

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему:

**«Формування системи логістичного менеджменту
транспортно-експедиційних підприємств»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ММПЛ-61
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Свирид Дмитро Олегович

Керівник – кандидат економічних наук, ст.викл.,
Костецька Ірина Іванівна
Рецензент – доктор економічних наук, професор
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

**Завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і маркетингу _____ (д.е.н., доц. Людмила КОЗАК)**

Протокол № _____ від « _____ » _____ 2023 р.

Острог – 2023

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра

Тема: «Формування системи логістичного менеджменту транспортно-експедиційних підприємств (прикладі ТОВ «ВУДЕН ВЕСТ»)»

Автор: Свирид Дмитро Олегович

Науковий керівник: кандидатка економічних наук, старший викладач Костецька Ірина Іванівна

Захищена «.....»2023 року.

Короткий зміст кваліфікаційної роботи. У даній роботі розглядається сутність системи логістичного менеджменту на транспортно - експедиційних підприємствах. Також розглядаються сучасні тенденції у розвитку транспортно-експедиційного сектору, а також розгляд аспектів формування та оптимізації систем логістичного менеджменту на цих підприємствах. Автор описав зміни в економічному та технологічному середовищі, що впливають на діяльність транспортно-експедиційних підприємств. Було надано аналіз системи логістичного менеджменту на підприємстві та оцінка її ефективності. Також було розроблено концепцію ефективної системи логістичного менеджменту на прикладі транспортно - експедиційного підприємства ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ". У тексті наведено приклади системи логістичного менеджменту на різних рівнях. Узагальнюючи, робота містить важливу інформацію про систему логістичного менеджменту на транспортно - експедиційних підприємствах, що може бути корисним для фахівців у цій галузі.

Ключові слова: логістика, система логістичного менеджменту, управління, перевезення, підприємство, удосконалення, структура, система.

ANNOTATION

qualifying work for obtaining a master's degree

Topic: "Formation of the logistics management system of transport and forwarding enterprises (examples LLC "WOODEN WEST")"

Author: Dmytro Olegovich Svyryd

Academic supervisor: candidate of economic sciences, associate professor

Iryna Ivanivna Kostetska

Protected "....."2023 .

Brief content of the qualification work. This work examines the essence of the logistics management system at transport and forwarding enterprises. Modern trends in the development of the transport and forwarding sector are also considered, as well as consideration of aspects of the formation and optimization of logistics management systems at these enterprises. The author described the changes in the economic and technological environment affecting the activities of transport and forwarding companies. An analysis of the logistics management system at the enterprise and an assessment of its effectiveness were provided. Also, the concept of an effective logistics management system was developed based on the example of the transport and forwarding company "WOODEN WEST" LLC. The text provides examples of logistics management systems at different levels. Summing up, the work contains important information about the logistics management system at transport and forwarding enterprises, which can be useful for specialists in this field.

Keywords: logistics, logistics management system, management, transportation, enterprise, improvement, structure, system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I	
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Основні поняття і принципи системи логістичного менеджменту	8
1.2. Роль логістичного менеджменту у сучасних підприємствах	16
1.3. Логістичні рішення в сучасних транспортно-експедиційних компаніях	21
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ II	
АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	33
2.1. Характеристика транспортно-експедиційного ринку України	33
2.2. Загальна характеристика транспортно - експедиційної компанії на прикладі підприємства ТОВ “ВУДЕН ВЕСТ”	41
2.3. Проблеми в логістичному менеджменті транспортно-експедиційних підприємств України.....	56
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ III	
РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	60
3.1. Визначення стратегічних цілей і завдань для вдосконалення системи логістичного менеджменту на прикладі ТОВ “Вуден Вест”	60
3.2. Вибір оптимальної логістичної структури на прикладі ТОВ “ВУДЕН ВЕСТ”	63
3.3. Розробка системи контролю та оцінки результатів	67
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Обґрунтування проблеми дослідження. В сучасних умовах розвитку економіки та підвищеної конкуренції на ринку транспортних послуг, актуальність вивчення та впровадження ефективних систем логістичного менеджменту на транспортно-експедиційних підприємствах набуває особливого значення. Значний внесок в розвиток обраної тематики зробили ряд вчених, зокрема, Баранець Г.В., В.О. Шишкіна, Сіренко І.В., Перебийніс В.І., проте, забезпечення оптимального рівня сервісу, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності вимагає детальнішого дослідження для вдосконалення процесів управління логістичною діяльністю на кожному етапі ланцюга постачання.

Кваліфікаційна робота націлена на вивчення та аналіз сучасних тенденцій у розвитку транспортно-експедиційного сектору, а також розгляд аспектів формування та оптимізації систем логістичного менеджменту на цих підприємствах. У контексті постійних змін у світовій економіці та впровадження новітніх технологій, висвітлення практичних аспектів вдосконалення логістичного менеджменту стає ключовим завданням для підприємств, які бажають забезпечити свою стійкість та конкурентоспроможність.

Об'єкт дослідження в даній роботі є транспортно-експедиційне підприємство ТОВ “ВУДЕН ВЕСТ”.

Предмет – системи логістичного менеджменту транспортно експедиційні підприємств, яка впливає на ефективність їхньої діяльності. Робота спрямована на вивчення та узагальнення теоретичних положень логістики, а також на аналіз практичних аспектів впровадження логістичних методів та інструментів на транспортно-експедиційних підприємствах.

Мета магістерської роботи полягає в ретельному вивченні, аналізі та подальшому узагальненні теоретичних основ логістики, а також практичних аспектів її впровадження на транспортно-експедиційних підприємствах. Зокрема, мета включає:

1. Аналіз сучасних тенденцій у розвитку транспортно-експедиційного

сектору:

- Вивчення змін в економічному та технологічному середовищі, що впливають на діяльність транспортно-експедиційних підприємств.

2. Дослідження теоретичних аспектів логістики:

- Розгляд ключових концепцій та принципів логістики, їхній вплив на оптимізацію ланцюга постачання.

3. Аналіз практичних аспектів впровадження систем логістичного менеджменту:

- Вивчення досвіду успішних логістичних рішень та їхній вплив на підвищення ефективності транспортно-експедиційних підприємств.

4. Оцінка факторів, що впливають на логістичний менеджмент:

- Визначення ключових чинників, які впливають на оптимізацію логістичних процесів та розробка стратегій їх врахування.

5. Формулювання рекомендацій для оптимізації логістичного менеджменту:

- Розробка конкретних рекомендацій та стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності транспортно-експедиційних підприємств.

6. Визначення перспектив розвитку систем логістичного менеджменту:

- Врахування тенденцій розвитку технологій та глобальних ринків для створення довгострокових стратегій логістичного менеджменту.

Дана робота спрямована на створення практичного інструментарію для транспортно-експедиційних підприємств з метою оптимізації їхньої діяльності та адаптації до сучасних викликів глобального бізнес-середовища.

Для досягнення визначеної мети дослідження та вирішення актуальних завдань, передбачається виконання комплексу наукових та практичних завдань.

Серед основних завдань дослідження можуть бути

1. Аналіз та узагальнення сучасних теоретичних підходів до логістики:

- Розгляд та оцінка основних теоретичних аспектів логістики для визначення ключових концепцій, які будуть використані в подальших дослідженнях.

2. Вивчення стану транспортно-експедиційного сектору:

- Аналіз економічних показників, структури та особливостей функціонування транспортно-експедиційних підприємств для ідентифікації сучасних викликів та можливостей.

- провести аналіз на прикладі ТОВ “ВУДЕН ВЕСТ”, для представлення пропозицій як успішного кейсу, для імплементації в інших підприємствах.

3. Дослідження методів та інструментів логістичного менеджменту:

- Оцінка та порівняння різних методів інтеграції та оптимізації логістичних процесів на транспортно-експедиційних підприємствах.

4. Вивчення впливу інформаційних технологій на логістичний менеджмент:

- Аналіз сучасних інформаційних систем та технологій, які можуть покращити ефективність логістичних процесів.

Розробка методів вдосконалення системи логістичного менеджменту:

- Створення практичних рекомендацій та стратегій для впровадження оптимальних логістичних рішень на транспортно-експедиційних підприємствах.

6. Оцінка ефективності впроваджених змін:

- Проведення аналізу результатів впровадження рекомендацій та оцінка їхнього впливу на ефективність діяльності транспортно-експедиційних підприємств.

7. Прогнозування та рекомендації для майбутнього розвитку:

- Розробка стратегій та рекомендацій для транспортно-експедиційних підприємств у зв'язку з очікуваними змінами в економічному та технологічному середовищі.

Постпалені завдання дозволять не лише систематизувати та узагальнити наукові знання про логістичний менеджмент, а й розробити конкретні практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності транспортно-експедиційних підприємств через оптимізацію їхніх логістичних систем.

Наукова новизна даної теми полягає у висвітленні та вивченні сучасних підходів до формування систем логістичного менеджменту на транспортно-експедиційних підприємствах, ураховуючи останні тенденції у розвитку логістики та транспортного сектору. Декілька аспектів відзначаються як ключові елементи

наукової новизни в цьому дослідженні:

1. Комплексний аналіз логістичного менеджменту на транспортно-експедиційних підприємствах:

- Дослідження охоплює всі аспекти логістичного менеджменту, починаючи від аналізу ланцюга постачання та закінчуючи оптимізацією транспортних та експедиційних процесів.

2. Інтеграція сучасних технологій у логістичний менеджмент:

- Розгляд впливу інформаційних технологій, інтелектуальних систем та аналітики на підвищення ефективності та автоматизацію логістичних процесів.

3. Урахування глобальних економічних та технологічних змін:

- Аналіз впливу глобальних трендів та інновацій на стратегічне управління транспортно-експедиційними підприємствами.

4. Розробка практичних рекомендацій для оптимізації логістичного менеджменту:

- Створення конкретних інструментів та методів, спрямованих на підвищення ефективності логістичних систем підприємств з урахуванням усіх сучасних аспектів.

5. Акцент на стратегічному управлінні та конкурентоспроможності:

- Зосередження на визначенні стратегій та методів, які допомагають підприємствам забезпечити стійкість та конкурентоспроможність у швидкозмінному економічному середовищі.

6. Застосування міждисциплінарного підходу:

- Використання міждисциплінарного підходу, об'єднуючи знання з логістики, економіки, інформаційних технологій та управління, що сприяє більш повному розумінню проблеми та розробці комплексних рішень.

Методи дослідження. Під час роботи над кваліфікаційною роботою було використано різноманітні наукові методи, серед яких: математичний аналіз, графічне моделювання, системний підхід та оцінка. Для проведення аналізу використовувалася наступна інформація, зокрема бухгалтерська звітність та матеріали від фахівців у галузі логістики, які були доступні у формі електронних

та паперових джерел.

Наукова робота має потенціал вносити важливий внесок у розвиток теорії та практики логістичного менеджменту на транспортно-експедиційних підприємствах, а також визначити напрямки для майбутніх досліджень у цій галузі.

Практична важливість цієї роботи проявляється у можливості конкретного використання отриманих результатів в роботі транспортно-експедиційних організацій. Це дозволить підприємствам цього типу оптимізувати свою діяльність і працювати більш ефективно в умовах сучасної економіки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Основні поняття і принципи системи логістичного менеджменту

Багато вчених вивчають теорію та практику логістики, і серед них особливе місце займають вітчизняні та зарубіжні науковці. Г.В. Баранець визначав логістичну систему підприємства як інтеграцію матеріального потоку, організацію його наскрізного переміщення від виробника до споживача. Він досліджував взаємодію фінансової підсистеми з матеріальною, що сприяло поєднанню цілей виробничих і фінансових служб підприємства та підвищило його організаційно-економічну стійкість [2].

У праці В.О. Шишкіна було визначено взаємозв'язок логістичної стратегії та стратегії розвитку підприємства, а також сформовано ключові показники результативності логістичної стратегії [4]. І.В. Сіренко також вказує на необхідність функціонування всіх ланок логістичного ланцюга як єдиного механізму та підкреслює, що це можливо лише за умови використання системного підходу. Логістика передбачає інтегрований, системний і комплексний погляд на процес переміщення матеріалів на різних етапах виробничого процесу. Отже, перехід до розробки інтегрованої логістичної системи вимагає розширення методологічної бази управління матеріальними потоками, а впровадження управління на основі точного співвіднесення витрат із процесами й продукцією є найбільш перспективним напрямом реорганізації діяльності підприємства [3].

У своїх дослідженнях В.І. Перебийніс обґрунтовує важливість створення транспортної логістичної системи на підприємстві. За його думкою, ефективність її функціонування залежить не лише від діяльності транспортного підрозділу, але й від злагодженої роботи підсистем виробництва, збуту та транспортування [5]. І.О. Кузнєцова вважає за доцільне підпорядкування стадії оцінювання логістичної системи процесу управління результативністю діяльності підприємства. Вчена розробила схему бізнес-процесів логістичної системи, яка дозволяє визначити

інформаційні потоки, встановити функціональні взаємозв'язки між відділами системи логістики та іншими підрозділами організаційної структури підприємства та прискорити швидкість надходження інформації до фахівця, що приймає рішення [6].

Аналіз виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств свідчить про наявність неоднозначностей у розумінні сутності та конкретних заходів з формування та розвитку логістичного менеджменту. Головні причини цієї неоднозначності пов'язані з невідповідністю встановлених цілей діяльності підприємств, сформованих ще в період командної економіки, актуальним цілям, що обумовлені потребами сучасного ринку. Відтак, на практиці логістичний менеджмент інтерпретується у різноманітних аспектах, від простого узгодження планів для формування окремих потокових процесів у постачанні, виробництві та збуті між декількома бізнес-партнерами до намагання організації та управління складними коопераційними міжвиробничими мережевими структурами. Ці розбіжності у тлумаченні сутності та змісту логістичного менеджменту пояснюються наступним.

Важливе місце в системі логістичного менеджменту займає саме - транспортна логістика. Транспортна логістика представляє собою систему, орієнтовану на організацію доставки матеріальних об'єктів з одного місця в інше, дотримуючись принципів 7R логістики (див. рисунок 1.1): правильний товар, необхідної якості, у необхідній кількості, у потрібний час, у потрібне місце, для потрібного споживача, з відповідним рівнем витрат.

Процес доставки вантажу залучає цілу команду фахівців, таких як менеджери, покупці, вантажники, водії, перевізники, експедитори, а також спеціалісти з оформлення необхідної документації та інші. Ця команда працює спільно для забезпечення ефективного та точного переміщення товарів від одного пункту до іншого, відповідаючи високим стандартам якості та обслуговування.

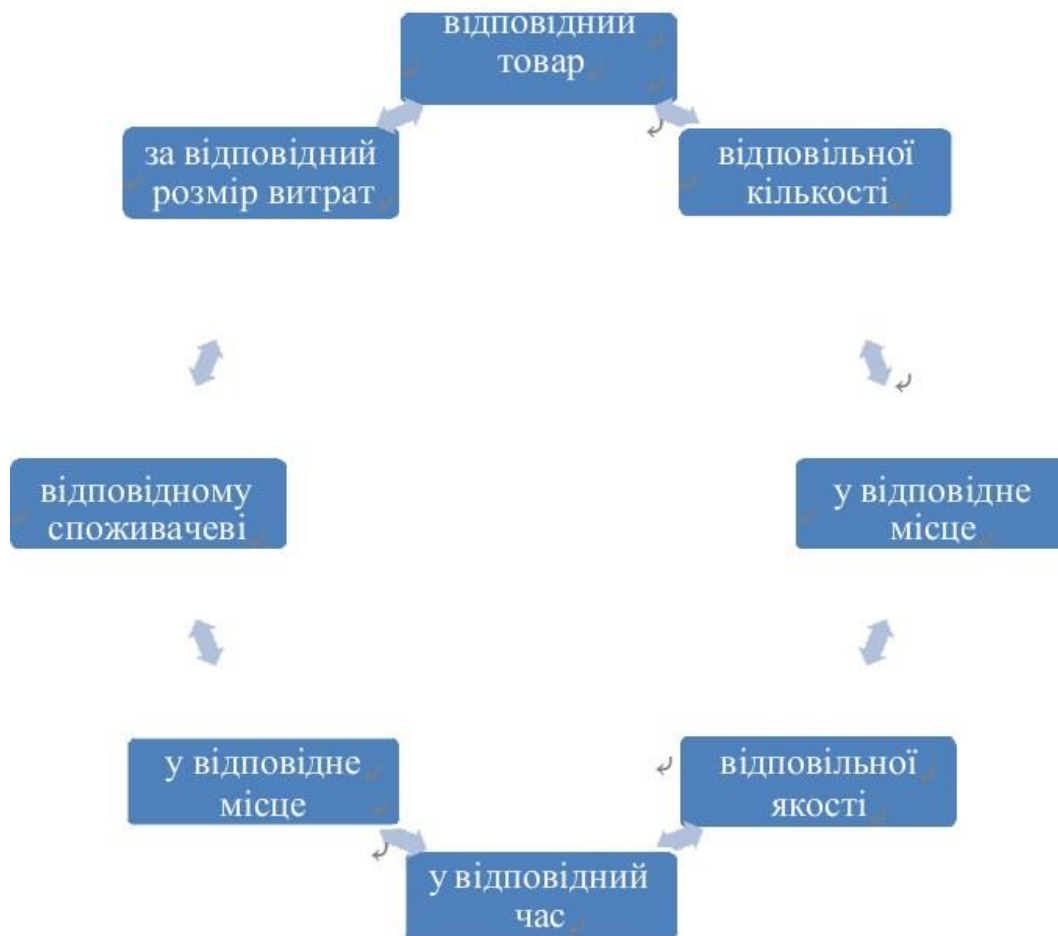


Рис. 1.1. Правило 7R логістики

Логістичний менеджмент відзначається постійним розширенням та удосконаленням свого впливу, як відповідь на створення та вдосконалення сучасних наукових досліджень, економіко-математичних методів моделювання і розрахунків, а також проектування та виробництва нових поколінь засобів електронного обчислення та їх практичне впровадження.

Труднощі впровадження новітніх методів менеджменту для забезпечення сталого та антикризового розвитку підприємства в Україні визначаються рядом факторів, перш за все, нестабільністю економічної ситуації в країні. Найважливіші проблеми пов'язані з неефективним використанням логістики в українському підприємстві. За даними деяких науковців [1; 2], можна виділити основні причини цієї неефективності.

Важливим фактором є економічна нестабільність в Україні, яка може

створювати невизначеність і ризики для підприємств. Крім того, можливі труднощі пов'язані з нестачею ресурсів, обмеженими бюджетами та високим рівнем конкуренції.

Також важливою проблемою може бути відсутність належної освіти та кваліфікації у сфері логістики серед фахівців. Недостатні знання та навички можуть ускладнювати ефективне впровадження сучасних методів управління.

Нарешті, бюрократичні перешкоди та нечіткість законодавства можуть також ускладнювати процес впровадження новітніх методів менеджменту на підприємствах в Україні.

Отже, для успішної діяльності в галузі логістики, висококваліфікований менеджер-логіст повинен мати широку ерудицію в суміжних галузях знань і орієнтуватися у функціональності загального менеджменту підприємства.

Серед основних науково визначених завдань, які менеджер з логістики повинен вирішувати, належать:

1. Формулювання концептуального підходу до логістичної системи. Розробка і комплексне усвідомлення концепції формування та прогресивного розвитку логістичної системи на різних ієрархічних рівнях.

2. Визначення цілей логістичної діяльності. Вибір конкретних цілей на стратегічній, поточній та оперативній перспективах, а також визначення шляхів досягнення цих цілей з оптимальними витратами.

3. Пошук оптимальних рішень для реорганізації діяльності. Реалізація оптимальних рішень щодо реорганізації виробничо-господарської діяльності підприємства, враховуючи обмежені матеріальні і фінансові можливості, аналіз всіх етапів життєвого циклу підприємства та взаємодію його внутрішніх елементів.

4. Розробка найбільш ефективних заходів для об'єднання зусиль, ресурсів та інших можливостей підприємства та його партнерів в конкретних часових і просторових параметрах середовища відносин з метою досягнення конкретних спільних проміжних і кінцевих цілей. Визначення та розв'язання конкретних проблем для утримання конкурентних переваг і вигід у довгостроковій перспективі.

5. Виділення відповідних проблем і завдань логістичного управління потоковими процесами від "первинного джерела до кінцевого результату". Встановлення умов інтеграції зусиль та можливостей для нівелювання існуючих або можливих відхилень у функціонуванні такої системи. Подолання загальних проблем ситуаційного характеру через досягнення синергетичного ефекту стратегічної взаємодії.

6. Інтеграція та адаптація оптимізаційних методологічних положень та інструментарію загальнотеоретичних, економічних та технічних наук у нове системне наукове знання. Забезпечення прийняття та реалізації актуальних, багатоваріантних та гнучких, але конкретних управлінських рішень для досягнення конкурентних переваг і вигід у динамічно змінюваному середовищі. Встановлення і утримання компромісного балансу "витрати – доходи".

Принципи логістичного менеджменту складають вихідні положення теорії управління, основні правила менеджменту, що пов'язані із здійсненням логістичної діяльності на підприємстві [8; 12; 14].

Розуміння принципів логістичного менеджменту надає менеджеру можливість отримувати узагальнені практичні дані на основі системних спостережень, які в значній мірі зменшують невизначеність окремих факторів зовнішнього середовища. Використання принципів логістичного менеджменту відкриває перед підприємством нові можливості, зокрема:

- Оптимально реалізовувати цілі та завдання з обслуговування потреб і вимог споживачів.

- Оптимізувати внутрішньокорпоративні зв'язки та взаємодію структурних підрозділів з метою інтегрованого управління процесом створення та задоволення споживчого попиту.

Принципи логістичного менеджменту повинні відповідати наступним вимогам:

- Відображати загальні положення виробничо-господарської діяльності підприємства різних типів і форм власності.

- Відповідати економічним законам та закономірностям розвитку

суспільства і підприємницької діяльності, об'єктивно відображати сутність явищ та реальних процесів логістичного управління внутрішніми та зовнішніми потоковими процесами.

■ Виступати як універсальні правила для персоналу та вищого керівництва підприємства, яке функціонує в динамічно змінюваному конкурентному середовищі.

Оцінка принципів логістичного менеджменту передбачає перш за все усвідомлення наступного:

■ Зовнішнє середовище підприємства, що включає умови його функціонування, структуру ринку, особливості споживачів, постачальників та конкурентів, а також застосовані технології.

■ Конкретні цілі та завдання підприємства в області логістичної діяльності, його роль у економіці та суспільстві. Це включає визначення місії підприємства, яка визначає розуміння того, які вищі результати вважаються ключовими для його діяльності.

■ "ключові компетенції", тобто про основу потенціалу підприємства як його головного ресурсу, який потрібен для здійснення його місії [13].

Ці три типи уявлень повинні взаємодіяти між собою, бути доступними та зрозумілими для всіх працівників підприємства, щоб принципи логістичного менеджменту могли перетворитися відповідною "логістичною культурою". Оскільки принципи логістичного менеджменту є гіпотезами, що використовуються для аналізу постійно змінюваних об'єктів дослідження, вони повинні систематично перевірятися та підтверджуватися практичним застосуванням.

Логістичний менеджмент ґрунтується на наступних основних принципах загального характеру:

1. Принцип системності: визначення потокового процесу, об'єктів, що переміщуються та трансформуються, як окремої керованої підсистеми, і використання системного підходу. Це передбачає зв'язок витрат на логістичні операції зі стратегічним планом підприємства та взаємодію з іншими елементами менеджменту.

2. Принцип комплексності: створення всіх видів забезпечення для реалізації потокових процесів, координація дій учасників, централізований контроль та співробітництво з партнерами.

3. Принцип науковості: об'єктивність знань та використання розрахункових методів для прийняття рішень на всіх етапах управління.

4. Принцип конкретності: чітке визначення конкретного результату логістичного менеджменту та досягнення його з оптимальними витратами ресурсів.

5. Принцип конструктивності: диспетчеризація та безперервне відслідковування потокового процесу, ретельне виявлення деталей операцій.

6. Принцип надійності: забезпечення безвідмовності та безпеки руху об'єктів потокового процесу.

7. Принцип варіантності: можливість адекватного реагування на коливання споживчого попиту та створення резервних логістичних потужностей.

8. Принцип гнучкості: вбудованість механізмів для прогнозування тенденцій та адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища.

9. Принцип інтегрованості: оцінка системи як цілого та сприяння управлінським впливам на всі структурні складові системи логістичного менеджменту.

10. Принцип цілісності: розгляд усіх елементів як єдиного цілого та прагнення до спільної мети.

11. Принцип превентивності: уникання виникнення відхилень параметрів потокового процесу та попередження ситуацій дефіциту.

12. Принцип ефективності: досягнення мінімуму логістичних витрат у визначених умовах.

Окрім цього, для сучасного підприємства із значущими є принципи логістичного менеджменту, що ґрунтуються на компетентно-орієнтованих вимогах, що визначаються основними положеннями:

1. Виходження з цілей підприємства: Логістичний менеджмент підприємства враховує встановлені цілі його організаційно-економічного, технічного та

технологічного розвитку. Успішна реалізація цілей вимагає врахування систем маркетингу та логістики, а також спроможностей вищого керівництва адаптувати управління контрольованими та неконтрольованими факторами впливу.

2. Система цілей логістичного менеджменту: Забезпечення обертів усіх процесів функціонування підприємства за умови отримання нових імпульсів для прогресивного розвитку. Система цілей орієнтується на споживчий ринок та визначає колообіг всіх процесів у функціонуванні підприємства.

3. Логістичний менеджмент як інструмент адаптації: У зовнішньому прояві логістичний менеджмент виступає як інструмент адаптації управління поточковими процесами до змінюваних ринкових умов. Використання принципів логістичного управління дозволяє підприємству ефективно реалізувати визначені цілі та завдання в динамічному зовнішньому середовищі.

Принципи логістичного управління розглядаються як універсальні правила, які повинні дотримуватися персоналом і керівництвом підприємства для ефективного функціонування в умовах постійних змін на ринку.

Отже, ключове питання стосується виявлення потенційних можливостей та резервів діяльності підприємства, які можуть бути реалізовані завдяки високоефективному логістичному менеджменту. Відповідь на це питання визначається здатністю органів управління максимально ефективно формувати, комбінувати та розподіляти внутрішні та зовнішні поточкові процеси, враховуючи елементи та ресурси підприємства краще, ніж конкуренти, на основі концепції логістики.

Підприємство завжди має вирішувати завдання вибору оптимальних можливостей, які найкращим чином відповідають його реальним можливостям та умовам ринку. Це вимагає здатності підприємства створити та утримувати конкурентні переваги, враховуючи ключові компетенції – його основні здібності надавати споживачам продукт чи послугу, які перевершують можливості конкурентів.

Принцип ключової компетентності передбачає, що підприємство розглядається як цілісна логістична система, яка еволюціонує через взаємодію

внутрішніх та зовнішніх ключових компетенцій. Перехід від традиційних вертикально ієрархічних логістичних систем до мережових логістичних середовищ визначає перспективу формування розширених підприємств, які об'єднують ресурси різних підприємств у єдиному середовищі для досягнення спільних цілей логістичного управління. Це сприяє ефективному взаємодії ключових компетенцій та використанню ресурсів для досягнення цілей.

1.2. Роль логістичного менеджменту у сучасних підприємствах

Логістичний менеджмент відіграє важливу роль у сучасних підприємствах і є ключовим елементом їх стратегічного управління. Основні аспекти ролі логістичного менеджменту включають:

1. Ефективність постачання та зберігання: Логістичний менеджмент відповідає за організацію постачання сировини та матеріалів, а також за ефективне зберігання готової продукції. Це допомагає уникати дефіцитів і забезпечує належний рівень запасів.

2. Оптимізація транспорту і розподілу: Логістичний менеджмент включає в себе розробку оптимальних схем транспорту та дистрибуції, що дозволяє підприємствам знижувати витрати на логістику та швидко доставляти продукцію споживачам.

3. Керування запасами: Логістичний менеджмент визначає оптимальний рівень запасів, що дозволяє підприємствам уникати зайвих витрат і забезпечує безперебійність виробництва.

4. Інтеграція ланцюга постачання: Логістичний менеджмент допомагає взаємодіяти з постачальниками, виробниками і споживачами в єдиному ланцюгу постачання. Це сприяє покращенню комунікації та взаєморозуміння всіх учасників.

5. Системи інформаційного забезпечення: Логістичний менеджмент використовує сучасні інформаційні технології для автоматизації та оптимізації логістичних процесів, що дозволяє отримувати точні та актуальні дані для прийняття управлінських рішень.

6. Гнучкість та реагування на зміни: Логістичний менеджмент дозволяє підприємствам бути гнучкими та ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах, попиті споживачів та інших факторах.

7. Підтримка стратегічних цілей підприємства: Логістичний менеджмент враховує стратегічні цілі підприємства і допомагає їх виконанню, забезпечуючи оптимальні умови для досягнення конкурентних переваг.

8. Підвищення рівня обслуговування споживачів: Ефективний логістичний менеджмент сприяє покращенню рівня обслуговування споживачів, забезпечуючи своєчасну та якісну поставку товарів чи послуг.

Загалом, логістичний менеджмент допомагає підприємствам стати більш конкурентоспроможними, адаптивними та ефективними в умовах сучасного бізнес-середовища.

Організація логістики на підприємствах, у логістичних системах, логістичних ланцюгах поставок є істотним чинником організаційного забезпечення ефективного логістичного управління як у вузькому (управління переміщеннями матеріальних ресурсів), так і в широкому розумінні як сутність управління підприємством, філософія управління. Зростання значення організації логістики в ефективності логістичного управління відбувалося у безпосередньому зв'язку з масштабами поширення концепції логістики на процеси та сфери діяльності підприємства [5, с. 365].

У традиційному підході до управління, кожна ланка логістичного ланцюга має власну систему управління, спрямовану на досягнення власних цілей та критеріїв ефективності. Матеріальний потік, який виходить з кожної попередньої ланки логістичного ланцюга, формується під впливом системи управління цієї ланки з урахуванням її внутрішніх цілей та критеріїв. Цей вихідний матеріальний потік стає вхідним для наступної ланки, і таким чином, результуючий матеріальний потік усього логістичного ланцюга є вихідним потоком останньої ланки.

Згідно з цим підходом, параметри вихідного потоку формуються внаслідок незалежних управлінських дій, які відбуваються послідовно в кожній ланці логістичного ланцюга. Такий підхід робить ці параметри спонтанними з точки зору

загальних цілей управління.

У контексті логістичного підходу, управлінські дії враховуються як частина єдиної логістичної системи управління, яка додається до нового об'єкта - наскрізного матеріального потоку. Ці дії формуються з урахуванням загальних цілей та критеріїв ефективності для вивченого логістичного ланцюга. Таким чином, параметри вихідного матеріального потоку стають передбачуваними внаслідок впроваджених управлінських рішень та стратегій.

Логістичне управління – це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб споживача [6].

Логістичне управління - це цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнеспроцесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства [1].

Логістичне управління можна розглядати як замкнений управлінський цикл, який постійно повторюється. Логістичне управління як циклічний процес розглядають з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою [7, с. 12].

Логістична концепція проголошує необхідність виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, спрямовуючи наявні ресурси на їх повне задоволення. Основоположна ідея полягає в тому, що найбільшого успіху досягають ті компанії, всі продуктивні дії яких у поєднанні дозволяють виправдати очікування споживачів [8, с. 114].

Оскільки логістика вирішує вимоги споживачів, що стосуються доступності продуктів у конкретний час і місце, а також надання супутніх послуг, можна стверджувати, що управління логістикою фактично є управлінням обслуговуванням потреб споживачів.

Після аналізу різних підходів до визначення терміну "логістичне

управління", можна сформулювати узагальнену дефініцію цього концепту. Логістичне управління є підходом до організації діяльності підприємства, що ґрунтується на принципах і засадах логістики. Цей підхід визначається системною комплексністю управління різними потоками, такими як товарно-матеріальні, фінансові та інформаційні, з метою досягнення синергетичного ефекту. Основна мета логістичного управління полягає в задоволенні потреб підприємства та відповіді на запити споживачів, при цьому мінімізуються витрати ресурсів і часу.

В ході логістичного управління на підприємстві визначаються п'ять основних підсистем організації логістичного управління: постачання, складська, транспортна, виробнича і збутова.

Підсистема постачання орієнтована на підвищення ефективності шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки методів управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, аналізу ринку, формування стратегії та тактики закупівлі.

Складська підсистема передбачає вдосконалення процесів зберігання за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, стандартизації та раціонального розміщення.

Транспортна підсистема забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, а також облік на транспорті.

Виробнича підсистема впроваджує методи управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу і підвищення якості продукції.

Збутова підсистема логістичного управління спрямована на системний аналіз ринку, прискорення процесів обробки та виконання замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу та зменшення кількості рекамацій і штрафів. Її завдання включає в себе всебічне управління наскрізним матеріальним потоком, утворення логістичної системи підприємства, зосереджуючись на сфері постачання, яка організовує вхід матеріального потоку до цієї системи.

Логістична концепція управління впливає на різні аспекти формування прибутків і збитків компаній, і зміни в логістичній стратегії можуть відобразитися на фінансових результатах та сприяти довгостроковій життєздатності підприємств.

В якості головної підсистеми загальної системи управління підприємством, логістичне управління орієнтоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Воно впливає на інвестиційну, інноваційну, виробничу, фінансову, кадрову та інформаційну сфери діяльності, сприяючи реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства через всі потокові процеси в ланцюзі "закупівля ресурсів – транспортування – виробництво – складування – реалізація – сервісне обслуговування кінцевих споживачів".

Науковці визначили широкий комплекс принципів для впровадження логістичного управління, серед яких виділяються такі: принцип системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації і інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; принцип розвитку логістичного сервісу; моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробка необхідного комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень у логістичній системі; стійкості і адаптивності. [10].

Діяльність підприємства, яка підлягає логістичному управлінню, може бути розглянута через фазовий поділ на три блоки [7]:

1. Логістика постачання: Цей блок включає комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування.

2. Логістика виробництва: Цей блок охоплює управління процесами від початку виробництва до передачі продукції в сферу збуту.

3. Логістика збуту: Цей блок займається управлінням переміщенням готових виробів до замовника.

Логістичне управління відрізняється системним і цілісним підходом до

організації та здійснення переміщень матеріалів і готової продукції на всьому шляху від виробництва до кінцевого споживання. Цей підхід дозволяє розглядати рух вантажів від постачальника до споживача як систему, що об'єднує взаємодіючі логістичні ланцюги.

Принципи логістичного управління, які визначаються науковцями, включають системність і комплексність, узгодження критеріїв оцінки ефективності, організацію обліку витрат та активне використання інформаційних технологій і сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що застосування принципів логістичного управління призвело до значного підвищення конкурентоспроможності підприємства щодо його продукції та послуг. Це досягається шляхом оптимізації витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією товарів, а також шляхом прискорення оборотності обігового капіталу. Застосування логістичного управління сприяє також найбільш повному задоволенню споживачів якісними товарами та сервісом.

Цей позитивний ефект досягається через значне скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції в областях виробництва, постачання та збуту. Також спостерігається скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів. Підприємства, які впроваджують логістичне управління, нерідко впроваджують гнучкі автоматизовані і роботизовані виробництва, що дозволяє їм швидко адаптуватися до випуску нових видів продукції. Також виникає можливість створення ефективних дистрибутивних каналів збуту.

1.3. Логістичні рішення в сучасних транспортно-експедиційних компаніях

Логістичні рішення грають важливу роль у сучасних транспортно-експедиційних компаніях, сприяючи оптимізації та ефективному управлінню різноманітними логістичними процесами. Ось кілька ключових аспектів

логістичних рішень у цьому контексті:

1. Маршрутизація та Планування Транспорту:

Оптимізація Маршрутів: Використання алгоритмів та програмного забезпечення для розробки оптимальних маршрутів доставки, що дозволяє зменшити час та витрати на перевезення.

Розподіл Завантаження: Ефективне розподілення вантажу для максимізації використання транспортних засобів і зменшення порожніх пробігів.

2. Управління Запасами:

Інвентаризація та Замовлення: Використання систем управління інвентарем та автоматизованих процесів для точного прогнозування запасів і оптимізації замовлень.

3. Технології Інформаційного Забезпечення:

Інтегровані Системи: Впровадження інтегрованих ІТ-систем для моніторингу, аналізу та обробки інформації з усіх етапів логістичного ланцюга.

Відстеження в Реальному Часі: Застосування технологій відстеження вантажів та транспортних засобів в реальному часі для підвищення видимості та контролю.

4. Системи Управління Замовленнями:

Автоматизація Обробки Замовлень: Впровадження систем, які автоматизують обробку та виконання замовлень, що дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті.

5. Управління Витратами:

Оптимізація Витрат: Використання аналітики для ідентифікації можливостей зменшення витрат в логістичних процесах.

6. Співпраця в Ланцюгу Постачання:

Ефективне Партнерство: Розвиток ефективних систем співпраці та обміну інформацією з партнерами у ланцюгу постачання.

7. Стратегії Інновацій:

Використання Новітніх Технологій: Активне впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), для поліпшення ефективності та точності логістичних процесів.

Логістичні рішення в транспортно-експедиційних компаніях спрямовані на оптимізацію всіх ланок логістичного ланцюга з метою підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення якості обслуговування клієнтів.

Транспортно-експедиційне обслуговування включає в себе діяльність експедиторів та менеджерів, які відповідають за планування, організацію та доставку товарів від місця виробництва до місця призначення. Одночасно вони можуть здійснювати надання додаткових послуг, пов'язаних із підготовкою до відправлення та перевезенням.

На ринку транспортно-експедиційних послуг можна виділити три основні групи суб'єктів:

1. Державні органи:

- Включають урядові агентства та органи, які встановлюють та регулюють норми та стандарти у сфері транспорту та логістики.

2. Споживчі послуги:

- Охоплюють підприємства та особи, які використовують транспортно-експедиційні послуги для переміщення своїх товарів або особистих вантажів.

3. Організації, що надають послуги в процесі доставки вантажу:

- Включають логістичні компанії, транспортно-експедиційні підприємства, експедиторські фірми та інші підприємства, які спеціалізуються на послугах, пов'язаних із забезпеченням ефективною та швидкою доставкою товарів.

Цей розділений підхід до класифікації суб'єктів дозволяє зрозуміти різноманітність учасників на ринку та їхні функціональні ролі у сфері транспортно-експедиційного обслуговування.

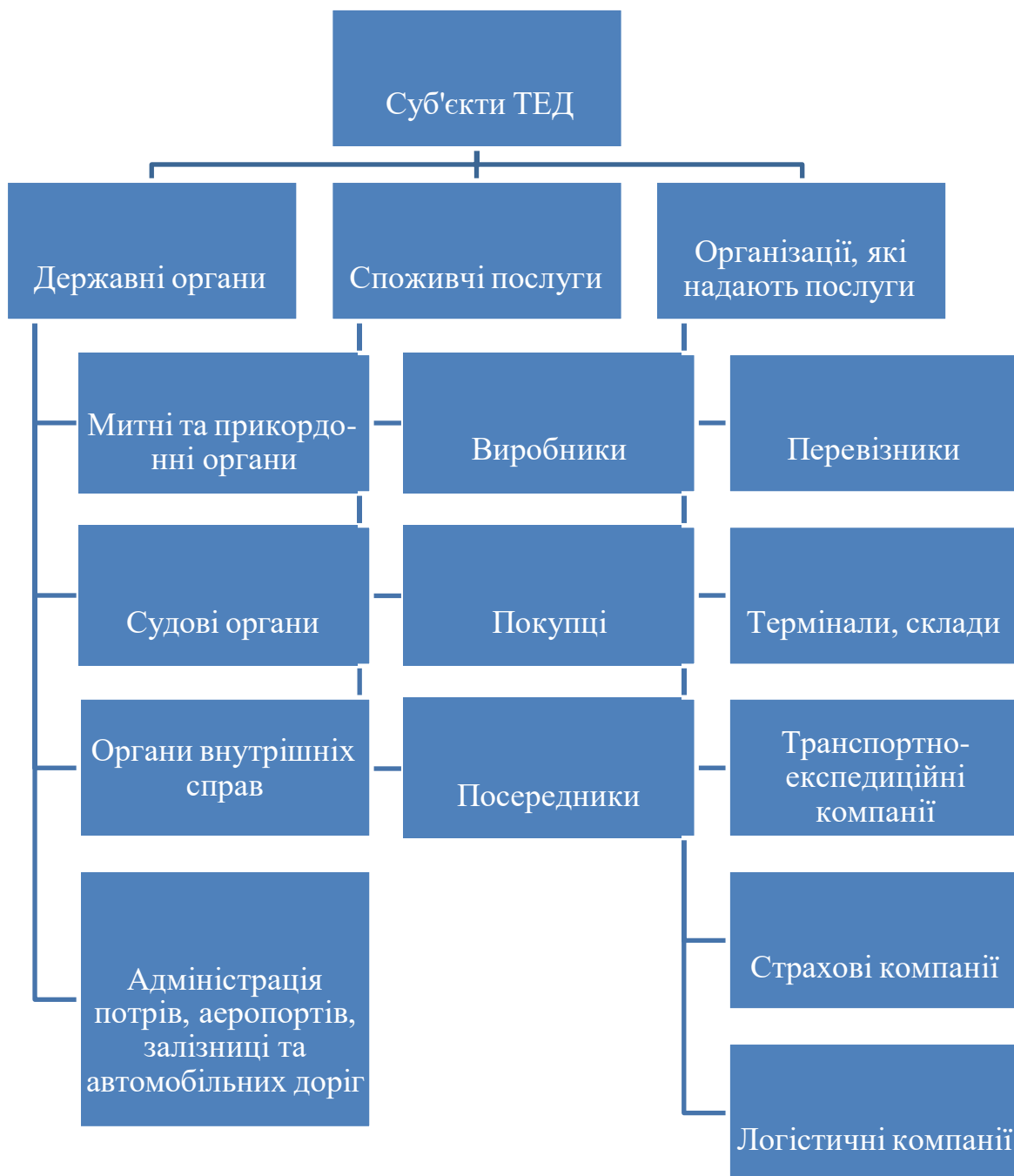


Рис. 1.2. Класифікація суб'єктів ТЕД

У праці В.О. Шишкіна визначено взаємозв'язок логістичної стратегії та стратегії розвитку підприємства, сформовано ключові показники результативності логістичної стратегії [2]. Сіренко І.В. також вказує на те, що всі ланки логістичного ланцюга мають функціонувати як єдиний механізм. Автор вважає, що цього можна досягнути лише за умови використання системного підходу. Логістика передбачає інтегрований, системний і комплексний погляд на процес переміщення матеріалів на різних етапах виробничого процесу. Тому

перехід до розробки інтегрованої логістичної системи потребує розширення методологічної бази управління матеріальними потоками, а впровадження управління на основі точного співвіднесення витрат із процесами й продукцією є найбільш перспективним напрямом реорганізації діяльності підприємства [3].

Кузнєцова І.О. доречним вважає підпорядкування стадії оцінювання логістичної системи процесу управління результативністю діяльності підприємства, дослідниця запропонувала схему бізнес-процесів логістичної системи, яка дає можливість визначити інформаційні потоки, встановити функціональні взаємозв'язки відділів системи логістики з іншими підрозділами організаційної структури підприємства та скоротити швидкість надходження інформації до фахівця, що приймає рішення [5].

Співпрацівники в логістичних службах, завдяки своїй командній роботі, гнучкості та готовності до змін, мають на меті забезпечити оптимізацію логістичних процесів в різних підрозділах організації. На рівні всього підприємства логістичні рішення повинні сприяти досягненню конкурентних переваг виробничої системи через її максимальну та оперативну адаптацію до змін ринкової кон'юнктури. Це досягається створенням комплексної інтегрованої системи регулювання матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, спрямованої на максимально якісне забезпечення поставчань.

Стратегічний підхід до логістики визначається розглядом її як інструменту конкурентної боротьби та джерела конкурентних переваг. Ці переваги досягаються формуванням оптимальних логістичних ланцюгів для максимізації рівня обслуговування споживачів. Логістична стратегія пов'язує стратегію розвитку організації з операційними стратегіями логістики та конкретними завданнями, визначеними поточними планами діяльності.

Важливо дотримуватися стратегічного підходу, який враховує логістику як ключовий елемент ефективної діяльності підприємства. Оптимізація логістичних процесів може суттєво скоротити тривалість виробничого циклу, адаптувати його до змін ринкових умов та підвищити рівень обслуговування споживачів. Управління логістикою на різних рівнях підприємства, таких як транспортний,

складський, відділ збуту, ресурсний і відділ комунікацій, вимагає чіткої координації та взаємодії.

Оптимізація логістики передбачає вибір надійних постачальників, управління транспортними витратами, раціональне використання складських приміщень та ефективне взаємодію різних напрямків логістичної діяльності. При цьому враховується можливість аутсорсингу та глобалізації деяких видів діяльності. Загальна мета – зниження витрат на всіх етапах логістичних процесів для досягнення максимальної ефективності.

Процеси глобалізації, зростання конкуренції та використання новітніх систем управління вимагають постійної адаптації логістичних систем підприємств до умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Логістична стратегія встановлює зв'язок між стратегією розвитку організації та операційними стратегіями у сфері логістики, а також логістичними завданнями, що визначаються поточними планами діяльності. Місце логістичної стратегії знаходиться між довгостроковими рішеннями підприємства, такими як місія, логістична місія, корпоративна стратегія, виробнича стратегія, маркетингова стратегія, логістична концепція, та тактичними та оперативними рішеннями, такими як логістичні технології, системи, підсистеми, модулі, бізнес-процеси, операції та функції, інформаційне забезпечення.

Основною метою оптимізації логістики на підприємстві є зниження витрат на усіх етапах логістичних процесів. Незважаючи на індивідуальність кожної компанії, існують загальновідомі підходи до удосконалення цих процесів. При виборі постачальників важливо визначити надійних контрагентів, які максимально оптимально відповідають вимогам партнерів у бізнесі.

Формування транспортних витрат вимагає ретельного розгляду, оскільки придбання та утримання власного транспорту може бути витратним. Однак, за умови правильного логістичного менеджменту та використання програмних продуктів для оптимізації, ці витрати можуть швидко окупитися. Щодо складських приміщень, можливі різні варіанти, такі як використання послуг транспортних компаній для зберігання продукції, оренда або придбання власних приміщень.

Вибір залежить від конкретних умов функціонування компанії та ефективності логістичного менеджменту.

Умови глобалізації та поділу праці можуть зробити деякі види діяльності неефективними в межах підприємства. У таких випадках використання послуг спеціалізованих компаній залишається варіантом для підприємства, щоб підняти ефективність логістичних процесів, наприклад, через аутсорсинг.

Використання рівня ризику в логістичній діяльності обумовлене націленістю підприємств на формування сучасних логістичних ланцюгів. Стремління до створення таких ланцюгів сприяє зниженню ризиків як у логістичній, так і в операційній діяльності підприємства. Це виникає внаслідок більш прогнозованої діяльності в області управління ланцюгом постачання. Підприємство, яке має надійних постачальників та посередників, наділено конкурентними перевагами на ринку.

До початку пандемії коронавірусу багато компаній використовували стратегію управління запасами "Just-In-Time" («якраз вчасно»). Суть цієї стратегії полягає в тому, що товари надходять відразу в той момент, коли вони необхідні для виробництва. Цей метод дозволяв бізнесу зменшити витрати на утримання складів.

Безумовно, компанії все більше усвідомлюють необхідність використання сучасних інновацій у логістичній діяльності. Наприклад, аналіз великих обсягів даних (Big Data Analytics) – це тренд, який вже впроваджений і обіцяє залишитися актуальним в галузі складської логістики. Використовуючи великі дані, можна моделювати процеси та прогнозувати потреби виробництва.

Навіть світові гіганти, такі як Knauf, Michelin, Beiersdorf, Neste та інші, давно розуміють, що аналітика, заснована на обробці великих обсягів даних, має величезне значення. Це стосується не лише організації робочих процесів, але й прийняття виважених та обґрунтованих рішень. Тому вони активно впроваджують цифрові технології з метою оптимізації своєї логістичної діяльності.

В даний час багато логістичних провайдерів, включаючи тих, що діють в Україні, активно впроваджують технології Big Data на своїх складах. Компанії стають все більш зацікавленими в застосуванні систем автоматизації логістичних

процесів з метою оптимізації, зменшення витрат, уникнення помилок, пов'язаних з ручною працею, та взагалі підвищення прозорості у своїй діяльності.

Цифрові технології надають можливість накопичувати великі обсяги інформації, яку підприємства не тільки можуть, але й повинні використовувати при прийнятті управлінських рішень. Поняття "Big Data" стало невід'ємною частиною нашого життя. Зазвичай великі дані використовуються для організації, зберігання та аналізу неструктурованої інформації. Наприклад, онлайн-ритейлери активно використовують терабайти інформації про своїх покупців, їхні уподобання, інтереси та можливості, щоб надавати кожному із них цільовані пропозиції.

Використання "великих даних" у логістиці призводить до оптимізації різних аспектів діяльності підприємств. Наприклад, в реальному часі можна оптимізувати маршрутизацію доставки, враховуючи поточні дорожні умови та доступні "вікна" для доставки. Інформація про клієнтів може використовуватися для пропозицій нових продуктів і послуг, а також для короткострокового прогнозування попиту та розподілу продукції.

Застосування "великих даних" дозволяє аналізувати та прогнозувати події, що впливають на стійкість систем та процесів. Також можливе короткострокове та середньострокове планування оптимізації ресурсів та кадрів, використання краудсорсингу для організації доставки та довгострокове планування розвитку логістичної мережі.

До пандемії лише 14% європейських компаній використовували комплексні моделі обробки "великих даних" для стратегічного ухвалення бізнес-рішень. Тим не менше, лідери рейтингу Gartner Top 25 Supply Chains вже використовували технології "великих даних" як частину своєї стратегії. Недавні дослідження показали, що компанії, що лідирують на ринку, використовують аналітичні моделі втричі частіше.

Важливо враховувати, що інновації в логістичній сфері не лише відзначають прагнення логістичних компаній впроваджувати нові технології для утримання конкурентоспроможності в галузі, але і відповідають потребам клієнтів. Представники торгового бізнесу та великих промислових підприємств активно

вимагають, щоб їхні товари або послуги доходили до замовника швидше і з меншими витратами.

Інновації в логістиці та SCM є реакцією на глобальні демографічні, технологічні та політичні тренди. Вони дозволяють компаніям ефективно використовувати свої ресурси, знаходити нових партнерів у ланцюгах поставок і поєднувати локальні компетенції з глобальною економією масштабу.

На сьогодні практику провідних світових компаній визначають п'ять напрямів використання Big Data, Machine Learning і Internet of Things в логістиці:

1. Складська роботизація: від "розумних" навантажувачів до дронів, що дозволяє оптимізувати рух товарів на складі та скорочувати витрати.

2. Скорочення операцій, що не додають цінності за методологією Lean: використання голосового відбору та інших технологій для оптимізації операцій.

3. Обов'язкове маркування продукції за допомогою RFID-міток або DataMatrix-кодів: унікальне маркування кожної одиниці продукції для полегшення процесів поставок та управління запасами.

4. Трекінг вантажів за допомогою RFID-міток: цей метод дозволяє стежити за переміщенням товарів на протязі всього ланцюга поставок. Завдяки безперервному моніторингу можна уникнути порушень умов зберігання та транспортування продукції, особливо тих, що швидко псуються. Також можна уникнути проблем з перевезенням товарів, що мають особливості перевезення. Оптимізований моніторинг може призвести до економії до 30%. Наприклад, компанія DHL встановлює на свої вантажі IoT-датчики Smart Sensor. Інші перевізники, такі як Cerasis, використовують рішення Big Data для оптимізації маршрутів, зменшення витрат палива та впливу на довкілля. Крім того, планується використовувати IoT-датчики для безперервного моніторингу стану автомобілів з метою зниження витрат на ремонт та скорочення часу простою.

5. Оптимізація фінального етапу доставки, або "останньої милі": цей етап може становити до 28% від загальної вартості доставки і часто пов'язаний з викликами міської інфраструктури, такими як відсутність під'їзних шляхів, ремонт

доріг та транспортні затори. Збір та аналітика даних про цей етап дозволяють оперативно перебудувати маршрути та вибирати техніку, що найбільше підходить для конкретного замовлення. Наприклад, використання дронів компанією Amazon показує, що вартість "останньої милі" може бути знижено до \$1 при доставці невеликих вантажів (вагою менше 2,25 кг).

Big Data та Machine Learning широко застосовуються в логістиці для прогнозування попиту та оптимізації процесів. Нові технології та бізнес-моделі впливають на майбутнє галузі. Стартапи активно впроваджують системи, які включають елементи "спільного використання", що дозволяє їм швидко розповсюджуватися. Наприклад, Amazon розширює свій досвід у сфері складування та транспорту для розвитку власної доставки, використовуючи Prime Air, що включає повністю електричні безпілотники для швидкої доставки. Компанія також тестує інші інновації, такі як Amazon Flex та робототехніка, що покращує сортування товарів і забезпечує безпечну доставку через малий автономний засіб.

Останнім часом в логістиці інтегруються рішення з використанням штучного інтелекту, враховуючи інтелектуальні перевезення, маршрутизацію та попит. Тенденції включають в себе використання розширеного інтелекту, який поєднує людський інтелект з автоматизованими процесами штучного інтелекту. Цифрові двійники, тобто цифрові копії фізичних об'єктів, стають ключовою технологією для тестування та оптимізації логістичних процесів. Це включає створення точних 3D-моделей складів та використання їх для експериментів зі змінами у компонуванні та обладнанні для підвищення ефективності логістичних центрів. Логістичні компанії повинні швидко адаптуватися та використовувати ці технології для забезпечення прихильності клієнтів і конкурентоспроможності.

Підсумовуючи за останній час відбулися кардинальні зміни у всі сфери економіки, але логістика пережила справжню цифрову революцію. Зараз це практично повністю цифровизована галузь, де застосовуються математичне

моделювання для оптимізації логістичних ланцюгів, автоматизовані системи управління складами та перевезеннями, і багато іншого. Логістичні компанії часто впроваджують платформні рішення, що вирішують різноманітні задачі: інтегрують бізнес-процеси учасників ланцюга, з'єднують виробників із споживачами, управляють запасами на складах та надають різноманітні послуги. Цей вид оптимізації вважається найефективнішим. Вирішення питання про використання сучасних автоматизованих систем управління логістикою, які оптимізують роботу, систематизують комунікації, контролюють та зменшують витрати, є важливим для компаній та їх ефективних власників та менеджерів. Ці системи також дозволяють логістам приймати обґрунтовані рішення, опираючись на достовірний аналіз інформаційних ресурсів.

Висновки до розділу 1

Висловлені об'єктивні передумови визначають базу для розширення застосування логістичного менеджменту в сферах виробництва і обігу продукції в економіці України. Розвиток та вдосконалення виробничої, технічної та технологічної інфраструктури логістики у різних галузях економіки є необхідними. Створення логістичних товаропровідних структур, мікро- і макрологістичних систем на різних рівнях також є ключовим завданням.

Для ефективного впровадження логістичного менеджменту в українському бізнесі важливо використовувати світовий досвід та вітчизняний науково-практичний потенціал. Це вимагає швидкого впровадження сучасних підходів до логістичного менеджменту в ринково-орієнтованих структурах вітчизняного бізнесу.

Наголошується на необхідності збільшення темпів впровадження логістичного менеджменту та використання сучасних підходів. Багато вітчизняних розробок вже містять елементи логістичної науки і спрямовані на управління рухом

товарів та оптимізацію господарських процесів. Однак, вони можуть бути більш ефективними, якщо будуть логічно об'єднані між собою, матимуть єдину основу та реалізовуватимуться у рамках цілісної науки про управління матеріальними потоками.

Таким чином, перегляд науково-практичного потенціалу логістики з логістичних позицій визначає нові можливості для вдосконалення управління матеріальними потоками в економіці України.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

2.1. Характеристика транспортно-експедиційного ринку України

На сьогоднішній момент транспортно-експедиторський бізнес в Україні перебуває на етапі активного розвитку. З його природи випливає антимонопольний характер, адже функціонує в умовах високого рівня конкуренції. Галузь насичена нелегальними та тіншовими учасниками, що створює додаткові виклики для представників бізнесу. Одночасно система працює в умовах недостатньо розвиненої правової бази, що ускладнює процеси регулювання та контролю.

Зазначено, що транспортно-експедиційна діяльність становить частину транспортної логістики. Згідно з дослідженнями Світового банку, сучасна структура українського ринку логістичних послуг представлена рис. 2.1

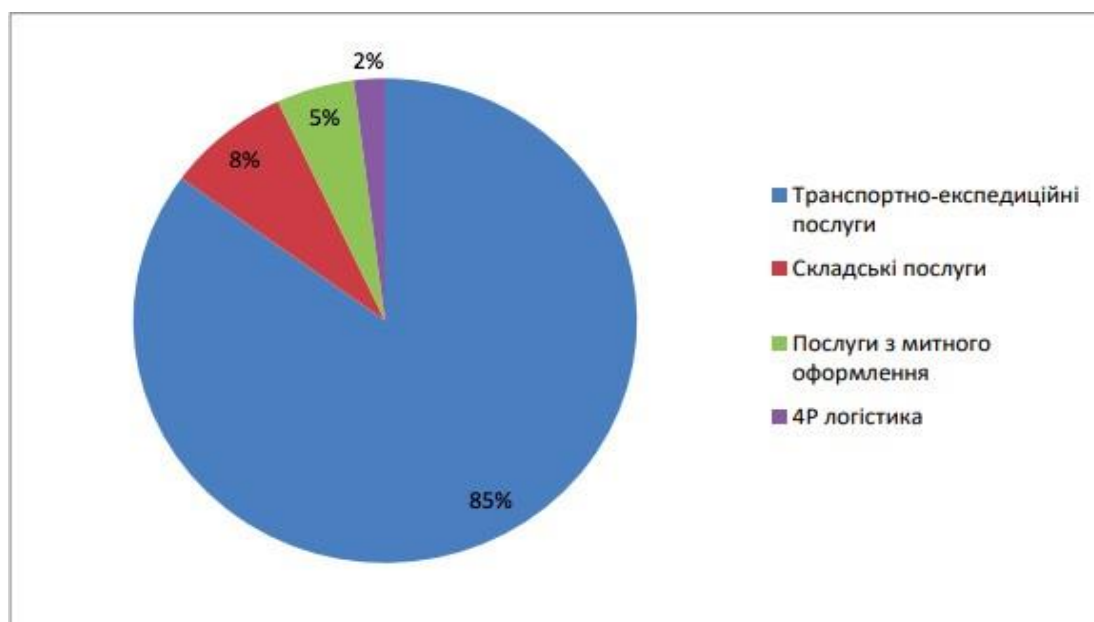


Рис. 2.1. Структура ринку логістичних послуг України

В умовах сучасності проведення транспортно-експедиторської діяльності стає актуальним, враховуючи обмеження і умови, що наразі характерні як для

підприємств, так і для звичайних фізичних осіб. Робота в цьому напрямку вимагає врахування сучасних реалій та умов, що диктує їх обмеження та можливості.

На поточний момент транспортно-експедиторська галузь в Україні перебуває на етапі активного розвитку. Здебільшого антимонопольний за своєю природою, вона функціонує в умовах високої конкуренції. Сфера насичена нелегальними та тіньовими учасниками, що створює додаткові виклики для бізнесу. У той же час, галузь працює в умовах недостатньо розвиненої правової бази, що ускладнює регулювання та контроль.

Надання послуг транспортування, зокрема експедиційних компаній, забезпечує неперервне функціонування є однією з основних функцій, яку держава повинна забезпечити в даній ситуації. У разі відсутності транспортних послуг існує значний ризик економічного кризу в Україні. Більшість підприємств, які не мають власного транспорту, не зможуть ефективно збувати свою продукцію, що може призвести до катастрофічних наслідків для виробників і споживачів на рівні країни. Це також може вплинути на податкові надходження до місцевих бюджетів, спричинити скорочення робочих місць та відсутність відповідної продукції на ринку.

Протягом повномасштабного вторгнення Росії, транспортна інфраструктура України зазнала значних збитків, на суму приблизно 35–40 млрд доларів. Бойові дії призвели до пошкодження чи зруйнування 311 мостів і мостових переправ, а також 24,8 тис. км доріг. На деокупованих територіях вже відновлено проїзд за допомогою 49 штучних споруд на автодорогах державного значення.

За даними Національної ради з відновлення України від наслідків війни за перші три місяці конфлікту, було зруйновано або суттєво пошкоджено 6,3 тис. км залізничної мережі, зруйновано 41 залізничний міст, і припинено функціонування 21 залізничного вокзалу. Всі залізничні переходи до Росії та Білорусі, які відігравали ключову роль у постачанні пального та імпорту товарів, залишились під контролем України.

Україна зберегла контроль над найбільшими портами, які обслуговували понад 85% морського вантажообігу. Ці порти активно використовують Зерновий

коридор, але цього недостатньо для повноцінного морського експорту. Транспортна інфраструктура, зокрема дороги і залізниці, важлива для евакуації населення, переміщення військової техніки та гуманітарних вантажів, а також для функціонування економіки та галузей промисловості. Сільське господарство, металургійне виробництво, вугільна промисловість, гірничо-металургійні та оборонні комплекси є найбільш залежними від транспортного сектора галузями. З урахуванням географічних особливостей і структури економіки України, залізничний та автомобільний транспорт відіграють ключову роль в доставці вантажів, забезпечуючи потреби різних секторів виробництва та послуг.

Дорожня та залізнична інфраструктура відіграють критичну роль у забезпеченні можливостей евакуації та переміщення населення, доставки військової техніки та гуманітарних вантажів, а також сприяють функціонуванню економіки, соціальної сфери та галузей промисловості. Особливо сильно залежними від транспортної галузі є сільське господарство, металургійне виробництво, вугільна промисловість, гірничо-металургійні та оборонні комплекси.

У зв'язку з географічними особливостями та структурою реального сектору економіки, особливо в експортно-орієнтованих сегментах, залізничний та автомобільний транспорт виступають ключовими ланками вантажного транспортно-логістичного комплексу України. Ці галузі річного перевозять найбільшу частину вантажів.

Незважаючи на значні руйнування транспортної інфраструктури через військові дії, поступові зусилля з відновлення, відкриття нових шляхів руху та логістичних хабів, залучення іноземних інвестицій і оновлення рухомого складу сприяють тому, що вона повною мірою виконує свої базові функції. Ці поточні зміни та розвиток є фундаментом для подальшого відновлення після війни.

Щодо залізничного транспорту, його використання через західні прикордонні переходи досягає 1910 вагонів на добу, що становить лише 55,8% загального потенціалу у 3422 вагони на добу. Неповна завантаженість пов'язана з обмеженою пропускною здатністю європейської залізничної мережі. У

Європейському Союзу залізничний транспорт відіграє менш важливу роль, і в Україні він становить більше 65% відсотків, що свідчить про значний його обсяг в країні.

29 червня 2022 року Україна та Європейський Союз уклали Угоду про вантажні перевезення автомобільним транспортом, яка діятиме протягом одного року. Ця угода надає можливість уникнути зупинки експорту української продукції через автомобільні пункти пропуску. Український сектор перевезень структурно наближається до європейського, збільшується частка автомобільних перевезень, тоді як залізничних – зменшується. За часів повномасштабного вторгнення ця тенденція стала ще помітнішою, оскільки військові події призвели до ряду нагальних рішень.

За даними РНБО, обсяг автотранспортних перевезень вантажів постійно зростає, з 140 млн тонн у 2009 році до рекордних 244 млн тонн у 2019 році, в той час як залізничний обсяг перевезень у цей період впав до 312,9 млн тонн у 2019 році і лише 305,5 млн тонн у 2020 році. Станом на кінець 2019 року ринкові частки вантажних перевезень розподілялися так: 36% на автомобільний транспорт та 46% на залізницю (історичний мінімум).

Українська залізнична інфраструктура, спроектована для потреб сировинної економіки та маючи значний потенціал (1200 залізничних вантажних станцій та мережа магістральних колій у 23 тис. км), володіє великими можливостями, на відміну від європейських. Зокрема, залізничний транспорт знову привертає увагу як один із найбільш екологічно вигідних видів транспорту, відмінності від автомобільного транспорту.

Важливість та роль транспортної інфраструктури України надають їй ключовий статус у розвитку країни. Стан і рівень розвитку транспортної інфраструктури є важливим показником для оцінки загального прогресу національної економіки. Транспортний сектор виконує завдання з'єднання різних міст, міських і сільських районів, ринків, виробничих майданчиків та експортних портів. Ключовою складовою транспортної системи є транспортно-експедиторська діяльність, яка забезпечує зв'язок між суб'єктами господарювання та відіграє

важливу роль у сприянні їхньому економічному співробітництву та нормальному функціонуванні.

У сучасних умовах транспортно-експедиторська галузь в Україні стикається з руйнуванням та різноманітними пошкодженнями, такими як руйнування будівель, обладнання, транспортний рух та загальна інфраструктура. Реконструкція об'єктів, необхідних для транспортно-експедиторської діяльності, разом з іншими ключовими елементами транспортного сектора, повинна бути розглянута як пріоритетна задача.

Планування відновлення об'єктів транспортного сектора України починається з визначення цілей і завдань, які враховують новітні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Перед післявоєнною відновленням України важливо переглянути транспортні та просторові аспекти процесу планування, щоб забезпечити відповідність їхнім потребам та сучасним стандартам. З урахуванням того, що функціонування транспортно-експедиторських підприємств є необхідною умовою розвитку транспортної системи з точки зору виробництва, споживання та торгівлі, оновлення інфраструктури стає важливим фактором для процвітання держави.

До початку 2022 року галузь транспортно-експедиторської діяльності задовольняла базові потреби споживачів. Зрушення на якісно новий рівень можливе завдяки поліпшенню показників якості та сервісу, підвищенню ефективності перевезень вантажів та пасажирів, енергоефективності та рівня безпеки. Процес відновлення передбачає розробку критеріїв пріоритетності фінансування та відновлювальних робіт, визначення об'єктів для реконструкції, капітального чи поточного ремонту, а також нового будівництва.

Важливим аспектом відновлення об'єктів, ключових для транспортно-експедиторської діяльності, є впровадження Європейського "зеленого курсу". Застосування проривних технологій та інноваційних підходів цього курсу допоможе вирішити завдання підвищення енергоефективності та ресурсозбереження, що відповідатиме сучасним екологічним вимогам.

Будівництво першого концесійного автобану, що з'єднуватиме столицю

України з найбільшими містами Європи, також стане сприятливим фактором для розвитку сфери транспортно-експедиторського обслуговування.

Основними завданнями відновлення транспортної системи України є відповідність європейським стандартам, збільшення попиту на транспорт, скорочення викидів парникових газів, підвищення безпеки транспорту для зменшення кількості дорожньо-транспортних пригод, підвищення ефективності транспортних систем та вдосконалення інтеграції різних видів транспорту в єдиний логістичний ланцюг.

В умовах сучасного ринку стає очевидним, що для клієнта товаром вважається не лише матеріальна продукція, яка фізично доступна, але й надана послуга. Зокрема, до таких товарів відноситься логістична послуга, така як перевезення. Основна цінність цього товару полягає в його можливості зменшити витрати клієнта або оптимізувати його діяльність. Це безпосередньо стосується експедиторських послуг [1, с. 9].

Щодо проблем у функціонуванні транспортно-експедиційних підприємств, існують численні дослідження як у вітчизняних, так і у закордонних науковців. І.О. Майорова та О.С. Нечепуренко визначили "слабку взаємодію між підприємствами транспорту та споживачами їх послуг; низький рівень інформаційного забезпечення учасників перевізного процесу; значні простоя вантажних одиниць (контейнерів) у вузлових пунктах в очікуванні обслуговування транспортними підприємствами; недосконала система документообігу і т. д." [2, с. 100].

Щодо проблем із інформаційним обміном, Нагорний Є.В. відзначив, що в умовах конкуренції контроль над інформацією та ефективне використання швидких методів передачі інформації стає важливим фактором, особливо для організаторів транспортних процесів. Розвиток систем автоматичного обміну інформацією може розширити або, навпаки, обмежити сферу їхньої діяльності в залежності від технічного оснащення та конкурентноспроможності [3, с.154].

У нестабільних умовах сучасності транспортно-експедиторські компанії стикаються з іншою проблемою: зростанням собівартості перевезень через підвищений попит на транспортні послуги. Прибуток таких компаній визначається

різницею між оплатою клієнтом та витратами на перевезення. Збільшення тарифів може призвести до зростання вартості для клієнта, при цьому прибуток експедитора не обов'язково збільшиться. Це може вплинути на взаємовідносини з контрагентами, оскільки ринок може важко адаптуватися до різкого зростання тарифів.

В Україні, як і в інших країнах колишнього СРСР, проблема низької якості автомобільних доріг є серйозним чинником, який впливає на функціонування транспортно-експедиційних компаній. Це впливає на якість обслуговування та співвідношення витрат і прибутків. Головним чинником витрат, пов'язаних із станом українських доріг, є амортизація транспортних засобів. За обмежених фінансових ресурсів близько 90% автомобільних доріг загального користування не ремонтувалися більше 30 років.

Автошляхи загального користування (169,6 тис. км) не відповідають сучасним стандартам як за міцністю (39,2%), так і за рівністю (51,1%). З 16 191 мостів тільки 7 471 відповідають діючим нормам і стандартам, а 1 865 мостових переходів потребують термінового ремонту [4].

Це особливо проблематично для вантажних автомобілів, які мають значну вагу (в середньому від 5 до 25 тонн разом із вантажем) та обмежений доступ до деяких українських автошляхів. Це призводить до додаткових витрат на уважне планування маршрутів і забезпечення ресурсами. Для клієнтів експедиційних компаній це означає збільшення часу доставки та автоматичне підвищення витрат на перевезення.

Слід звернути увагу на інший аспект транспортно-експедиційної діяльності - складське господарство. Це невід'ємна частина функціонування будь-якої експедиційної компанії, оскільки більшість вантажів перевозиться з використанням проміжних складів для перевантаження.

На жаль, тільки 10% складів в Україні відповідають вимогам класу "А" або "В", в той час як 50% належать до сегменту "Д", 30% - "С", і інші 10% складів не класифіковані.

В Європі існує розроблена схема будівництва мультимодальних центрів, яка

передбачає створення керуючої компанії, капітал якої розподіляється на 40% від державної частки і 60% від частки інвесторів та компаній. Однак в Україні така схема ускладнена через недовіру бізнесу до держави. На жаль, наразі в Україні відсутня стратегічна програма чи система регулювання в галузі транспорту та логістики. Також відсутнє державне планування розвитку інфраструктури та будівництва складських об'єктів загальнодержавного значення, терміналів, мультимодальних центрів і т.д. [5, с.185].

Для покращення ефективності транспортно-експедиційної діяльності в Україні в сучасних умовах можна запропонувати комплекс заходів, що враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. З внутрішніх факторів, які залежать від діяльності експедиційних підприємств, можна виокремити зменшення собівартості доставки за допомогою вдосконалення співпраці з перевізниками, укладання довгострокових контрактів, уміцнення взаємодії з клієнтами, проходження сертифікації обслуговування та отримання міжнародного сертифікату, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та інше.

До зовнішніх факторів впливу можна віднести ті, що залежать від держави. По-перше, це ремонт та модернізація існуючих автомобільних шляхів в Україні, зокрема тих, що мають міжнародне значення та є частинами транспортних коридорів. По-друге, будівництво нових складських терміналів та розподільчих комплексів, а також модернізація вже існуючих.

Таким чином, оптимізація інфраструктури та внутрішніх процесів транспортно-експедиційних компаній сприятиме досягненню більш стабільного та ефективного розвитку загальної логістичної системи України, підвищить її конкурентоспроможність на міжнародному транспортному ринку.

Транспортно-експедиційні послуги наразі не мають повної структурної організації. Згідно з поточним станом ринку послуг, 85% представлено транспортно-експедиційними послугами, 8% - складськими послугами, 5% - послугами з митного оформлення та 2% - послугами 4P логістики.

У сфері транспортно-експедиційних компаній, які мають можливість здійснювати міжнародні перевезення, нараховується близько 66 підприємств, при

цьому до 85% з них припадає на 10 компаній з автопарком до 100 автомобілів. У той час як транспортно-експедиторських компаній є понад 500, і кількість компаній, що обслуговують внутрішній ринок автомобільної доставки, нараховується десятками тисяч.

Підрахунки ускладнюються тим, що підприємець із одним автомобілем вже може здійснювати транспортне обслуговування.

2.2. Загальна характеристика транспортно - експедиційної компанії на прикладі підприємства ТОВ “ВУДЕН ВЕСТ”

ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" - транспортно-експедиційна компанія є провідним постачальником міжнародних логістичних та перевезень вантажів. Компанія спеціалізується на ефективній організації та забезпеченні перевезень вантажів з однієї країни в іншу. Має власний модернізований транспортний парк, що дозволяє забезпечити надійну та швидку доставку вантажів до місця призначення. Компанія має власний логістичний відділ “Вест Транс ЮА”, спеціально під цю назву було розроблено логотип, сайт та сторінки в соціальних мережах для проведення рекламних компаній.

Галузь діяльності включає міжнародні перевезення різних видів вантажів, включаючи контейнери, палети та інші вантажні одиниці. Компанія працює з клієнтами, які мають потреби в експорті своїх товарів або імпорту сировини та інших матеріалів для їх виробництва.

Послуги компанії включають повний спектр логістичних послуг, таких як складське зберігання, митне оформлення, страхування вантажів, вантажний контроль та інші супутні послуги. Компанія розробляє ефективні логістичні рішення для кожного клієнта, враховуючи їхні індивідуальні потреби та вимоги.

До основних видів діяльності ТОВ “Вуден Вест” відноється міжнародна логістика та перевезення вантажів. Компанія спеціалізується на організації та забезпеченні перевезень вантажів. Працює з різними видами вантажів, включаючи контейнери, палети, навантажувально-розвантажувальні роботи.

Галузь діяльності ТОВ “Вуден Вест” включає наступні аспекти:

1. Міжнародні перевезення: Компанія забезпечує транспортування вантажів власним автомобільним транспортом між різними країнами.
2. Експортні та імпорتنі послуги: Компанія надає послуги з організації експорту та імпорту вантажів для своїх клієнтів. Включаючи складське зберігання, митне оформлення, страхування вантажів, вантажний контроль та інші відповідні послуги.
3. Логістичне планування: Компанія спеціалізується на розробці ефективних логістичних рішень для своїх клієнтів, включаючи оптимальний маршрут, вибір транспортних засобів та врахування вимог щодо доставки вантажу.
4. Вантажні агентські послуги: Компанія виконує роль посередника між вантажовласниками та перевізниками, організовуючи оптимальні угоди та забезпечуючи ефективну комунікацію між сторонами.
5. Відстеження вантажів: Компанія надає послуги з відстеження вантажів у режимі реального часу, що дозволить клієнтам бути в курсі місцезнаходження своїх вантажів протягом усього транспортного процесу.

Основні конкуренти включають інші компанії з схожими послугами, які також спеціалізуються на міжнародній логістиці та перевезенні вантажів.

У цьому сегменті ринку присутні, як великі глобальні логістичні компанії з широкими ресурсами та глобальною мережею, так і менші, спеціалізовані фірми, які мають сильну експертизу у конкретних регіонах або галузях. Основними конкурентами в регіоні являються наступні компанії: “Neolit”, “ТІК Logistics” та ТОВ “К-Т-С”

Щодо ринків збуту, компанія може спрямовувати свої послуги до різних галузей та секторів економіки.

Для досягнення конкурентних переваг у такому середовищі, компанія акцентує увагу на якості обслуговування, швидкості та надійності доставки, гнучкості у виконанні замовлень та конкурентоспроможних цінах. Крім того,

інноваційність у використанні технологій, ефективне управління ланцюгом постачання та розвиток довгострокових партнерських відносин допомагають компанії виокремитися на ринку.

ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" досягло значних позитивних економічних результатів у своїй діяльності. Перш за все, обсяг виконаних перевезень за останній рік зрос, що свідчить про збільшення популярності та попиту на послуги компанії. Цей показник свідчить про успішне виконання завдань та задоволення потреб клієнтів.

Досягнення високої рентабельності є ще одним позитивним результатом компанії. Зменшення витрат на операції говорить про ефективне управління ресурсами та оптимізацію процесів. Це може бути досягнуто шляхом ефективного планування маршрутів, використання новітніх технологій для моніторингу та управління транспортними засобами, а також оптимізації управління витратами.

Збільшення частки ринку є ще одним показником успішності підприємства. Це свідчить про конкурентоспроможність компанії та вміння виокремитися серед інших гравців на ринку. Залучення нових клієнтів та збереження існуючих сприяють розширенню ринкової позиції компанії та забезпеченню стабільного зростання.

Укладення довгострокового контракту з великим виробником є ще одним прикладом успішної економічної діяльності компанії. Це гарантує стабільний потік замовлень та сприяє забезпеченню стабільності фінансових показників. Такі довгострокові партнерства є важливими для забезпечення надійності та довготривалого успіху компанії.

Загалом, досягнення позитивних економічних показників свідчать про успішну діяльність ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" та його здатність ефективно конкурувати на ринку та задовольняти потреби клієнтів.

Нижче представлена таблиця з економічними показниками для компанії ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" за останні три роки.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" за 2021-2023 рр.

Рік	Обсяг перевезень, (у вагових одиницях) тис. тонн	Рентабельність, (%)	Частка ринку в Рівненська обл., (%)
2021	100,000	15	10
2022	120,000	18	12
2023	150,000	20	15

Ця таблиця відображає зростання обсягу перевезень компанією протягом трьох років, що свідчить про збільшення популярності та попиту на їх послуги. Рентабельність також показує поступове покращення, вказуючи на зростання прибутковості бізнесу. Частка ринку також збільшилася, вказуючи на зміцнення позицій компанії на ринку.

ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" активно використовує сучасні технології для оптимізації своєї діяльності та підвищення ефективності. Деякі з основних сфер використання технологій на підприємстві включають:

1. Транспортний моніторинг: Застосування систем GPS і мобільних комунікацій дозволяє точно відстежувати місцезнаходження транспортних засобів у режимі реального часу. Це допомагає забезпечити ефективне планування маршрутів, моніторинг швидкості та використання палива, а також вчасно сповіщати клієнтів про статус їх вантажу.

2. Електронна логістика: Використання спеціалізованих програм та систем управління логістикою дозволяє автоматизувати процеси планування маршрутів, навантаження вантажів, складського управління та взаємодії з клієнтами. Це зменшує ручну працю, підвищує точність та ефективність операцій.

3. Електронна система керування вантажами: Використання спеціалізованого програмного забезпечення для керування вантажами дозволяє автоматизувати процеси складського обліку, відстеження запасів, підготовки звітів та обробки замовлень. Це сприяє покращенню управління запасами та зниженню часу обробки замовлень.

4. Електронний документообіг: Заміна традиційних паперових документів на електронні формати дозволяє прискорити обмін інформацією між підрозділами та клієнтами, зменшити кількість помилок та зберегти час і ресурси на обробку документів.

5. Онлайн-платформи та електронний замовлення: Компанія використовує інтернет-платформи та електронні системи замовлення для забезпечення зручного та швидкого процесу оформлення замовлень для клієнтів. Це дозволяє клієнтам легко вибрати послуги, вказати деталі вантажу та отримати необхідну інформацію про стан доставки.

Аналіз відповідних законів і правил, що регулюють логістичну діяльність, ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" відбувається відповідно до національного та міжнародного законодавства. Нижче наведено загальну інформацію про цей аспект:

Національне законодавство:

1. Правила перевезень: Більшість країн мають встановлені правила та норми, що регулюють перевезення вантажів, які включають в себе вимоги до безпеки, дозволи на перевезення спеціалізованих вантажів, вимоги до упаковки та маркування.

2. Митні правила: Законодавство країни визначає митні процедури та правила для імпорту та експорту товарів, включаючи оформлення необхідних митних документів, сплату митних платежів та виконання вимог щодо декларування товарів.

3. Закони про безпеку транспорту: Багато країн мають законодавство, що регулює безпеку транспорту, включаючи вимоги до технічного стану транспортних засобів, правила безпечної експлуатації та обов'язкові вимоги щодо страхування.

Міжнародне законодавство:

1. Міжнародні угоди: Низка міжнародних угод та конвенцій регулюють логістичну діяльність, зокрема міжнародні перевезення вантажів, включаючи Конвенцію ООН про міжнародні перевезення товарів різними видами транспорту (CMR) ³, Міжнародну конвенцію про безпеку контейнерів (CSC) ⁴ та інші.

2. Інкотерми: Міжнародні комерційні умови (Інкотерми) встановлюють правила та обов'язки між продавцем і покупцем щодо постачання товарів, включаючи відповідальність за доставку, страхування та митні процедури.

3. Міжнародне митне право: Організація Об'єднаних Націй (ООН) та Світова митна організація (СМО) ² розробили ряд міжнародних угод і стандартів, які встановлюють загальні принципи та процедури для митного оформлення, сплати митних платежів та ведення митного контролю.

Аналіз відповідних законів та правил повинен проводитись з урахуванням конкретних країн та регіонів, в яких діє підприємство ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ".

Оцінка впливу законодавчих актів на процес формування системи управління на логістичному підприємстві ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" є важливим кроком для забезпечення відповідності діяльності компанії вимогам законодавства та ефективного функціонування.

Основний вплив законодавчих актів на систему управління ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" складається з наступних аспектів:

1. Регулювання логістичних процесів: Законодавчі акти, які встановлюють норми та вимоги щодо проведення різних логістичних операцій, таких як перевезення, складське управління, митне оформлення тощо. Це включає вимоги до безпеки, документації, контролю якості, стандартів обробки товарів та багато іншого. Відповідна система управління повинна враховувати ці вимоги та забезпечувати їх дотримання.

2. Фінансові та податкові аспекти: Законодавство також визначає правила та обов'язки, пов'язані з фінансовою звітністю, оподаткуванням, бухгалтерським обліком та іншими фінансовими аспектами. Управління повинно враховувати ці законодавчі вимоги при формуванні та управлінні фінансовими процесами підприємства.

3. Працевлаштування та працівників: Законодавство про працю, включаючи норми зайнятості, умови праці, безпеку та соціальний захист працівників, має прямий вплив на систему управління персоналом логістичного підприємства. Дотримання цих вимог є важливим для забезпечення справедливих та безпечних умов праці та виконання трудових прав працівників.

4. Митні та міжнародні вимоги: Якщо логістичне підприємство займається міжнародними перевезеннями або торгівлею, то законодавство про мито, міжнародну торгівлю та договори може мати значний вплив на його систему управління. Правильне виконання митних процедур, врахування тарифів та правил торгівлі є важливими для успішної логістичної діяльності.

Аналіз нормативних документів щодо кадрового менеджменту, включаючи положення про організаційну структуру та розподіл функцій між підрозділами у ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" є важливим кроком для забезпечення ефективного управління персоналом в компанії.

Ось приклади нормативних документів, щодо кадрового менеджменту якими керується ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ":

1. Кодекс законів про працю: Вони визначають права та обов'язки працівників і роботодавців, умови праці, оплату праці, відпустки та інші аспекти кадрового менеджменту.

2. Колективний договір: в якому прописано, особливо щодо умов праці, оплати праці, соціальних пільг та взаємовідносин між працівниками та роботодавцем.

3. Положення про організаційну структуру: положення про організаційну структуру ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ". Визначають ієрархію, функціональні підрозділи, відділи та розподіл функцій між ними.

4. Положення про кадрове управління: визначають процедури та політику щодо найму, збереження та розвитку персоналу, оцінки працівників, управління трудовими відносинами тощо.

5. Внутрішні правила та процедури: вони містять інформацію про внутрішні процеси, процедури надання відпусток, виплати заробітної плати, проведення навчань тощо.

В результаті аналізу нормативних документів та їх порівняння з реальними

потребами та особливостями нашого логістичного підприємства, стало очевидним, що для досягнення більшої відповідності та оптимізації логістичних процесів потрібні зміни в національному законодавстві та нормативних вимогах. Ми розробимо пропозиції щодо вдосконалення нормативної бази з метою поліпшення ефективності та конкурентоспроможності нашого підприємства в логістичній галузі. Наша мета - створити сприятливі умови для розвитку і розширення нашої діяльності, забезпечити відповідність нормативних вимог сучасним вимогам логістичного сектора і підвищити якість наданих послуг для задоволення потреб наших клієнтів.

Організаційна структура підприємства ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" визначається з метою ефективного управління та забезпечення оптимального функціонування логістичних процесів. Основні підрозділи та їх функції в рамках управління можуть включати:

1. Вище керівництво:

- Розробка стратегічних цілей та напрямків розвитку підприємства;
- Прийняття стратегічних рішень і призначення ключових керівників.

2. Відділ логістики:

- Планування та координація логістичних операцій;
- Організація поставок, зберігання та розподіл товарів.
- Взаємодія з постачальниками та клієнтами щодо логістичних питань
- Моніторинг та оптимізація логістичних процесів

3. Відділ перевезень:

- Організація транспортних маршрутів та перевезень;
- Координація роботи водіїв та транспортних засобів;
- Забезпечення дотримання вимог безпеки та виконання правил перевезень.

4. Відділ продажів:

- Менеджери з продажу;
- Маркетинговий підрозділ;
- Клієнтська підтримка.

6. Відділ кадрів:

- Підбір, найм та звільнення співробітників;
- Розробка та впровадження політики управління персоналом;

- Організація навчання та розвитку персоналу.

7. Фінансовий відділ:

- Бухгалтерський облік та фінансова звітність;

- Управління бюджетом та фінансовим плануванням;

- Контроль за фінансовими операціями та відповідністю законодавству.

Кожен підрозділ відповідає за свої конкретні функції, але взаємодіє з іншими підрозділами для досягнення загальних цілей підприємства. Вид організаційної структури управління, типова лінійно-функціональна.

Під час аналізу поточної організаційної структури підприємства були виявлені деякі недоліки, які має сенс вирішити. Наприклад, встановлено, що у деяких підрозділах відсутня чітка розподіленість ролей та відповідальності, що призводить до дублювання завдань і затримок у вирішенні проблем. Ці фактори негативно впливають на ефективність роботи підприємства та здатність швидко приймати рішення. Тому, для поліпшення ситуації, рекомендується внести зміни до організаційної структури, зокрема, чітко визначити ролі та відповідальність кожного підрозділу, установити ефективні механізми комунікації та співпраці між ними. Такі заходи допоможуть підприємству працювати більш ефективно та ефективно вирішувати поставлені завдання.

Під час оцінки впливу організаційної структури на підприємство було встановлено, що існуюча структура має прямий вплив на швидкість прийняття рішень та координацію роботи. Наприклад, завдяки впровадженню регулярних зустрічей та обміну інформацією між відділами продажу та логістики, співробітництво між ними значно покращилося. Це сприяло ефективній взаємодії між підрозділами та зменшенню часу реагування на зміни в попиті. Такі кроки покращили загальну продуктивність та оперативність роботи підприємства, дозволивши ефективніше впоратися з викликами та забезпечити більш точне прогнозування та задоволення потреб клієнтів.

Система збуту на логістичному підприємстві ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" включає в себе процеси, пов'язані зі залученням клієнтів, продажем товарів або послуг і забезпеченням доставки до них. Огляд цієї системи та оцінка її ефективності та

конкуреноспроможності допоможуть виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливі шляхи покращення.

Проведений аналіз організації логістичного підрозділу компанії підтвердив, що він має чітко визначені функції, які добре впираються в загальну систему управління. Наприклад, логістичний підрозділ відповідає за розробку оптимальних транспортних маршрутів, вибір надійних постачальників та ефективне управління складськими процесами. Цей підхід дозволяє забезпечувати безперебійний потік товарів і послуг для всіх клієнтів.

Організаційна структура логістичного підрозділу компанії виявилась добре скоординованою, з чітко розподіленими відповідальностями та завданнями між різними підрозділами. Наприклад, відділ планування транспорту відповідає за оптимальне використання транспортних ресурсів та складання розкладів маршрутів, в той час як відділ постачання відповідає за співпрацю з постачальниками та управління запасами на складі.

Цей підхід дозволяє логістичному підрозділу компанії ефективно координувати всі аспекти постачання та доставки товарів, забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів. Чіткість розподілу функцій сприяє ефективній комунікації, співпраці та швидкому реагуванню на зміни та виклики, що виникають у логістичному процесі.

Аналіз організації логістичного підрозділу компанії підтвердив його ефективність та спроможність забезпечувати оптимальний потік товарів і послуг. Однак, завжди є можливість подальшого вдосконалення. З цією метою, рекомендується постійно вивчати тенденції ринку, впроваджувати нові технології та методи управління, а також підтримувати постійний діалог з клієнтами та постачальниками для вдосконалення системи збуту і забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Під час оцінки поточного потенціалу та навичок логістичного підрозділу, виявлено кілька проблем, які потребують уваги. Одна з таких проблем полягає у браку спеціалістів з високим рівнем знань в галузі логістики, що може негативно впливати на ефективність роботи підприємства. Додатково, нестача досвідчених

працівників також може стати перешкодою для ефективної роботи.

Для вирішення цих проблем необхідно вдосконалити процес набору та підготовки персоналу з метою задоволення потреб компанії. Ось кілька кроків, які можуть бути вжиті:

1. Переглянути процес набору: Переконатися, що в процесі набору враховуються специфічні потреби логістичного підрозділу. Встановити критерії відбору, які відображатимуть потрібні навички та кваліфікацію.

2. Підвищити привабливість компанії: Розглянути можливість поліпшення умов праці, включаючи конкурентоспроможну заробітну плату, бонусні програми, можливості професійного розвитку та стабільність роботи.

3. Вдосконалити програми підготовки: Розробити та впровадити програми підготовки, що охоплюють необхідні навички та знання в галузі логістики. Це може включати внутрішні тренінги, курси навчання та участь у конференціях або семінарах.

4. Підтримка професійного розвитку: Запровадити систему підтримки професійного розвитку, що включатиме можливості для співробітників отримувати додаткову освіту, сертифікацію та участь у професійних організаціях.

На основі проведеного аналізу, були розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи збуту та логістичного кадрового підрозділу. Запропоновані заходи мають на меті покращити ефективність роботи підприємства та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів. Ось кілька з них:

1. Впровадження інноваційних технологій: Рекомендується використовувати системи відстеження вантажу та електронного документообігу. Це дозволить покращити контроль за рухом товарів, скоротити час доставки та забезпечити точну інформацію для клієнтів.

2. Підвищення кваліфікації співробітників: Рекомендовано надавати періодичну підготовку та навчання співробітників у сфері логістики. Це допоможе підтримувати високий рівень професійної компетентності, оновлювати знання про нові технології та пристосовуватися до змін у галузі.

3. Оптимізація процесів: Запропоновано провести огляд та переглянути

логістичні процеси з метою виявлення ефективних способів оптимізації. Це може включати автоматизацію певних завдань, вдосконалення складського управління та оптимізацію маршрутів доставки.

4. Покращення комунікації та співпраці: Рекомендовано встановити ефективні комунікаційні канали між різними відділами, постачальниками та клієнтами. Це сприятиме швидкому обміну інформацією, вирішенню проблем та покращенню загальної співпраці.

Під час оцінки ефективності документального контролю на підприємстві, була виявлена проблема з відстеженням стану доставки товару під час перевезення. Наразі використовується система GPS для відстеження місцезнаходження транспортних засобів та визначення часу доставки. Однак, у деяких випадках відомості про місцезнаходження не оновлюються вчасно, що призводить до неточностей в прогнозуванні часу прибуття товару.

Для вирішення цієї проблеми рекомендується вжити наступні заходи:

1. Оптимізація системи відстеження: Провести огляд та оновлення системи GPS з метою покращення точності та частоти оновлення інформації про місцезнаходження транспортних засобів. Перевірити наявні налаштування та забезпечити їх оптимальну роботу.

2. Встановлення комунікаційних засобів: Забезпечити належну комунікацію між водіями транспортних засобів та логістичним відділом підприємства. Застосувати засоби зв'язку, такі як мобільні додатки або системи спільного доступу до інформації, щоб забезпечити оперативне оновлення і передачу даних про місцезнаходження.

3. Підвищення відповідальності: Залучити водіїв та персонал, який здійснює доставку, до відстеження стану доставки та оновлення інформації про місцезнаходження. Запровадити процедури та нагадування щодо вчасного оновлення даних.

Дослідження показало, що логістична діяльність на підприємстві є ефективною, зокрема в області в галузі складського управління та організації доставки. Проте, були виявлені проблеми з точністю прогнозування часу доставки та оновленням інформації про місцезнаходження товарів під час перевезення.

З метою вдосконалення прийомів і процедур документального та фактичного

контролю на підприємстві ТОВ "Вуден Вест", я запропонував впровадити систему автоматичного оновлення інформації про місцезнаходження транспортних засобів за допомогою сучасного програмного забезпечення (ПЗ).

З метою підвищення точності прогнозування часу доставки та забезпечення актуальної інформації про рух товарів під час перевезення, запропоновані наступні варіанти сервісів:

1. GPS-відстеження: Використання системи GPS для відстеження місцезнаходження транспортних засобів. Це дозволить в режимі реального часу відстежувати рух транспорту і отримувати актуальну інформацію про його місцезнаходження.

2. Автоматичне оновлення: Розробка програмного забезпечення, яке автоматично оновлюватиме інформацію про місцезнаходження та прогнозований час доставки товару на основі даних, отриманих з GPS. Це забезпечить точність і надійність інформації, яка доступна як клієнтам, так і внутрішнім співробітникам.

3. Сповіщення клієнтів: Розробка системи автоматичних сповіщень, яка надсилатиме клієнтам повідомлення про стан доставки їх замовлень. Це може бути здійснено шляхом надсилання SMS-повідомлень або електронних листів з актуальною інформацією про прогнозований час доставки.

Аналіз фінансових показників на основі статистичної звітності.

Фінансові результати представляють собою сумарні показники господарської діяльності компанії та її підрозділів, виражені у вигляді фінансових показників, таких як прибуток (збитки) і рентабельність. Проведення аналізу фінансового стану підприємства зазвичай включає в себе оцінку прибутковості його діяльності, щоб з'ясувати, наскільки адекватні витрати організації при сформованому рівні доходів, як значимо впливає чистий прибуток на формування власного капіталу, наскільки ефективно використовуються активи і пасиви в прив'язці до прибутку, а також виявлення факторів, які перешкоджають росту фінансового результату.

Для проведення аналізу господарської діяльності ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" взята фінансова звітність компанії за 2021 та 2022 роки. Порівняльний аналіз діяльності компанії за відповідними показниками представлено в таблицях 2.4-2.6.

Таблиця 2.4.

Зміна чистого доходу

№	Показник	Звітний рік (2021)	Базовий рік (2022)	Відхилення	
				тис. грн.	%
1.	Виручка від реалізації послуг	1432562	1141656	290906	125,48

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Отже, з отриманих розрахунків спостерігається, що у звітному 2021 році, порівняно з базовим 2022, зростання виручки від послуг, а саме на 25,48%.

Таблиця 2.5

Зміна собівартості продукції

№	Показник	Звітний рік (2021)	Базовий рік (2022)	Відхилення	
				тис. грн.	%
1.	Собівартість реалізації робіт	29050	16399	12651	177,14

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Отже, спостерігається значний приріст собівартості реалізації робіт, а саме на 77,14%.

Таблиця 2.6

Зміна адміністративних витрат

№	Показник	Звітний рік (2021)	Базовий рік (2022)	Відхилення	
				тис. грн.	%
1.	Заробітна плата та відповідні нарахування	8821	5553	3268	158,85
2.	Податки та обов'язкові платежі	1932	1297	635	148,99
3.	Амортизація	794	876	-82	90,63
4.	Послуги автотранспорту	4583	3825	758	119,81
6.	Витрати на охорону	782	2391	-1609	32,7
7.	Послуги сторонніх організацій	1863	2720	-857	68,49
8.	Послуги банку	1619	2345	-726	69,04
9.	Інші витрати адміністративного призначення	6112	2760	3352	221,4
10.	Разом	28129	22889	5240	122,89

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Спостерігається, що за заданий період найбільше зросли інші адміністративні витрати, приріст яких становить 121,44%. Найбільше зменшились витрати на охорону, а саме на 67%. Це зумовлено тим, що охорону передали на аутсорсинг і їх витрати враховуються саме в інших

адміністративних витратах. В загальному адміністративні витрати зросли на 22,89% за звітний період.

Для більш детального розгляду результатів господарської діяльності ТОВ «ВУДЕН ВЕСТ» було розраховано коефіцієнти фінансової стійкості та рентабельності підприємства. Результати розрахунків відображено в таблицях 2.7-2.8.

Таблиця 2.7

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

№	Назва коефіцієнта	Нормативне значення	На початок періоду	На кінець періоду
1.	Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,36	0,58
2.	Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	1,726	0,7144
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,85	0,838
4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	1,57	0,852

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Спостерігається, що коефіцієнт платоспроможності збільшився майже вдвічі, що означає підвищення можливостей підприємства погасити поточні зобов'язання. Високе значення коефіцієнту фінансування на початку періоду свідчило про неповне використання потенціалу компанії. Його зменшення вказує на те, що завдяки кредитному капіталу збільшився обсяг виробництва і продажів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами є в нормі. Це свідчить про фінансову стійкість компанії і незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу є в нормі, проте на кінець періоду він зменшився вдвічі. Це свідчить про зниження власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності

№	Назва коефіцієнта	Нормативне значення	На початок періоду	На кінець періоду
1.	Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	-0,114	0,16
2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	-0,234	0,32

Продовження таблиці 2.8

3.	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	-0,108	0,12
4.	Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	0,09	0,13

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Спостерігається, що коефіцієнти рентабельності діяльності підприємства є в нормі та мають тенденцію до зростання на кінець звітного періоду. Це вказує свідчить хорошу роботу підприємства та вказує на ефективність використання активів компанії для генерації прибутку.

2.3. Проблеми в логістичному менеджменті транспортно-експедиційних підприємств України

Логістика в Україні продовжує свій розвиток та постійно вдосконалюється. Однак існують певні труднощі, які вона зазнає як через вплив світових тенденцій, так і внаслідок особливостей національної економіки. Ринок транспортно-експедиційних підприємств на 2023 рік був проаналізований, і виявлено, що основними актуальними проблемами в цьому сегменті діяльності в Україні є наступні:

1. Низька якість обслуговування:

- Компанії, які надають транспортно-логістичні послуги, стикаються з проблемами щодо якості цих послуг.

- Деякі експедитори не мають власного рухомого складу, або логісти обмежуються обслуговуванням обмеженого набору послуг.

- Увага до клієнто-орієнтованих питань часто недостатня, що може впливати на задоволення клієнтів та створювати нові проблеми.

2. Брак оптимізації процесу перевезень:

- Низька автоматизація перевезень призводить до недоліків у системі логістики.

- Часті випадки, коли окремі партії вантажів не наповнюють транспорт

повністю, що призводить до неефективного використання рухомого складу та збільшує терміни постачання.

- Недостатнє глибоке планування маршрутів та відсутність запасних варіантів можуть призводити до затримок у поставках та підвищення вартості послуг.

3. Нестача інформаційної підтримки під час перевезень:

- Технологічний прогрес управляє світом, і компанії, які не адаптуються до нього, стають неконкурентоспроможними.
- Недостатня інформаційна підтримка в процесі транспортних перевезень ускладнює конкуренцію на ринку послуг.
- Автоматизація процесів підвищує ефективність роботи, знаходить слабкі місця та усуває недосконалості бізнес-процесів, що сприяє конкурентній перевазі.

4. Низька конкурентоспроможність порівняно із світовими організаціями:

- Поглиблення зв'язків та укладання договорів про спрощення міжнародної торгівлі полегшує доступ до глобальної сфери логістики, але збільшує рівень конкуренції.
- Багато українських компаній не відповідають стандартам глобальних гравців у сфері транспортно-експедиторських послуг.
- Закордонні компанії, входячи на внутрішній ринок, конкурують із вітчизняними фірмами в сфері вантажних перевезень.

5. Сильна зношеність рухомого складу:

- Висока зношеність транспортних засобів є поширеною проблемою для компаній із країн СНД.
- Недосконалість системи амортизації та списання техніки призводить до великої зношеності рухомого складу.
- Відсутність єдиної системи бухгалтерського списання амортизації створює різницю в підрахунках між компаніями.

6. Складності страхування вантажу та транспорту:

- Проблема страхування вантажу та транспорту виникає через недостатню увагу до цього питання внутрішніх перевезень.
- У міжнародних перевезеннях діє стандартизована система INCOTERMS, але не всі компанії надають страхування вантажів у внутрішніх перевезеннях.
- Відсутність страхування може впливати на прибуток перевізника, а також викликати тривалі дебати щодо відповідальності та компенсацій у разі непередбаченої ситуації, що негативно впливає на репутацію компанії.

7. Проблеми інфраструктури країни:

- Інфраструктурні проблеми, такі як погана якість доріг, низька прохідність, та перевантаженість транспортних магістралей, впливають на швидкість та ефективність доставки.
- Недостатня можливість складання оптимальних маршрутів через ненадійність доріг ускладнює роботу транспортно-експедиторських компаній.
- Недосконалість законодавства в сфері транспорту та перевезень, а також постійні зміни та протиріччя зі світовими стандартами ускладнюють діяльність компаній на ринках України та за кордоном.

Висновки до розділу 2

ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" представляє собою одне з тисяч транспортно-експедиційних підприємств України, і, подібно до багатьох інших, воно має свої переваги та слабкі сторони. В ролі посередника між замовником та перевізником, ця компанія надає вигоди для фізичних та юридичних осіб, а також для транспортних компаній, мінімізуючи ризики невиконання умов з обох сторін. Проте, неправильний розрахунок вартості перевезення або неточні угоди з перевізниками можуть призвести до проблем.

У контексті основних проблем на ринку логістики, ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" стикається з викликами недостатньої оптимізації процесу перевезень. Дослідження

діяльності цього підприємства виявило, що прибуток компанії залежить від різниці між ціною, яку замовник платить за послуги, та ціною, яку ставить перевізник. З урахуванням інтересів обох сторін у зекономленні коштів та отриманні прибутку, ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" вирішує шукати шляхи для підвищення прибутковості. Хоча замовники вже платять задовільну суму за якісні послуги, і підвищення цін не є варіантом, компанія має мету оптимізувати витрати на надання послуг для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Визначення стратегічних цілей і завдань для вдосконалення системи логістичного менеджменту на прикладі ТОВ “Вуден Вест”

На кожному рівні управління, логістична місія має перетворюватися на конкретні стратегічні цілі та завдання стратегії логістичного менеджменту підприємства.

При формулюванні стратегічних цілей логістичного менеджменту підприємство виходить з визначення ключових напрямків функціональної діяльності. Ці напрямки включають в себе доставку продукції відповідної якості та кількості "точно у термін", при оптимізації витрат на постачання, зберігання, виробництво, пакування, збут, транспортування та обробку інформації.

Висококваліфікований менеджер з логістики повинен мати значну ерудицію у суміжних областях знань та розуміти функціональність загального менеджменту підприємства. Умови високої ринкової конкуренції вимагають більш детального узгодження цілей логістичного менеджменту зі стратегічними цілями корпоративного управління, а також активізації його ролі у підвищенні гнучкості підприємства та здатності швидко реагувати на ринкові сигнали.

Стратегічні завдання логістичного менеджменту включають виконання зобов'язань перед внутрішніми і зовнішніми споживачами протягом певного часового періоду. Ці завдання повинні бути реальними, планованими, порівнюваними та мати вартість. Вони вказують, наскільки підприємство віддалено від стану, коли воно може повністю задовольняти потреби і вимоги кожного споживача у всіх аспектах – якісно, надійно, швидко та в довгостроковій перспективі.

При таких умовах стратегічне завдання логістичного менеджменту полягає в розробці обґрунтованої пропозиції, яка сприятиме досягненню максимальної

ефективності роботи підприємства та підвищенню його ринкової частки для отримання конкурентних переваг. Сформульовані стратегічні цілі і завдання логістичного менеджменту визначають, чи є необхідність реорганізації діяльності підприємства на основі концепції логістики. Чіткі та конкретні цілі і завдання визначають успішність логістичної діяльності підприємства загалом.

Стратегічна мета логістичного менеджменту є тим, що суспільство повинне отримати в результаті довгострокової та комплексної діяльності підприємства, яка орієнтована на логістику. Це ідеальне, модельоване передбачення результату ефективного логістичного менеджменту будь-якого підприємства. Реалізація такої мети забезпечує постійне розширення та удосконалення сфери впливу логістичного менеджменту, відповідне створенню та удосконаленню наукових досліджень, економіко-математичних методів моделювання і розрахунків, проектування та виробництва нових поколінь засобів електронного обчислення та їх практичного впровадження.

Визначення стратегічних цілей і завдань для вдосконалення системи логістичного менеджменту є ключовим етапом для досягнення ефективності та конкурентоспроможності в галузі логістики. Цей процес передбачає установлення довгострокових метою та конкретних завдань, які допоможуть впроваджувати стратегії та поліпшувати загальну логістичну продуктивність.

Проаналізувавши систему логістичного менеджменту в ТОВ “ВУДЕН ВЕСТ”, ми вирішили сформулювати список стратегічних цілей і завдань для вдосконалення системи логістичного менеджменту:

Стратегічні Цілі:

1. Підвищення ефективності ланцюга постачання:
 - Розробка оптимальних стратегій для управління постачальниками та партнерами.
 - Зниження часу циклу постачання та оптимізація інвентаризації.
2. Покращення технологічної інтеграції:
 - Впровадження сучасних інформаційних систем та технологій для автоматизації логістичних процесів.

- Забезпечення сталого зв'язку та обміну даними з усіма ланками логістичного ланцюга.

3. Створення гнучкого логістичного середовища:

- Розвиток адаптивних стратегій для швидкого реагування на зміни в ринкових умовах.

- Забезпечення гнучкості та легкості модифікації логістичних процесів.

4. Забезпечення високої якості обслуговування клієнтів:

- Вдосконалення системи відстеження та звітності для підвищення точності інформації для клієнтів.

- Впровадження стратегій для покращення обслуговування та реагування на потреби клієнтів.

Стратегічні Завдання:

1. Розробка інтегрованої інформаційної системи:

- Впровадження систем управління відстеженням та аналізом даних в режимі реального часу.

- Забезпечення взаємодії між різними логістичними підсистемами.

2. Навчання та розвиток персоналу:

- Організація навчань та тренінгів для робітників та керівників логістики.

- Залучення фахівців та експертів для впровадження нових технологій та підходів.

3. Впровадження стандартів якості та сертифікація:

- Отримання сертифікатів відповідності для підтвердження якості та безпеки логістичних послуг.

- Вдосконалення процесів контролю якості та забезпечення дотримання стандартів.

4. Створення стратегій ризик-менеджменту:

- Аналіз ризиків та розробка планів дій для мінімізації впливу негативних факторів.

- Впровадження системи моніторингу та аналізу зовнішнього середовища.

5. Розвиток сталого логістичного підходу:

- Впровадження зелених технологій та екологічно чистих методів логістики.
- Зменшення впливу логістичних процесів на довкілля та збереження ресурсів.

Ці стратегічні цілі і завдання можуть слугувати основою для розробки комплексної стратегії вдосконалення системи логістичного менеджменту з метою досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Окрім стратегічних цілей та завдань для ТОВ “ВУДЕН ВЕСТ”, які мають на меті вдосконалення логістичного менеджменту в діяльності транспортно експедиційної компанії, ми розробили практичні кейси для покращення та спрощення логістичних задач підприємства а саме: комерційну пропозицію (Додаток А); скрипт продажу логістичних послуг (Додаток Б); приклад заповнення договору - заявки (Додаток В).

3.2. Вибір оптимальної логістичної структури на прикладі ТОВ “ВУДЕН ВЕСТ”

Вибір оптимальної логістичної структури для транспортно-експедиційної компанії є ключовим етапом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності діяльності. Нижче наведено кілька кроків та рекомендацій, які можуть виявитися корисними у виборі оптимальної логістичної структури:

1. Аналіз бізнес-моделі:

- Ретельний аналіз бізнес-модель вашої компанії, визначте основні функції та процеси.
- Врахування різних етапів логістичного ланцюжка, включаючи транспортування, зберігання, управління запасами та митне оформлення.

2. Визначення потреб:

- Визначення конкретних потреб компанії у відповідності з масштабом та обсягом діяльності.

3. Технологічні рішення:

- Використання сучасних технологій та інформаційних систем для автоматизації логістичних процесів.

- Можливість використання систем відстеження, електронних документів, систем управління запасами тощо.

4. Гнучкість та масштабованість:

- Логістична структура, яка легко масштабується відповідно до змін обсягів бізнесу.

- Гнучкість у взаємодії з партнерами та підприємствами у сфері логістики.

5. Розгляд аутсорсингу:

- Можливість аутсорсингу певних логістичних функцій, таких як складські послуги або транспорт.

- Оцінка вартості та користь такого підходу.

6. Стандартизація процесів:

- Впровадження стандартизованих процесів для оптимізації ефективності та забезпечення єднання діяльності.

7. Управління ризиками:

- Розгляд ризиків, пов'язані з логістичною діяльністю, і врахування їх при формуванні структури.

- Розробка стратегії управління ризиками для забезпечення стійкості операцій.

8. Партнерські відносини:

- Можливість розвитку партнерських відносин з іншими логістичними компаніями для спільної діяльності або обміну ресурсами. Більшість науковців виділяють декілька типів організаційних структур, заснованих на розподілі повноважень та на основі діяльності або їх результатів (табл. 1). Щодо виконання основних функцій (планування, організація, керівництво та контроль) менеджментом логістичних компаній необхідно виділити функцію організації, оскільки це передбачає координацію та розподіл ресурсів фірми, щоб фірма могла здійснювати свої плани та досягати своїх цілей. Цей організаційний або структурований процес здійснюється за рахунок:

1. Визначення трудової діяльності та розподілу завдань (розподіл праці).
2. Групування робочих місць та службовців (департаменталізація).
3. Присвоєння повноважень та обов'язків (делегування).

Кожна структура має два критичні компоненти, такі як: 1) формальні лінії повноважень та комунікації; 2) інформація та інформаційні потоки серед цих ліній.

Формування ефективної логістичної структури повинно базуватися на інтегрованому підході з використанням таких можливих рівнів розвитку такої компанії, як: інтегрована логістична концепція, що не визнана менеджментом; інтегрована логістична концепція, що визнана менеджментом, але рішення щодо реалізації не прийнято; інтегрована логістична концепція, що визнана і прийнята менеджментом, але реалізація була невдалою; інтегрована логістична концепція, що прийнята і реалізована менеджментом вдало.

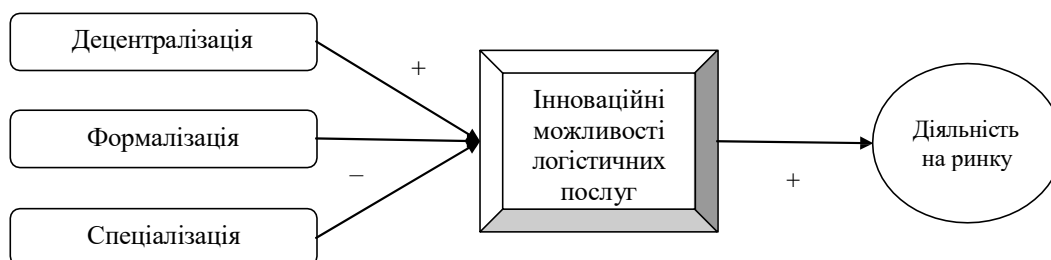
Таблиця 1

Поділ організаційних структур, заснований на розподілі повноважень	Поділ організаційних структур, заснований на основі діяльності або їх результатів
– лінійний	– функціональний
– штабний	– центри
– комбінований	– гібридний
	– проект
	– матриця
	– продукт
	– дивізіональний
	– стратегічні бізнес-одиниці

Джерело: [4; 9]

Запропоновано реалізувати ефективну модель логістики послуг шляхом інноваційного розвитку таких компаній (рис. 3.1) [7]. Логіка впливу інноваційних рішень на логістичні процеси передбачає зосередження уваги на децентралізації та спеціалізації управлінських рішень. Ця стратегія передбачає визначення безпосереднього впливу на діяльність компанії на ринку.

Рис. 3.1. Концептуальна модель логістики на інноваційній основі



Організаційна структура компанії має суттєвий вплив на ефективність її діяльності. Дослідження, проведені щодо централізованих та децентралізованих фірм, демонстрували подібні можливості щодо ефективності (досягнення цілей). Проте централізовані фірми виявилися більш ефективними у використанні ресурсів [12].

Ієрархія логістичної компанії поділяється виходячи з обов'язків та ролей кожного працівника. Найвищий рівень цієї ієрархії складається з керівників стратегічного рівня, відповідальних за розроблення стратегій функціонування компанії. Вони не лише встановлюють бюджет та визначають об'єкти та цілі, але й забезпечують реалізацію довгострокових цілей. Оскільки логістика є важливою частиною управління ланцюгами поставок, керівники стратегічного рівня повинні мати знання не лише про логістику, але й про інші операції ланцюга поставок.

Рівень управління логістичною компанією розглядається як середній рівень, який вивчає всі управлінські аспекти та забезпечує впевненість у тому, що всі завдання добре керуються та працюють безперебійно. Керівникам цього рівня необхідно координувати діяльність транспортної системи та розширювати клієнтську базу для отримання максимального доходу.

Третій і базовий рівень логістичної компанії — виконавчий рівень. Цей рівень може знаходитися в нижній частині ієрархії, але він не має меншого значення. Реалізація стратегій та цілей є обов'язком тих, хто працює на цьому рівні.

Змішані перевезення характеризуються тим, що вони включають два чи більше види транспорту, відсутній єдиний оператор, кілька транспортних документів, розрізнена відповідальність за збереженість вантажу. Проведене

дослідження також вказує на важливість використання сучасних ІТ-рішень для підвищення ефективності логістичних операцій у компаніях.

В Україні поки що не сформована адекватна структура державного управління логістикою на різних рівнях. Організаційні структури управління логістикою, зокрема змішаними перевезеннями, орієнтовані на задоволення широкого спектру послуг на ринку. Усі компанії, залежно від змісту виконуваних логістичних послуг, поділяються на сторонні та внутрішні. Останні забезпечують виконання різних сервісів від завантаження/розвантаження до повної доставки товарів до об'єкта призначення.

Виконання завдань покладається на різні рівні управління, такі як стратегічний, управлінський та виконавчий, в залежності від прийнятої моделі. Логістичні витрати на управління можуть суттєво відрізнитися залежно від розмірів компаній і сягають приблизно 10% обороту такої компанії. З метою зниження логістичних витрат компанії впроваджують ІТ-рішення. Аналіз чинників вибору відповідних видів транспорту для змішаних перевезень вказує на те, що для більш точного прогнозу можуть бути застосовані економіко-математичні методи й моделі, такі як критерії Гурвіца, Вальда, Лапласа та Севіджа.

3.3. Розробка системи контролю та оцінки результатів

Розробка системи контролю та оцінки результатів для транспортно-експедиційної компанії включає в себе кілька ключових етапів. Нижче наведено загальний план, який може слугувати основою для розробки такої системи:

1. Визначення Ключових Показників Ефективності (KPIs):

- Оперативні KPIs: Такі, як час доставки, точність інформації, ефективність використання транспортних засобів.
- Фінансові KPIs: Витрати на транспорт, прибутковість маршрутів, витрати на обслуговування транспортних засобів.
- Якість обслуговування: Рівень задоволення клієнтів, вирішення конфліктів, якість комунікацій.

2. Розробка інформаційної системи:

- Впровадження технологій інтернету Речей (IoT): Встановлення сенсорів на транспортні засоби для відстеження руху та умов перевезень.

- Створення IT-платформи: Додатки для моніторингу та звітності, системи автоматизації вантажоперевезень.

3. Визначення стратегій контролю:

- Реальний час vs. періодичний контроль: Вирішення, чи контроль буде проводитися в режимі реального часу чи періодично.

- Автоматизований vs. ручний контроль: Визначення ступеня автоматизації процесів контролю.

4. Аналіз та звітність:

- Створення аналітичних звітів: Звіти щодо використання ресурсів, якість обслуговування, фінансові результати.

- Система оповіщення: Механізми автоматичного оповіщення при виявленні виникнення аномалій або порушень.

5. Аудит та постійне вдосконалення:

- Проведення аудиту ефективності: Регулярний аналіз результатів системи контролю.

- Коригування системи: Внесення змін у систему на основі результатів аудиту для постійного вдосконалення.

6. Навчання та розвиток персоналу:

- Тренінги з використання системи: Підготовка персоналу до використання нової системи контролю.

- Підтримка та оновлення: Забезпечення постійної технічної підтримки та оновлень системи.

В сучасних умовах набуває все більшої ваги вплив рівня якості транспортно-експедиторських компаній на їхню успішну діяльність та конкурентоспроможність. Послуги, надані транспортно-експедиторськими компаніями, спрощують процеси вантажовідправників, допомагаючи організувати

доставку продукції та вибрати раціональний транспортний засіб і маршрут перевезення. Забезпечення високого рівня якості транспортно-експедиторського обслуговування стає можливим завдяки ефективній системі управління якістю. Таким чином, успіх діяльності транспортно-логістичних компаній визначається рівнем якості їхніх послуг.

Для визначення рівня якості послуг транспортно-експедиторських компаній необхідно провести оцінку, що включатиме в себе ряд етапів та конкретні критерії та показники. При оцінці якості послуг транспортно-логістичних компаній слід враховувати наступні особливості:

1. Орієнтація на задоволеність клієнтів:

- Показники якості мають відповідати вимогам клієнтури та максимально враховувати її інтереси.

2. Оцінка окремо для різних груп споживачів:

- Врахування того, що для різних груп споживачів важливість певних характеристик послуг може значно відрізнятися.

3. Визначення ступеня задоволення вимог споживачів:

- Оцінка рівня якості шляхом визначення ступеня відповідності послуг вимогам клієнтури.

4. Регулярна оцінка рівня якості:

- Здійснення регулярної оцінки, оскільки потреби і очікування споживачів можуть змінюватися.

5. Узагальнений комплексний показник якості:

- Встановлення комплексного показника якості, що є інформативним для оцінки конкурентних можливостей та ефективності заходів з підвищення якості.

На даному рівні ключовими факторами є якість виконання вимог і умов, а також компетентність та ввічливість персоналу компанії у відношенні до клієнтів. Наявність базового та додаткового рівнів обслуговування робить систему послуг більш адаптованою до потреб клієнтів.

Базовий рівень обслуговування транспортно-експедиторських компаній визначає мінімальний стандарт транспортно-експедиторського обслуговування, доступний усім споживачам. Послуги з доданою вартістю є унікальними чи особливими заходами, спрямованими на підвищення продуктивності та ефективності фірм, які можуть виконуватися окремою компанією або спільно. Вони сприяють зміцненню договірних відносин. Всі споживачі обслуговуються на одному рівні, сприяючи загальній споживчій лояльності.

Доступність обслуговування означає наявність запасів в потрібному місці для споживачів, готовність персоналу допомогти клієнтам, швидкість послуг та вчасність надання їх клієнтам. Підтримка високого рівня доступності запасів потребує ретельного планування, а не просто розподілу запасів на складах згідно з прогнозами обсягів продажів.

Додатковий рівень обслуговування може бути доступний клієнтам, які відповідають певним вимогам, наприклад, готові закупувати значні обсяги продукції, гарантують відмову від послуг конкурентів тощо. Підвищені рівні якості характеризуються такими критеріями, як терміновість відправки та доставки вантажу, комплексне обслуговування за єдиною угодою, можливість надання бонусних додаткових послуг для залучення додаткових обсягів перевезень.

Максимально високий рівень якості транспортно-експедиторських послуг досягається завдяки комплексному спектру пропонованих послуг. Це включає не лише організацію перевезення, а й надання різноманітних супутніх послуг, таких як комплектування та зберігання вантажів, документальне оформлення перевезення, розрахунки з перевізниками та іншими провайдерами послуг, інформаційне супроводження перевезення та, у випадку міжнародних перевезень, митне оформлення.

Для оцінки якості послуг транспортно-експедиторських компаній слід розробити систему оцінки на основі визначених критеріїв. Узагальнений комплексний показник якості дозволяє об'єктивно оцінювати конкурентоспроможність компанії і визначати ефективність заходів з підвищення якості обслуговування.

Висновки до розділу 3

В Україні поки що не сформована адекватна концепція логістичного менеджменту на різних рівнях. Організаційні структури управління логістикою, зокрема змішаними перевезеннями, орієнтовані на задоволення широкого спектру послуг на ринку. Усі компанії, залежно від змісту виконуваних логістичних послуг, поділяються на сторонні та внутрішні. Останні забезпечують виконання різних сервісів від завантаження/розвантаження до повної доставки товарів до об'єкта призначення.

Виконання завдань покладається на різні рівні управління, такі як стратегічний, управлінський та виконавчий, в залежності від прийнятої моделі. Логістичні витрати на управління можуть суттєво відрізнятися залежно від розмірів компаній і сягають приблизно 10% обороту такої компанії. З метою зниження логістичних витрат компанії впроваджують ІТ-рішення. Аналіз чинників вибору відповідних видів транспорту для змішаних перевезень вказує на те, що для більш точного прогнозу можуть бути застосовані економіко-математичні методи й моделі, такі як критерії Гурвіца, Вальда, Лапласа та Севіджа.

Максимально високий рівень якості транспортно-експедиторських послуг досягається завдяки комплексному спектру пропонованих послуг. Це включає не лише організацію перевезення, а й надання різноманітних супутніх послуг, таких як комплектування та зберігання вантажів, документальне оформлення перевезення, розрахунки з перевізниками та іншими провайдерами послуг, інформаційне супроводження перевезення та, у випадку міжнародних перевезень, митне оформлення.

ВИСНОВКИ

Наукові роботи, теми яких мають на меті покращення економічного потенціалу певної галузі, завжди становлять зацікавлення поміж вченими. Вони містять більшу ймовірність виокремлення нового напрямку дослідження, простеження певної закономірності, взаємозалежності, що впливають на подальший розвиток певної галузі, однак саме дана тема, незважаючи на свій потенціал не була чітко описана попередниками.

У роботі проаналізовано теоретичі засади логістичного менеджменту. Аналіз виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств свідчить про наявність неоднозначностей у розумінні сутності та конкретних заходів з формування та розвитку логістичного менеджменту. Головні причини цієї неоднозначності пов'язані з невідповідністю встановлених цілей діяльності підприємств, сформованих ще в період командної економіки, актуальним цілям, що обумовлені потребами сучасного ринку. Відтак, на практиці логістичний менеджмент інтерпретується у різноманітних аспектах, від простого узгодження планів для формування окремих потокових процесів у постачанні, виробництві та збуті між декількома бізнес-партнерами до намагання організації та управління складними коопераційними міжвиробничими мережевими структурами. Ці розбіжності у тлумаченні сутності та змісту логістичного менеджменту пояснюються наступним.

Транспортна логістика – це система організації транспортування, яка дотримується принципів 7R логістики: правильний товар, необхідної якості, у необхідній кількості, у потрібний час, у потрібне місце, потрібному споживачеві з відповідним рівнем витрат. Процес постачання продукції – це складний ланцюг, в якому беруть участь менеджери-логісти, пакувальники, вантажники, водії, перевізники, експедитори, спеціалісти з оформлення документації, брокери, страхувальники та інші.

В умовах сучасної ринкової економіки виділення транспортно-експедиційної діяльності як самостійної підсистеми логістики вважається найбільш раціональним

рішенням. Це дозволяє виробничим підприємствам зосередитися на розвитку своєї основної діяльності, передаючи організацію перевезень третім особам.

Під час дослідження діяльності компанії ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" було практично випробовано здатність виявляти проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення. Також були набуті навички у проектуванні ефективних систем управління. Під час дослідження перевірено вміння використовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для розв'язання завдань управління організацією. Крім того, було здійснено особистий професійний розвиток та розроблено концепцію ефективної системи логістичного менеджменту.

У контексті основних проблем на ринку логістики, ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" стикається з викликами недостатньої оптимізації процесу перевезень. Дослідження діяльності цього підприємства виявило, що прибуток компанії залежить від різниці між ціною, яку замовник платить за послуги, та ціною, яку ставить перевізник. З урахуванням інтересів обох сторін у зекономленні коштів та отриманні прибутку, ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" вирішує шукати шляхи для підвищення прибутковості. Хоча замовники вже платять задовільну суму за якісні послуги, і підвищення цін не є варіантом, компанія має мету оптимізувати витрати на надання послуг для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Максимально високий рівень якості транспортно-експедиторських послуг досягається завдяки комплексному спектру пропонованих послуг. Це включає не лише організацію перевезення, а й надання різноманітних супутніх послуг, таких як комплектування та зберігання вантажів, документальне оформлення перевезення, розрахунки з перевізниками та іншими провайдерами послуг, інформаційне супроводження перевезення та, у випадку міжнародних перевезень, митне оформлення.

Для оцінки якості послуг транспортно-експедиторських компаній слід розробити систему оцінки на основі визначених критеріїв. Узагальнений комплексний показник якості дозволяє об'єктивно оцінювати конкурентоспроможність компанії і визначати ефективність заходів з підвищення

якості обслуговування.

Варто відзначити, що враховуючи проблематику ринку може скластися враження про занепад сфери логістики в Україні, але це твердження хибне. Навпаки, логістика в Україні проходить етап розвитку, і ключовою є потреба в удосконаленні та врахуванні міжнародного досвіду.

Одним з напрямків розвитку є впровадження автоматизації та оптимізації бізнес-процесів в компаніях. Це допоможе підвищити ефективність, зменшити ризики та сприяти конкурентоспроможності. Також важливо удосконалювати портфоліо послуг транспортно-експедиторських компаній, пристосовуючи його до сучасних вимог та стандартів.

Залучення міжнародного досвіду є ключовим, оскільки це дозволяє уникати помилок, які вже були виявлені та виправлені в інших країнах. Такий обмін досвідом сприяє сталому розвитку галузі логістики в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амітан В.Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах [Текст] / В.Н. Амітан, Р.Р. Ларіна, В.Л. Пілюшенко. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 73 с.
2. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації [Текст] / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с
3. Беспалова Р. Підвищення якості транспортно-експедиторських послуг / Р. Беспалова: Стаття [електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_73/article_3509/
4. Волинець Л.М. Перспективні напрямки управління ланцюгами постачання вантажів у технології змішаних перевезень. Економіка транспортного комплексу. 2019. Вип. 34. С. 99–114. [https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225–2304.2019.34.0.99](https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.34.0.99).
5. Величко О. Логістичне управління та управління логістикою. Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Дніпропетровськ : ДДАУ, 2012. С. 40–43.
6. Гаджинський А.М. Логистика [Текст] /А.М.Гаджинський. Учебник для ВУЗов.12-е изд. пераб.и дополн.-М.: Информационновнедренческий центр "Маркетинг", 1999. — 228 с.
7. Гончарук А.М. Можливості логістики у формуванні конкурентних переваг промислового підприємства [Текст]/ А.М.Гончарук// Вісник Хмельницького національного університету. – 2010.-№ 5.- С.84-88
8. Глазун В.В., Ковбаса О.М. Логістичний менеджмент забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. № 3. С. 171–176.
9. Григорак М.Ю., Варенко Ю.В. Принципы «зеленой» логистики в деятельности логистических провайдеров. URL:

http://www.aticmd.md/wp-content/uploads/2014/04/V_2_17_MMOTI_Grigorac_Varevko_.pdf.

10. Довгань Л. П. Український консалтинг – проблеми росту / Л. П. Довгань // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 10. – С. 17–19.

11. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку [Текст] / Л.В. Забуранна // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 7. – С. 120–123.

12. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: підруч. [Текст] / Є.В. Крикавський. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інтеллект-Захід, 1994. – 448 с.

13. Карп І.М. Теоретичні основи мікрологістичної системи [Текст]/ Вісник Хмельницького національного університету.-2011.- №1.-С.223-227.

14. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 35. С. 148 – 152&

15. Ковальська Л., Циганюк В. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями вдосконалення. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». 2013. № 10(38). С. 87–97.

16. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.

17. Мельник О.В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О.В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

18. Неруш Ю.М. Логістика : учебн. 4-е издан., перераб. и доп. [Текст]/Ю.М.Неруш - М.: ТК Велби, Из-во Проспект, 2006. – 520 с.

19. Окландер М. А. Логістика : навч. посіб. / М. А. Окландер. – Київ : Либідь, 2005. – 234 с.

20. Панчишин Я.М. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в інноваційній логістичній системі автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук [Текст] / Я.М.Панчишин. — Харків, 2009. — 21 с.
21. Поканевич Ю.В. Управління як складна багатовимірна категорія. URL : <http://eztuir.ztu.edu.ua/2185/1/44.pdf> (дата звернення: 25.02.2020).
22. Роль транспорту в торгівлі URL: http://ni.biz.ua/8/8_16/8_169166_rol-transporta-v-torgovle.html
23. Сайт компанії ТОВ “ВУДЕН ВЕСТ” URL: <https://www.westtrans.com.ua>
24. Сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/tehnichniy-stan-avtomobilnih-dorig-avtomobilnih-dorig-zagalnogo-vikoristannya.html> (дата звернення 11.10.2023).
25. Семененко А.И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории: Учебн. для вузов. [Текст]/А.И.Семененко, В.И.Сергеев – СПб.: Издательство «Союз», 2003. – 544 с.
26. Стаднік В.Г. Проблеми формування та управління якістю обслуговування в транспортно-експедиторських компаніях / В.Г. Стаднік, А.Г. Пятих // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 1(2). - С. 30-35. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_1\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_1(2)_8).
27. Топ-10 найбільших логістичних компаній України <https://mintrans.news/logistics/top-10-naubilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini>
28. Тридід О. М. Логістичний менеджмент : навч. посібник / О. М. Тридід, К. М. Таньков. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 224 с.
29. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с
30. Хаджинова, О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / О. В.

Хаджинова. – Донецьк, 2006. – 23 с.

31. Фролова Л. Механізми логістичного управління торговельним підприємством. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. 322 с.

32. Юдакова О. В. Роль логистической стратегии в стратегическом планировании предприятий. Научный форум. 2017. № 6. С. 345.

33. Bergfors M.E., Larsson A. Product and process innovation in process industry: a new perspective on development. *Journal of Strategy and Management*. 2009. Vol. 2 No. 3. pp. 261–76.

34. European Environmental Agency (2015). Emissions of air pollutants from transport. URL: <http://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/transport-emissions-of-air-pollutants-8/transport-emissions-ofair-pollutants-2>.

35. Cejthamr V., Dědina J. Typy Organizačních Struktur A Jejich Členění. *Management A Organizační Chování*. Praha: Grada Publishing, 2010.

36. Daugherty P.J., Chen H., Ferrin B.G. Organizational structure and logistics service innovation. *International Journal of Logistics Management*. 2011. Vol. 22(1). pp. 26–51. <https://doi.org/10.1108/09574091111127543>.

37. Engblom J., Solakivi T., Töyli J., Ojala L. Multiplemethod analysis of logistics costs. *International Journal of Production Economics*. 2012. Vol 137(1). pp. 29–35. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.007>.

38. Jakeš J. Position of Logistics in Organizational Structures – Trends. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2016. Vol. 2(7). pp. 42–50. https://doi.org/10.18775/ijm_sba.1849-5664-5419.2014.27.1004

39. Gitman L.G., McDaniel C., Shah A., Reece M., Koffel L., Talsma B., Hyatt J.C. *Introduction to Business*. OpenStax; Rice University, 2012.

40. Zhou X., Xie X. A Study on the Organization Structure of Third-party Logistics Enterprise Servicing for Manufacturing Enterprise. *International Journal of Business and Management*. 2010. Vol. 5(1). pp. 200–204.

41. Zaharov R. Organizational structure evaluation mechanisms based on

classification features. Proceedings of the 10th International Conference “Reliability and Statistics in Transportation and Communication” (RelStat’10), 20–23 October 2010, Riga, Latvia, pp. 317–326.

42. Wolff J.W. Organizational Structures & Performance Evaluation of Railways. Delft University of Technology, 2011. 122 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Комерційна пропозиція

ТОВ “Вуден Вест”

адреса:Україна,35331, Рівненська обл.,

Рівненський район,

село Городок, вулиця Садова, будинок 5

тел.+380687691229

Шановний партнере!

Наша компанія “Вест Транс” вже понад 5 років здійснює міжнародні та регіональні перевезення, за цей час ми сформували власний автопарк та команду професіоналів. Ми пропонуємо повний спектр логістичних послуг, включаючи пошук автомобіля, брокерські послуги, консалтинг та інші. Ми розуміємо, що в сучасному світі швидкість та ефективність є ключовими факторами у справі успіху.

Ми маємо досвід роботи з різними компаніями та знаємо, які вимоги стоять перед вами у справі транспортування вашої продукції. Наші експерти вміють підібрати оптимальний маршрут та відповідний транспорт для забезпечення максимальної ефективності перевезень.

Ми зобов'язуємось забезпечити швидку та надійну доставку вашої продукції, що дозволить вам зосередитися на своїх основних бізнес-цілях. Ми також пропонуємо конкурентні ціни та персоналізований підхід до кожного з наших клієнтів.

Не втрачайте час та гроші на власний логістичний відділ - скористайтеся послугами "Вест Транс" та отримайте гарантовану якість та ефективність перевезень.

З повагою,

Команда "Вест Транс".

Ознайомитися з пропозицією більш детально ви може електронною поштою

westtransualogistics@gmail.com або за телефонами: +380687691229/
+380974993372.

З повагою,

Директор ТОВ “Вуден Вест” Дмитро Свирид.

Додаток Б

СКРИПТ ПРОДАЖУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ВАРІАНТ РОЗМОВИ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ЯКІ ВЖЕ МАЮТЬ КОНТРАКТИ

Менеджер: Доброго дня! Мене звати Олександр, і я представляю компанію Вест Транс. Ми є провідними постачальниками послуг у сфері перевезень, логістики та брокерських послуг. Чи не зацікавлені ви у партнерстві з нами?

Потенційний клієнт: Доброго дня, Олександр. Можете розповісти більше про вашу компанію та послуги, які ви надаєте?

Менеджер: Звичайно! Вест Транс має багаторічний досвід у галузі перевезень та логістики. Ми спеціалізуємося на наданні вантажівок для перевезення різних типів вантажу, експедиторських послуг, диспетчерського обслуговування та брокерських послуг. Наша мета - забезпечити вам надійні та ефективні рішення для вашого бізнесу.

Потенційний клієнт: Звучить цікаво. Але у нас вже є контракти з іншими постачальниками послуг.

Менеджер: Розумію, що ви маєте свої поточні контракти. Однак, чи є у вас якісь проблеми або виклики, з якими ви стикаєтеся у співпраці зі своїми поточними постачальниками? Ми можемо знайти способи оптимізувати вашу логістику та знизити витрати, а також забезпечити вам надійний та професійний сервіс.

Потенційний клієнт: Насправді, ми задоволені своїми поточними постачальниками послуг.

Менеджер: Розумію, що у вас задовільна співпраця з вашими поточними постачальниками. Однак, якщо в майбутньому у вас виникне потреба у додаткових ресурсах або спеціалізованих послугах, не соромтесь звернутися до нас. Ми завжди готові підтримати ваш бізнес та забезпечити вам надійні та якісні рішення.

Потенційний клієнт: Добре, дякую за пропозицію. Я візьму до уваги вашу компанію на майбутнє.

Менеджер: Будь ласка, нам завжди приємно бути вам корисними. Якщо у вас з'явиться будь-яке запитання або потреба у додатковій інформації, не соромтесь

зв'язатися з нами. Ми завжди відкриті до подальшої розмови та можливості співпраці. Бажаю вам успіху в вашому бізнесі!

Потенційний клієнт: Дякую. Бажаю вам також успішного дня. Менеджер: Дякую. До побачення!

ВАРІАНТ ДЕ КЛІЄНТ ПОВНІСТЮ ПОГОДЖУЄТЬСЯ

Дзвінок:

Менеджер з продажу (М): Доброго дня! Говорить Михайло з компанії Вест Транс. Якщо не помиляюся, ви представляєте компанію [ім'я компанії]?

Потенційний клієнт (К): Так, це вірно. Що вас привело до нашої компанії?

М: Дякую за підтвердження. Розповідь про компанію: Вест Транс - це провідний постачальник логістичних рішень, спеціалізуємося на наданні вантажівок для перевезення, експедиторських послуг диспетчеренні та брокерських послугах. Ми володіємо власним автопарком, а також маємо партнерські відносини з численними перевізниками, що дозволяє нам забезпечити ефективну та надійну доставку вантажів нашим клієнтам.

К: Цікаво. Ми насправді шукаємо надійного партнера для наших логістичних потреб. Розкажіть більше про ваші послуги.

М: Звичайно! Ми готові надати вам повний спектр послуг. Наша компанія може забезпечити надання вантажівок для перевезення, включаючи різноманітні типи вантажівок від вантажних

до легковантажних, а також спеціалізовані транспортні засоби. Крім того, ми пропонуємо експедиторські послуги, що дозволяють забезпечити ефективну організацію та координацію перевезень. Наші диспетчери завжди на зв'язку для вирішення будь-яких питань та забезпечення гладкого перебігу процесу. Також, ми можемо надати брокерські послуги, які включають організацію митного оформлення та забезпечення виконання всіх необхідних документів.

К: Звучить дуже привабливо. Які ще переваги може запропонувати Вест Транс?

М: Окрім наших послуг, ми маємо глибоке розуміння ринку та досвід у галузі

логістики.

Наші фахівці добре орієнтуються в найкращих маршрутах, враховуючи фактори ефективності та вартості. Ми завжди стежимо за оновленнями в галузі та використовуємо передові технології,

щоб забезпечити якісне обслуговування та задоволення потреб наших клієнтів. К: Якими будуть наступні кроки, якщо ми вирішимо співпрацювати з West Транс?

М: Згадуючи ваше початкове зацікавлення, ми можемо пропонувати декілька варіантів продовження розмови. Перш за все, ми можемо поглибити обговорення вашої логістичної

потреби та підібрати оптимальне рішення, що відповідає вашим вимогам. Другий варіант - продовження нашої співпраці шляхом підписання договору, що гарантує вам нашу послугу та забезпечує надійність. А також, ми можемо розглянути можливість пошуку вантажівок, які відповідають вашим потребам і забезпечать ефективну перевезення.

К: Ці варіанти звучать дуже цікаво. Я хотів би дізнатися більше про подальші кроки та умови співпраці.

М: Звичайно, ми готові детальніше обговорити всі аспекти співпраці. Чи можемо ми призначити зустріч або відеоконференцію, щоб обговорити ваші потреби та уточнити деталі? Ваш час, що вам підходить найкраще?

К: Мені зручно наступного тижня. Давайте призначимо зустріч у вівторок о 10:00 ранку.

М: Чудово! Записую ваше бажання. Я надішлю вам підтвердження з деталями зустрічі, включаючи локацію або посилання на відеоконференцію. Ми дуже раді співпрацювати з вами та впевнені, що наші логістичні рішення будуть відповідати вашим вимогам.

К: Дякую вам, Михайло. Чекаю на подальшу співпрацю.
М: Раді були поспілкуватися з вами. До зустрічі на нашій наступній зустрічі. Маюте чудовий день! К: Вам також доброго дня. До зустрічі!

ВАРІАНТ ДЕ КЛІЄНТ ЧАСТКОВО ПОГОДЖУЄТЬСЯ І МЕНЕДЖЕР ПЕРЕКОНУЄ КЛІЄНТА СПІВПРАЦЮВАТИ З НАМИ

Менеджер: Доброго дня! Тут говорить [ім'я], представник компанії Вест Транс. Якщо не помиляюся, ви займаєтесь [вказати галузь діяльності клієнта], чи не так?

Потенційний клієнт: Так, ви праві. Я представляю компанію, яка займається [вказати галузь діяльності].

Менеджер: Чудово! Я хотів би вам розповісти про можливості співпраці з компанією Вест Транс. Ми спеціалізуємося на наданні вантажівок для перевезення, експедиторських послуг, диспетчерингу та брокерських послуг. Наша компанія має багаторічний досвід у галузі транспортування вантажів, і ми гордимось своєю високою якістю обслуговування та індивідуальним підходом до кожного клієнта.

Потенційний клієнт: Цікаво, але у нас вже є певні постачальники. Чим ваша компанія відрізняється від інших?

Менеджер: Розумію ваші обмеження та поточну співпрацю з іншими постачальниками. Однак, компанія Вест Транс пропонує кілька ключових переваг, які можуть сприяти вашому бізнесу. По-перше, ми маємо широкий транспортний парк, що дозволяє нам задовольняти різноманітні потреби вантажних перевезень. Ми також гарантуємо своєчасну доставку та забезпечуємо високу якість обслуговування. Крім того, ми пропонуємо конкурентні ціни та гнучкі умови співпраці, адаптовані до вашого бізнесу.

Потенційний клієнт: Звучить цікаво. Але чи можете ви підтвердити свою надійність?

Менеджер: Звичайно! Ми маємо бездоганну репутацію в галузі транспортування вантажів і наші клієнти довіряють нам свої товари. Ми працюємо з відомими компаніями і гарантуємо безпеку та надійність перевезень. Ми також можемо надати вам рекомендації від наших клієнтів, які підтвердять нашу компетентність та якість обслуговування.

Потенційний клієнт: Добре, мене зацікавила ваша пропозиція. Що далі?

Менеджер: Чудово, що ви зацікавлені! Ми можемо продовжити нашу розмову і обговорити деталі співпраці. Я можу запропонувати вам особисту зустріч з нашим експертом з продажів, щоб він розкаже більше про наші послуги та відповів на всі ваші питання. Чи підходить вам такий варіант?

Потенційний клієнт: Так, я був би зацікавлений в особистій зустрічі.

Менеджер: Чудово! Я можу запропонувати вам кілька варіантів дат та часів для зустрічі. Ми можемо вибрати найзручніший для вас час. Також, я можу надіслати вам більше інформації про нашу компанію електронною поштою, щоб ви мали можливість ознайомитися з нею перед зустріччю. Що ви більше підходить?

Потенційний клієнт: Надішліть мені більше інформації електронною поштою.

Менеджер: Звичайно, я надішлю вам інформацію найближчим часом. Ми дуже цінуємо ваш інтерес та можливість співпраці. Чи є щось ще, про що ви б хотіли дізнатися?

Потенційний клієнт: Ні, наразі цього достатньо. Я чекатиму на ваше повідомлення.

Менеджер: Дуже добре. Я надішлю вам інформацію найближчим часом. Дякую вам за час, і ми сподіваємося на подальшу співпрацю з вами. Бажаю вам гарного дня!

Потенційний клієнт: Дякую, гарного дня!

Додаток В
Договір-ЗАЯВКА № 3
на перевезення вантажу автомобільним транспортом
Договір № 160822

Маршрут	м.Дніпро, вул.Байкальська, 9 – Spain, L'oli Millor Poligono el Puente parcela 5, 23620, Mengíbar, Jaén, Испания
Автомобіль	Renault Premium BK4950HX/ Narko S3MP23A11 BK2830XP
Водій	Толочик Сергій Васильович +380969972991
Дата завантаження	19.10
Вантажовідправник	Maxinvest ltd
Вантажоодержувач	Becsol Agro corporation (Spain) Испания, г.Менхибар
Вантаж	олія соняшникова нерафінована, 1-го гатунку
Пункт перетину кордону	любой
Пункт митного оформлення вантажу	м.Дніпро, вул.Байкальська, 9
Адреса розмитнення	La Junquera: Office of new agent is: Company name: Aniceto Duran Buscato C/ Nord, 35-39, 2º, 1ª - La Jonquera 17700 phone: +34 972 55 48 40 , Ms Jana
Дата вивантаження	Відвантаження до 09.10.2022р
Місце вивантаження	L'oli Millor Poligono el Puente parcela 5, 23620, Mengíbar, Jaén, Испания
Вартість послуг	

Додаткова інформація (умови) – водій має контролювати завантаження та вивантаження.

Експедитор

Замовник

<p>LLC«WOODEN WEST» Адрес: 5 str. Sadovaya , village Gorodok, Rovno region, Ukraine 35331 Банк-получатель: ОТП BANK JSC IBAN UA973005280000026000455083867EUR SWIFT code OTPVUAUK Correspondent bank:Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main, Germany Account No: 100 9474974 0000 SWIFT- CODE: DEUTDEFF Telephone: +380687691229</p> <p>] Director _____ Dmytro Svyryd</p>	<p>MAXINVEST LTD Registration number: 2418929 Date of incorporation: 23/08/2016 Address: Office A, 16/F Heng Shan Centre, 145 Queen's Road East, Wan Chai, Hong Kong Bank Details: Bank Name: Julius Baer Bank & Co. Ltd. Address: Bahnhofstrasse 36, P.O. Box, 8010 Zurich, Switzerland SWIFT cod: BAERCHZZ Corr. Bank: Citibank N.A., New York SWIFT: CITIUS33 For account: Maxinvest Limited Account №: 0318.7843 IBAN: CH95 0851 5031 8784 3200 1 Director _____ / Mr. Mykhailo Kaliuzhnyi</p>
---	---

ДОДАТОК Г

Річна фінансова звітність ТОВ "ВУДЕН ВЕСТ" 2021 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	29119	27828
первісна вартість	1011	50312	51842
знос	1012	21193	24014
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	28354	22940
Усього за розділом I	1095	32738	53175
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	116674	106176
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53133	183823
з бюджетом	1135	21846	5076
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	56569	56686
Поточні фінансові інвестиції	1160	2570	2570
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	24111	13224
Готівка	1166	61	440
Рахунки в банках	1167	24050	12784
Інші оборотні активи	1190	872	7314
Усього за розділом II	1195	694504	773774
Баланс	1300	727242,00	826949,00

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66069	86069
Додатковий капітал	1410	109329	289329
Резервний капітал	1415	332557	199366
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-133191	186722
Усього за розділом I	1495	374764,00	761486,00
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	249344	104000
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Усього за розділом II	1595	249344	104000,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	83961	84871
за розрахунками з бюджетом	1620	835	920
за розрахунками зі страхування	1625	654	1090
за розрахунками з оплати праці	1630	5042	6913
за одержаними авансами	1635	808	1251
Інші поточні зобов'язання	1690	11834	29844
Усього за розділом III	1695	103134	124889
Баланс	1900	727242,00	826949,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	1474059,00	1225780,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1345158,00	1186894,00
Валовий прибуток	2090	128901,00	38886,00
Інші операційні доходи	2120	51296,00	68715,00
Адміністративні витрати	2130	-28129,00	-22889,00
Витрати на збут	2150	-90789,00	-75054,00
Інші операційні витрати	2180	-56803,00	-68760,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	2190	4476,00	-59102,00
Інші фінансові доходи	2220	1193	2097
Інші доходи	2240	208646	
Фінансові витрати	2250	-23651	-75905
Інші витрати	2270	-3942	-281
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	2290	186722	-133191
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	2350	186722	-133191

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1961465	1698461
Витрати на оплату праці	2505	113618	79322
Відрахування на соціальні заходи	2510	25337	17586
Амортизація	2515	29905	30491
Інші операційні витрати	2520	121035	113872
Разом	2550	2251360	1939732

ДОДАТОК Д

Річна фінансова звітність ТОВ “ВУДЕН ВЕСТ” 2022р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	287062	29119
первісна вартість	1011	469227	50312
знос	1012	182165	21193
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	28354	28354
Усього за розділом I	1095	329784,00	32738
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	250252	
Виробничі запаси	1101	238967	
Незавершене виробництво	1102	220	
Готова продукція	1103	10954	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	71127	116674
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	55347	53133
з бюджетом	1135	8075	21846
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	46186	56569
Поточні фінансові інвестиції	1160	2570	2570
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	24815	24111
Готівка	1166	8	61
Рахунки в банках	1167	14807	24050
Інші оборотні активи	1190	235	872
Усього за розділом II	1195	343094	694504
Баланс	1300	67287,00	727242,00

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66069	66069
Додатковий капітал	1410	109329	332557
Резервний капітал	1415	265385	-133191
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	84757	374764,00
Усього за розділом I	1495	525540,00	
Довгострокові кредити банків	1510	217500	249344
Інші довгострокові зобов'язання	1515	53788	
Усього за розділом II	1595	271288,00	249344
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	32141	83961
за розрахунками з бюджетом	1620	600	835
за розрахунками зі страхування	1625	997	654
за розрахунками з оплати праці	1630	2319	5042
за одержаними авансами	1635	2076	808
Інші поточні зобов'язання	1690	6717	11834
Усього за розділом III	1695	26050,00	103134
Баланс	1900	67287,00	727242,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	1225780	1193475,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-1186894	-1010781,00
Валовий прибуток	2090	38886	182694
Адміністративні витрати	2130	-22889	-26615,00
Інші операційні витрати	2180	-68760	-53802,00
Фін. рез-т від операційної діяльності: прибуток/збиток	2190	-59102	127311,00
Інші фінансові доходи	2220	2097	5437
Фінансові витрати	2250	-75905	-47601
Інші витрати	2270	-281	-390
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	2290	-133191	84757
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	2350	-133191	84757

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За попередній період	За звітний період
Матеріальні затрати	2500	16984	14317
Витрати на оплату праці	2505	79322	61561
Відрахування на соціальні заходи	2510	17586	23034
Інші операційні витрати	2520	113872	79108
Разом	2550	1939732	1625396