

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему:

«Логістичне управління у комерційній діяльності підприємства»

Виконала: студентка групи: БМн-1-20

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Єва ПЕСКОВА

Керівник: к.е.н., доц.

Наталія БУГАС

Київ-2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ
 _____проф. Касич А.О
 07 червня 2024року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Песковій Єві Ігорівні
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Логістичне управління у комерційній діяльності підприємства
2. Науковий керівник роботи Бугас Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.

Строк подання студентом роботи 07 червня 2023 р.

Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності компанії ZAMMLER, комплекс економічнихпоказників, організаційна структура управління.

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи логістичного управління у комерційній діяльності підприємства. 1.1. Економічна сутність поняття «логістика» та «логістичне управління». 1.2. Управління логістикою на засадах ефективності. Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності логістичної компанії ZAMMLER. 2.1. Економічна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. 2.3. Дослідження логістичної діяльності компанії. Розділ 3. Удосконалення логістичного управління компанії ZAMMLER. 3.1. Управління розробленням логістичної стратегії. 3.2. Удосконалення організаційної структури логістичного управління. 3.3. Стратегії розвитку логістичної системи Компанії ZAMMLER.

4. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент		
Висновки	Бугас Н.В., доцент		

5. Дата видачі завдання 01.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи логістичного управління у комерційній діяльності підприємства.	21.03- 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності логістичної компанії ZAMMLER.	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 3. Удосконалення логістичного управління компанії ZAMMLER.	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

(підпис)

Єва ПЕСКОВА

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

(підпис)

Наталія БУГАС

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Алла КАСИЧ

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Пєскова Є.І. Логістичне управління у комерційній діяльності підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню питань розвитку логістичного управління у комерційній діяльності логістичного підприємства. Досліджено особливості діяльності логістичних підприємств в умовах війни. Проведено комплексний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, а також його логістичної діяльності. Обґрунтовано етапи розроблення логістичної стратегії. Надано пропозиції щодо удосконалення структури управління логістичною діяльністю.

Ключові слова: логістичне управління, логістика, логістична компанія, управління, стратегія, організаційна структура.

ABSTRACT

Peskova E.I. Logistics management in the commercial activity of the enterprise. - Manuscript.

Qualification work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is dedicated to researching issues of logistics management development in the commercial activity of a logistics enterprise. Peculiarities of the activities of logistics enterprises in the conditions of war have been studied. A comprehensive analysis of the financial results of the company's activities, as well as its logistics activities, was conducted. The stages of logistics strategy development are substantiated. Proposals for improving the logistics management structure were provided.

Keywords: logistics management, logistics, logistics company, management, strategy, organizational structure.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття «логістика» та «логістичне управління»

1.2. Управління логістикою на засадах ефективності

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ZAMMLER

2.1. Економічна характеристика підприємства

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

2.3. Дослідження логістичної діяльності компанії

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ ЗАММЛЕР

3.1. Управління розробленням логістичної стратегії

3.2. Удосконалення організаційної структури логістичного управління

3.3. Стратегії розвитку логістичної системи Компанії ЗАММЛЕР

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних ринкових умовах, де щодня стають жорсткішими умови конкурентної боротьби, неможлива діяльність підприємства без створення чіткої системи взаємодії із зовнішнім середовищем та оптимізації існуючої логістичної системи підприємства для задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку підприємства. Для українських організацій управління підприємством як системою в складних умовах сучасного бізнесу має особливе значення, оскільки зміна ситуації в країні, поступове освоєння нового економічного порядку змушують усе більшу кількість підприємців і логістів усвідомлювати необхідність досягнення не тільки сьогочасних (одержання негайного прибутку), а й довгострокових цілей. Залежно від того, на якому етапі розвитку підприємство знаходиться на даний момент, для нього можуть бути запропоновані заходи з оптимізації як системи у цілому, так і окремих її ланок.

Наразі, в умовах воєнного стану, питання управління ризиками, зокрема й у сфері логістичної діяльності, набувають особливої актуальності. Ситуація, викликана кризовою подією, пов'язаною з воєнними діями на території України, вказала на факт того, що економічне та політичне середовище може швидко змінити зовнішні умови функціонування діяльності логістичних підприємств. У свою чергу зміна умов функціонування діяльності спровокувала появу негативних факторів, які призвели до дестабілізації економічної безпеки суб'єктів підприємництва та створили нові економічні ризики.

Вищезазначена проблематика спричинила потребу у комплексній перебудові стратегії підприємницької діяльності логістичного підприємства, зокрема: зміні тактики позиціонування на ринку; здійсненні на постійній основі моніторингу роботи всіх відділів та підрозділів; аналізі та обліку кризових обмежень; визначенні оптимальних та найменш ризикових маршрутів перевезень з урахуванням зміни доступу до окремих точок складування і зберігання продукції, фінансових та валютних обмежень тощо.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ логістичного управління у комерційній діяльності підприємства.

Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові завдання:

- розкрити економічну сутність поняття «логістика» та «логістичне управління»;
- визначити особливості управління логістикою на засадах ефективності;
- надати економічну характеристику підприємства;
- провести дослідження логістичної діяльності компанії;
- визначити шляхи підвищення ефективності управління розробленням логістичної стратегії;
- обґрунтувати напрями удосконалення організаційної структури логістичного управління;
- розглянути стратегії розвитку логістичної системи Компанії ЗАММЛЕР.

Предметом є процеси формування системи логістичного управління на підприємстві через призму підвищення ефективності діяльності. **Об'єктом** дослідження є процеси розвитку логістичної системи Компанії ЗАММЛЕР.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття «логістика» та «логістичне управління»

Логістика – важлива діяльність, яка відкриває широкі можливості для застосування людських і матеріальних ресурсів, що впливають на розвиток підприємницької діяльності.

Поняття «логістика» має давнє історичне коріння, його походження є досі нез'ясованим. Від грецького «логістика» перекладається як «майстерність рахувати» та означає «те саме, що й математична логіка» [17].

Найбільш поширеними є дві версії походження зазначеного терміна. За однією з них це поняття походить від грецького слова «logistikos» – обчислювати, розмірковувати; за іншою – від французького «loger» – постачати, розквартировувати.

Логістичне управління в значній мірі впливає на стан фінансово-економічного і правового забезпечення в умовах ринкової економіки. Це, перш за все, слід віднести до ринку транспортних послуг, організації та функціонування складського господарства, розвитку транспортних служб в посередницьких організаціях і на підприємствах [1]. Однак, діяльність в сфері логістики не обмежується тільки даними напрямками, вона більш багатогранна. Вона також включає управління кадрами, комерційну діяльність, організацію інформаційних систем, тощо.

Особлива новизна логістичного підходу передбачає взаємозв'язок, з'єднання всіх зазначених областей діяльності з метою створення товаропровідних систем, гармонійно організованих, легко керованих і високоефективних [2].

Досвід провідних українських підприємств демонструє, що логістиці

належить стратегічно важлива роль у сучасних бізнес-процесах. Ефективність розвитку різних бізнес-систем, їх конкурентоспроможність на зовнішніх і внутрішньому ринках багато в чому визначається створеною логістичною системою бізнесу і ефективністю логістичного менеджменту

Якщо тлумачити логістику як функцію підприємства з планування і контролю матеріальних та інформаційних потоків не тільки на підприємстві, а й поза ним, деякі вчені вказують на зв'язок оперативного аспекту логістики з управлінським. Варто також зазначити, що визначення логістики як форми управління фізичним розподілом продукції сьогодні має найбільшу кількість прихильників серед науковців.

У сучасному контексті, логістика – вчення про планування, управління і контроль руху матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів в різних системах [23].

Систематизація існуючих визначень поняття «логістика» дозволяє комплексно представити дане поняття. У контексті актуальності питання, багато уваги приділяється визначенню сутності поняття логістики (рис. 1.1).

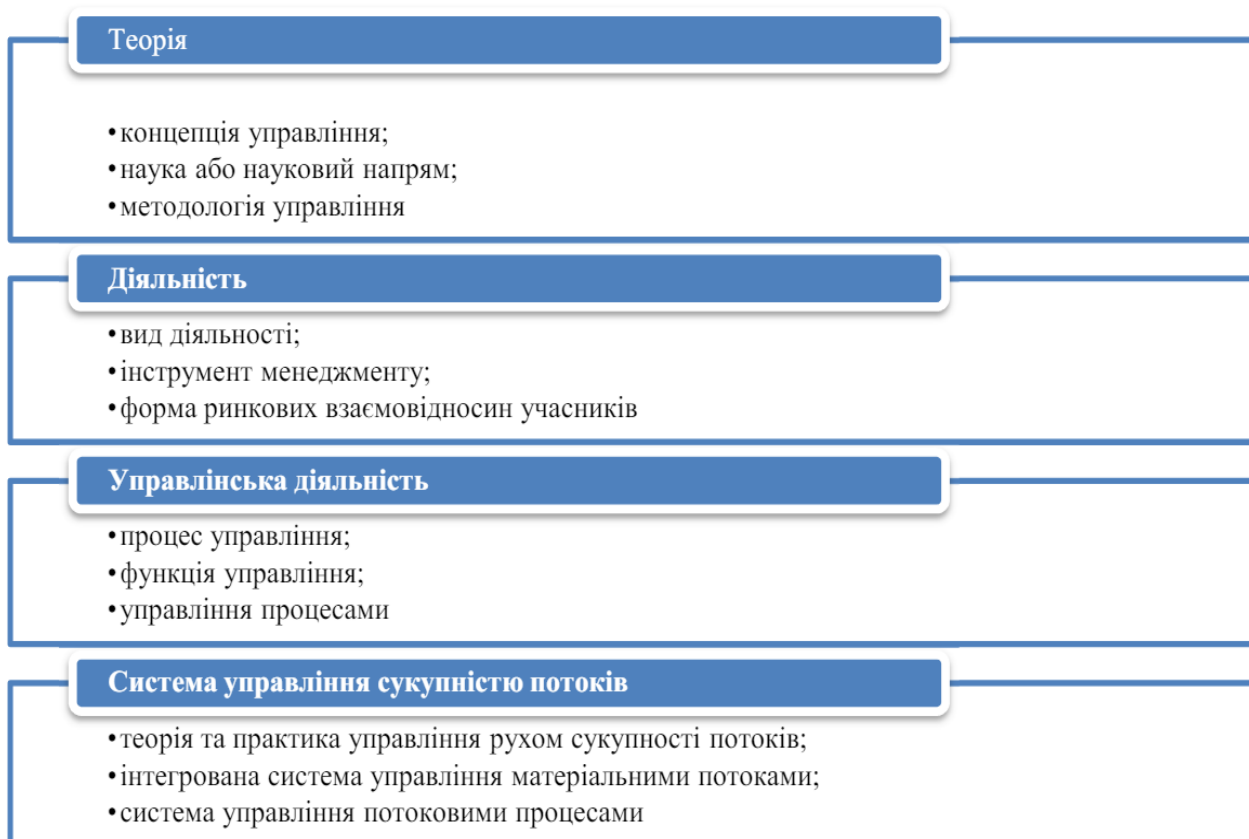


Рис. 1.1. Систематизація існуючих визначень поняття «логістика»

Організація логістичної діяльності зумовлена ціллю та правилами логістики, а саме: продукт повинен бути необхідний споживачеві, продукт повинен бути відповідної якості, продукт повинен бути в необхідній кількості, продукт повинен бути доставлений у потрібний час, продукт повинен бути доставлений у потрібне місце, продукт повинен бути доставлений з мінімальними витратами, продукт повинен бути доставлений конкретному споживачеві [24]. В умовах глобальних трансформаційних перетворень перед логістичною діяльністю підприємств поширюються виклики та загрози, а саме: необхідність постійного пошуку шляхів ізасобів зниження витрат, постійного оновлення і модернізації матеріально-технічного та цифрового оснащення підприємств для високої конкурентоспроможності на світовому ринку; забезпечення стабільності логістичних ланцюгів і формування ефективних важелів управління та зворотного зв'язку з кінцевим споживачем в умовах пандемії.

Виходячи з вищевикладеного матеріалу та аналізу літературних праць, можна зробити власне визначення логістики.

Отже, логістична діяльність – це система заходів, які пов'язані з формуванням збалансованого співвідношення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на підприємстві, які проходять поетапний ланцюг від зовнішнього джерела до кінцевого споживача виробленої продукції.

Ключовим поняттям у логістиці є матеріальний потік. Він може протікати як усередині одного підприємства, так і між різними суб'єктами господарської діяльності. Кожному матеріальному потоку відповідає певний інформаційний.

До специфічних особливостей інформаційних потоків у логістичних системах належать [2]: наявність великої кількості елементів, які пов'язані між собою інформаційними каналами передачі даних; ієрархічна структура логістичної системи; наявність загальної мети управління для всієї системи та окремих елементів системи будьякого рівня; функціонування підсистем усіх рівнів в умовах взаємодії із зовнішнім середовищем; гнучкість структури й

алгоритмів управління в підсистемах усіх рівнів.

Рух інформаційного потоку може бути як одночасно з матеріальним, так і випереджати або йти після нього. При цьому інформаційний потік може бути спрямований і в один бік із матеріальним, і назустріч йому. Прикладом зустрічного інформаційного потоку, який випереджає матеріальний, є інформація про замовлення, а попереднє повідомлення про майбутнє прибуття продукції – це інформаційний потік прямого напрямку. Матеріальні потоки також класифікуються з урахуванням участі в процесі виробництва.

Внутрішні матеріальні потоки виникають у процесі провадження логістичних операцій у межах підприємства, зовнішні – утворюються у зовнішньому середовищі відносно підприємства. Потік можна вважати масовим, якщо процес транспортування здійснюється не одиничним транспортним засобом, а групою – колоною машин, потягом.

Великий матеріальний потік – це потік який утворюється під час транспортування кількома машинами, вагонами. Дрібні потоки не використовують повну вантажопідйомність транспортного засобу і потребують під час перевезення сполучення з іншими транспортними засобами.

Матеріальні потоки на підприємстві повинні відповідати таким вимогам: забезпечення ритмічної, погодженої роботи всіх ланок виробництва за графіком і рівномірним випуском продукції; забезпечення максимальної безперервності процесів виробництва; забезпечення максимальної надійності планових розрахунків мінімальної трудомісткості планових робіт; забезпечення достатньої гнучкості і маневреності в реалізації мети у разі виникнення різних відхилень від плану; забезпечення безперервності планового керівництва [3].

Таким чином, відмінною рисою логістики є організація оптимального управління потоками на підприємстві для виявлення і реалізації резервів у вигляді додаткових вигід і прибутку логістичної системи. Нині існує велике розмаїття класифікацій видів логістики.

Керуючись функціональним підходом, в основу якого покладено ланцюг етапів руху і зміни форм логістичних потоків, можна виділити сім

найрозповсюдженіших видів логістики: закупівельний, транспортний, складський, виробничий, розподільчий, збутовий, інформаційний.

Галузевий підхід дає змогу виокремлювати промислову логістику, торговельну та митну логістику, що зумовлено особливостями діяльності окремих галузей економіки та специфікою обслуговування товарно-матеріальних потоків.

На основі ресурсного підходу виділяють чотири основні види логістики: інформаційний, фінансовий, кадровий, сервісний. Виходячи з важливості використання саме функціонального підходу для аналізу функціонування логістичних систем та підсистем, пропонується акцентувати увагу на функціональному підході до класифікації видів логістичної діяльності.

Отже, структура логістичної діяльності підприємства розглядається як сукупність закупівельної, транспортної, виробничої, дистрибуції, логістики складування, логістики запасів та інформаційної логістики. Логістика закупівель являє собою закупівлю матеріальних ресурсів.

Вона включає рух матеріалів від постачальника до підприємства, а також вирішує питання, що пов'язані зі сферою матеріально-технічного забезпечення підприємства і підготовки продукції до використання у виробництві. Її основними функціями є визначення реальних потреб у матеріальних ресурсах, узгодження цін із постачальниками, укладання договорів, слідкування за необхідною кількістю матеріалів на складах, а також доставка матеріальних ресурсів безпосередньо у виробничі підрозділи.

Аналіз літературних джерел, як українських, так і закордонних, дає змогу визначити першочергові завдання закупівельної логістики: визначення джерел необхідних ресурсів, а також постачальників основної та допоміжної сировини; оцінка кількості матеріальних ресурсів, необхідних для замовлення у постачальників; вибір на ринку закупівель оптимальних постачальників, цінова політика яких відповідає потребам та можливостям підприємства; прийняття рішення про закупівлю й установлення термінів поставки матеріальних ресурсів; відстеження термінів доставки необхідних матеріалів, контроль їх

кількості та якості; контроль виконання зобов'язань за договорами; розрахунок ефективності проведення закупівельної діяльності.

Сутність транспортної логістики полягає у створенні транспортних систем, розробленні оптимальних маршрутів доставки, а також забезпеченні технологічної єдності транспортно-складського процесу [4].

Завданнями транспортної логістики є: визначення виду транспортного засобу; впровадження транспортних коридорів; визначення раціональних маршрутів прямування транспортних засобів підприємства; злагоджене планування транспортного, виробничого та складського процесів; інформаційне забезпечення перевезень та зв'язок між експедиторами; прогнозування обсягів перевезень; визначення транспортних витрат підприємства; відстеження руху та охорона вантажу; організація розвантаження на території клієнта.

Завданнями логістики складування є прийом, зберігання матеріальних запасів, їх підготовка до виробничого споживання, відвантаження готової продукції споживачам, дотримання норм запасів та контроль над витраченими матеріалами.

Логістика складування включає у себе такі завдання: забезпечення і утримання оптимально розташованих складських приміщень як на території підприємства, так і за його межами; зберігання на складі та підготовка матеріальних ресурсів та готової продукції як до відправки у виробництво, так і до збуту; інформаційне і документальне забезпечення складського управління підприємстві; прогноз об'ємів складування; забезпечення найбільш оптимального (короткого) терміну зберігання матеріальних ресурсів або готової продукції на складі; інвентаризаційний контроль на складі.

Логістика запасів визначає розмір необхідного запасу матеріальних ресурсів, а також розробляє систему поповнення запасів на складах відповідно до прийнятої норми. Загальноприйнятою нормою вважається тримати на складах приблизно 15–20% щомісячного товарообігу. Це зумовлене тим, що більше товарів держати на складах надто дорого для підприємства, менше – також не бажано, оскільки багатьом магазинам товар потрібен «на сьогодні», а

домовитися з виробником про доставку товару на протязі дня неможливо.

Саме тому більшість виробників намагається збільшити коефіцієнт обіговості товару по складу.

Логістика запасів має такі завдання: забезпечення неперервного руху потоку товарно-матеріальних благ на підприємстві; розроблення оптимального обсягу і структури запасів; контроль загального стану запасів; прогноз можливого і моніторинг фактичного використання запасів.

Метою виробничої логістики є оптимізація матеріальних потоків усередині підприємств, які задіяні у створенні матеріальних благ або наданні матеріальних послуг.

Отже, основними завданнями виробничої логістики вважаються: керування матеріальними і їм супутніми потоками підприємств; планування потреб у матеріальних ресурсах; планування виробничих витрат на виготовлення продукції; інформаційне забезпечення виробничого процесу; управління виробництвом, постановка й організація виробничих завдань; здійснення контролю якості виготовленої продукції.

Наявність великої кількості взаємопов'язаних елементів у логістиці дає змогу розглядати процес руху матеріальних та пов'язаних із ними інших потоків із боку системного підходу. Під час його використання стає можливим розглядати техніко-технологічний, організаційно-економічний, соціально-психологічний та інші складники процесу матеріало- та товароруку в сукупності з можливістю врахування впливу одного елемента на інші. Перед тим як перейти до визначення сутності логістичної системи, необхідно розібрати поняття «система» та визначити її властивості.

Система (від грец. – ціле, складене з частин; поєднання) – безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюючих певну цілісність, єдність» [5].

Таким чином, під поняттям «система» розуміють: комплекс елементів, які перебувають у взаємодії; елементи з відносинами між ними та між їх атрибутами; певну кількість елементів, які пов'язані так, що перестановка,

видалення або додавання одного або декількох елементів закономірно впливатимуть на решту елементів; взаємозв'язок різних елементів.

Для того щоб бути впевненим у тому, що логістична система є саме системою, потрібно перерахувати властивості системи та зіставити їх із характеристиками досліджуваного об'єкту – логістичної системи.

За визначенням А.Г. Кальченка, «логістична система – це організаційно-господарський механізм управління матеріальними та інформаційними потоками.

Мета логістичної системи – доставка у задане місце потрібної кількості та асортименту максимально підготовлених для виробничого чи особистого споживання товарів та виробів за мінімальних витрат. Поряд з функціональними логістична система має також забезпечувальні підсистеми (інформаційну, правову, кадрову та ін.)» [6].

Кожна логістична система включає у себе окремі елементи – ланки, між якими є певний функціональний зв'язок.

Виділяють ланки логістичної системи трьох видів: ті, що генерують логістичні потоки; ті, що перетворюють логістичні потоки; ті, що поглинають логістичні потоки. Іноді на базі різних комбінацій згаданих ланок з'являються комбіновані ланки логістичних систем.

Сьогодні переважна більшість ланок логістичних систем утворюється завдяки синтезу суб'єктів та об'єктів логістичного управління, тобто ланка логістичної системи являє собою підприємство або його підрозділи, які поєднуються з логістичними потоками та іншими суб'єктами логістичного управління.

Створення логістичної системи відбувається для оптимізації товароруку, тому для досягнення максимального економічного ефекту система повинна відповідати таким принципам [7]: координації всіх процесів та елементів товароруку починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи продажем товарів кінцевому споживачу; впровадження систем інтеграційного управління і контролю над рухом та використанням усіх товарів і ресурсів; орієнтації

управління на інтегрований наскрізний потік (без поділу на постачання, виробництво, збут і т. д.); високої здатності до адаптації та переорієнтації; чіткої координації діяльності всіх функціональних елементів логістичної системи; побудови ефективної та безперервної інформаційної системи обміну інформацією на основі новітніх досягнень науки і техніки, а також із широким використанням елементів зворотного зв'язку.

Таким чином, можна зробити висновок, що вчені розглядають логістичну систему за трьома типовими визначеннями:

1. Як комплекс процесів і явищ, а також зв'язків між ними, що існує об'єктивно, незалежно від суб'єкта управління. Виділяються елементи системи, що вивчаються, визначаються, які з характеристик є істотними, виділяється система із середовища, тобто як мінімум визначаються входи і виходи, а як максимум піддається аналізу її структура, виявляється механізм функціонування і, виходячи із цього, вплив на систему в широкому напрямі. Тут логістична система виступає як об'єкт дослідження й об'єкт управління.

2. Як інститут, спосіб дослідження. Фахівець із логістики розробляє логістичну систему як абстрактне відображення реальних об'єктів. У цьому трактуванні логістична система східна з поняттям моделі.

3. Як компроміс між двома першими групами. Логістична система є штучно створюваним комплексом елементів (наприклад, команд, технічних засобів, наукових теорій), призначеним для вирішення складного економічного завдання.

Отже, фахівець із логістики не тільки виділяє із середовища систему, а й синтезує її. Логістична система є реальним об'єктом і водночас абстрактним відображенням зв'язків дійсності. Логістична система будь-якого підприємства визначається специфікою його діяльності.

Так, логістична система сучасного підприємства має специфічну для цієї діяльності структуру, а логістична система виробничого підприємства має, відповідно до своєї діяльності, відмінну від інших логістичну систему. Одним із найважливіших моментів в управлінні логістичною діяльністю є вимір, оцінка і

контроль результатів, бо не дарма існує вираз «неможливо управляти тим, що не можна виміряти».

Сьогодні намічається нова тенденція, яка полягає у відході від одних фінансових показників діяльності та ефективності, які часом носять запізній ефект, до більшого числа різноманітних (у тому числі натуральних і трудових) показників ефективності. Ця тенденція знайшла свій розвиток у концепції Balance Scorecard (Збалансована система показників – ЗСП), розробленій у 1990-х роках Нортоні і Капланом.

Збалансована система показників дає можливість підприємству робити не тільки поточну оцінку внутрішніх процесів, а й надає інформацію для прийняття своєчасних та якісних управлінських рішень.

Логістичні витрати становлять левову частку в собівартості товару, однак високий рівень логістичного сервісу дає змогу посилити лояльність клієнтів до компанії, залучити до співпраці нових замовників і тим самим підвищити обсяг продажів і, відповідно, прибуток. У процесі проведення оцінки ефективності логістики часто постає проблема відсутності продуманої системи достовірних показників і методів їх розрахунку.

Своєрідним «каркасом», який дасть змогу сформулювати логістичну стратегію фірми у вигляді набору операційних цілей, що визначають її поведінку на ринку і фінансовий добробут, є концепція системи збалансованих показників. Вона дає можливість оцінити ступінь досягнення цілей, ефективність бізнес-процесів і роботи компанії, її підрозділів і кожного співробітника за допомогою так званих ключових показників ефективності (англ. Key performance indicators) – показників, що дають змогу визначити, наскільки ефективно компанія та її співробітники здійснюють свою діяльність для досягнення стратегічної мети підприємства. Зв'язок цих показників із системою мотивації працівників підвищує зацікавленість останніх у досягненні компанією встановлених цілей і робить цю зацікавленість постійною.

1.1. Управління логістикою на засадах ефективності

Світовий досвід свідчить, що застосування логістики дозволяє істотно підвищити ефективність функціонування підприємств. Численні дослідження показують, що при запровадженні логістики підприємства отримують численні конкурентні переваги (табл. 2).

Таблиця 2.

Переваги від застосування логістики на підприємствах

Підвищенн я своєчасност і постачання	Зменшенн я кількості порушень термінів постачанн я	Скороченн я запасів, за рахунок підвищенн я надійності та якості постачання	Скорочення часу проходженн я товару по логістичном у ланцюгу	Зниження витрат виробництв а	Збільшенн я прибутку
на 7-10%	на 30-35 %	на 30-50 %	на 10-40 %	на 10-20%	на 5-15%

складено на основі [7]

Належне використання логістики сприяє суттєвому зниженню логістичних витрат, які на переважній більшості сучасних підприємств є суттєвими.

Так, наприклад, в окремих підприємствах витрати на логістику коливаються в межах від 5 % до 35 % від обсягу продажів, залежно від типу бізнесу, географічного масштабу діяльності та співвідношення вагових та цінових характеристик готових продуктів та використовуваних матеріалів.

Витрати на логістику, як правило, становлять одну з найбільших статей витрат, пов'язаних з веденням бізнесу, поступаючись місцем лише витратам на сировину і матеріали у виробництві або собівартості реалізованої продукції в

оптовій та роздрібній торгівлі.

Нині спостерігається підвищенню ролі логістики у діяльності сучасних підприємств.

На підвищення ролі логістики в діяльності сучасних підприємств впливає цілий ряд чинників, а саме [12]:

- міжнародна експансія промисловості;
- зростання міжнародної торгівлі;
- міжнародний розподіл праці і кооперація;
- необхідність забезпечення конкурентних переваг на світовому ринку збуту продукції;
- зростання дефіциту ресурсів
- зростання обсягів виробництва і пов'язане із цим збільшення витрат сфери обігу тощо.

Нині проявляються наступні тенденції у здійсненні логістичного управління в організаційній структурі підприємств:

1. Структурне стискування. Відбувається розширення сфери логістичних завдань, вирішення яких здійснюється за допомогою взаємодії у робочих групах з персоналом, зайнятим в інших підрозділах підприємства. Це призводить до поступового стиснення логістичних структур на підприємстві, оскільки скорочується потреба у залученні великої кількості фахівців з логістики для вирішення питань, що є на межі зон відповідальності різних організаційних підрозділів.

Впровадження в логістичну систему таких інформаційних технологій як засоби комунікації в режимі реального часу, сучасні бази даних з підтримкою віддаленого доступу дозволяє очільнику логістичного департаменту підприємства з мінімальною кількістю фахівців, що перебувають у його підпорядкуванні, здійснювати координацію низки логістичних процесів без прямого втручання у їх протікання за допомогою формування вказівок для працівників відділу продажу, фінансового підрозділу, складу та інших підрозділів. Все це зменшує оперативне навантаження на співробітників відділу

логістики та створює можливості для скорочення його штату.

2. Пошук балансу між централізацією та децентралізацією логістичного управління. Логістичне управління у компанії є децентралізованим, якщо кожен підрозділ відповідає за планування лише певної частини логістичних завдань і, відповідно, за реалізацію лише цих планів. Централізована організація логістики на підприємстві ґрунтується на протилежному принципі: складанням планів та їх виконанням займається відділ логістики. Фахівці відзначають, що на сучасних підприємствах централізація логістичного управління більше не є необхідною умовою для ефективної обробки інформації, навпаки, саме децентралізація має таку перевагу, як повсюдний доступ до інформаційних технологій та, як наслідок, до даних. Це стає можливим за рахунок вільного циркулювання логістичної інформації на сучасних підприємствах.

3. Зменшення відмінностей між керівником та спеціалістами відділу логістики у ступені відповідальності та широті повноважень. У традиційних лінійних структурах у сферу відповідальності працівників відділу логістики входить виконання поточних операцій, а керівник відділу займається тактичним та стратегічним плануванням. Проте в даний час подібний поділ обов'язків між рівнями ієрархії в логістичному підрозділі вже не є чітким та постійним: і рядові логісти, та начальник відділу залучені і до процесу планування, і до поточної діяльності.

4. Поширення горизонтальних матричних структур. Останнім часом матричні організаційні структури набувають поширення у підприємствах, які надають послуги. Матричні структури дозволяють гнучко розподіляти дефіцитні технологічні активи та ресурси, зменшують дублювання функціональних обов'язків кваліфікованих кадрів, на постійній основі задіяних у різних підрозділах компанії.

5. Розвиток делегування повноважень.

6. Розповсюдження міжфункціональної командної роботи. Використання у сфері логістики міжфункціональних робочих команд дозволяє отримати всебічну оцінку логістичних проблем із різних точок зору. До спектру питань,

для обговорення яких доцільне використання міжфункціональних команд, можна віднести наступні: підготовку інструкцій щодо використання нових програмних продуктів, обговорення порядку обробки нестандартних заявок на перевезення (небезпечних, негабаритних, великовагових вантажів), вибір розташування нового складу.

7. Посилення позицій логістики як функціонального аспекту. Логістика є не лише стратегічним елементом організаційної структури, але й впливає на інші функціональні сфери, а саме на маркетинг, фінанси, виробництво, сприяючи досягненню міжфункціональних цілей, а також зростанню задоволеності клієнтів. Для забезпечення ефективного функціонування сучасних вітчизняних підприємств слід активізувати використання логістики в їх діяльності. Крім того, на вітчизняних підприємствах слід створювати/трансформувати служби логістики з врахуванням вищеперелічених змін у логістичному управлінні.

При логістичному підході об'єктом управління виступає наскрізний матеріальний потік. При цьому відособленість підприємств, які є ланками ланцюга, в значній мірі переборюється з метою погодженого управління наскрізним матеріальним потоком. Потрібний вантаж починає надходити в потрібне місце, у потрібний час, у необхідній кількості, необхідної якості. Просування матеріального потоку по всьому ланцюгу починає здійснюватися з мінімальними витратами.

На мікрорівні ланцюг, через який послідовно проходить деякий матеріальний потік, найчастіше складається з різних служб одного підприємства. При традиційному підході завдання удосконалення наскрізного матеріального потоку всередині підприємства, як правило, не має пріоритетного значення для жодного з підрозділів. При логістичному підході на підприємстві організується служба, завданням якої є управління наскрізними матеріальними потоками, тобто потоками, які надходять ззовні, проходять склади служби постачання, виробничі цехи, склади готової продукції і потім ідуть до споживача. У результаті показники матеріального потоку на виході з

підприємства стають керованими.

Процес перетворення матеріального потоку в логістичному потоці наведено на рис. 1.1.

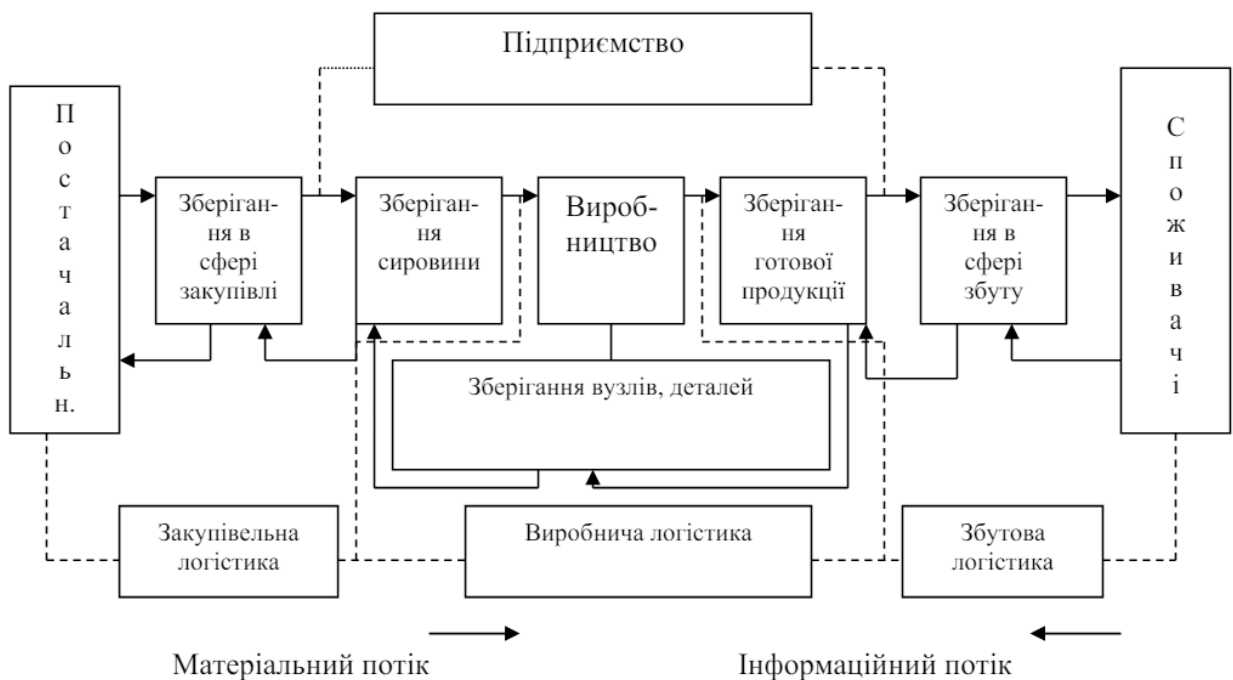


Рис. 1.1. Структура логістичного потоку підприємства

Управління логістикою на підприємстві здійснюється службою логістики, в організаційній структурі вона займає найважливіше місце поряд з управлінням персоналом. Служба складається з підрозділів, що займаються управлінням у різних сферах. За час розвитку логістичних систем у промислово розвинених країнах сформувалася загальноприйнята система показників, які оцінюють ефективність і результативність логістики, до яких зазвичай належать загальні логістичні витрати, якість логістичного сервісу, тривалість логістичних циклів та продуктивність. Ці показники й називаються ключовими, або комплексними, показниками ефективності логістичної системи. Вони лежать в основі звітних форм компаній і систем показників логістичних планів різних рівнів.

Ключовими показниками ефективності логістичної системи називаються основні індикатори ефективності використання ресурсів у компанії для

сформованої логістичної системи, які комплексно оцінюють результативність логістичного управління й є основою логістичного планування, обліку і контролю. Загальними логістичними витратами називаються сумарні витрати, пов'язані з комплексом функціонального логістичного менеджменту і логістичним адмініструванням у логістичній системі.

Реалізації логістичного управління передбачає використання низки методів логістики.

Методами логістики є способи, що дозволяють впливати на об'єкт управління так, щоб логістичні завдання підприємства були вирішені результативно і з досягненням максимального ефекту. До основних груп методів логістики відносяться [3]: – метод системного аналізу; – метод кібернетики; – економіко-математичне моделювання; – метод дослідження операцій; – прогностичний метод. Кожен з цих методів дозволяє прогнозувати параметри матеріальних потоків, формувати гнучкі системи управління рухом товарів і інших цінностей, оптимізувати запаси товарів і продуктів на складах і вирішувати інші завдання.

1. Метод системного аналізу має основою загальну теорію систем, на підставі якої кожний логістичний ланцюжок і потоки, що рухаються по ньому, становлять єдину систему, що підлягає аналітичному дослідженню. Саме формування логістичної системи дозволяє виявити шляхи до її вдосконалення у всіх напрямках матеріальних, інформаційних, фінансових, енергетичних та інших потоків.

2. Кібернетичний метод забезпечує інформаційний підхід до управління логістикою і її операціями, які розглядаються в якості кібернетичної системи, що складається з безлічі взаємозалежних об'єктів.

3. Метод економіко-математичного моделювання заснований на створенні логічних моделей реальних процесів логістики. До цієї групи методів відноситься ABC аналіз. При використанні цього ABC методу всі об'єкти поділяються на три групи: А – 20% цінних об'єктів, що дають 80% всіх результатів; В – 30% об'єктів, що забезпечують 15% результатів; С – 50%

об'єктів, які дають лише 5% результатів. У результаті з'являється можливість зосередити всі зусилля суб'єкта підприємництва на невеликій групі важливих об'єктів, що впливають на кінцевий результат, створити відповідну логістику постачання, управління запасами, продаж в торгівлі.

4. У методі дослідження операцій використовується кількісний підхід до процесу прийняття управлінських рішень. При цьому в найкращому рішенні повинен міститися такий набір факторів, при якому показник ефективності операції стає оптимальним за величиною. Цим методом досліджують ресурси суб'єкта підприємництва, оптимізують величину запасів, вдосконалюють схеми доставки продукції. Використання дослідження операцій допомагає розподілити роботу між одиницями обладнання, між підрозділами виробництва так, що прибуток досягне максимальних величин.

5. Метод прогностики в логістиці вважається одним з ключових, з його допомогою прогнозуються умови динаміки розвитку різних систем, при цьому до прийняття рішень застосовуються науково обґрунтовані підходи. В межах прогностичного методу можна, використовуючи різні підходи, використовувати наступні шляхи: аналіз і прогнозування рядів даних, при якому між рядами даних виявляються залежності, що визначають подальші тенденції розвитку; експертні оцінки, які є суб'єктивними; метод дослідження причинно-наслідкових зв'язків.

Широке застосування в логістиці має кожний з розглянутих методів. Коли служба логістики підприємства добре володіє всіма перерахованими методами і вміє раціонально використовувати їх на практиці, це призводить до підвищення ефективності організації підприємницької діяльності і до досягнення оптимальних результатів, а підприємство отримує максимальний результат.

Прийняття рішень з управління потоками в значній мірі ґрунтується на інтуїції кваліфікованих постачальників, спеціалістів зі збуту, виробничого персоналу, транспортників. Розвиваючи методичний апарат, сучасна логістика, поряд з розробкою і використанням формалізованих методів прийняття рішень, шукає можливості широкого застосування досвіду названої категорії

професіоналів. З цією метою розробляються так звані системи експертної комп'ютерної підтримки, що дозволяють персоналу, який не має глибокої підготовки в логістиці, приймати швидкі і досить ефективні рішення [5].

До систем експертної комп'ютерної підтримки логістичних методів відносяться: MRP (Material requirements planning); MRP II (Manufacturing Resource Planning); ERP (Enterprise Resource Planning); DRP (Distribution Resource Planning). Розглянемо кожен з них більш детально. MRP (планування потреби в матеріалах).

Ідея системи «планування потреб у матеріалах» – спочатку визначається, скільки і в які терміни необхідно виробити готової продукції. Потім визначається час і необхідну кількість матеріальних ресурсів для виконання виробничого плану. Основна мета системи – забезпечення потоку планових обсягів матеріальних ресурсів і запасів продукції на горизонті планування.

Для належного використання логістики у діяльності сучасних підприємств потрібне створення відповідної логістичної служби. Служба логістики для підприємства виконує такі функції управління логістичною системою:

1. Формування та розвиток логістичної системи. Зміна технологій виробництва продукції, організаційної політики підприємства та умов ринку вимагають трансформації існуючої логістичної системи.

2. Визначення стратегії розвитку логістичних систем на макро- та мікрорівні. Управляючий логістичною системою на підприємстві несе відповідальність не лише за планування та підходи до формування стратегії, а й за контроль виконання стратегічних планів.

3. Адміністрація та координація комерційних та технологічних процесів. Служба логістики повинна не тільки взаємодіяти з усіма підрозділами підприємства при управлінні наскрізним матеріальним потоком, а й взаємно координувати виконувані логістичні функції.

4. Врахування специфіки управління матеріальними потоками для підприємств різних галузей промисловості та торгівлі. При формуванні

логістичної системи підприємства та розробці логістичної стратегії необхідно враховувати специфіку різних галузей у промисловості та торгівлі. При побудові логістичної структури необхідно дотримуватись наступних принципів: системності; цілісності; ієрархічності; функціональності; цілеспрямованості; керованості; комплексності.

Висновки до розділу 1

Логістика є в першу чергу управлінням стратегічного характеру, за допомогою якого можна поліпшити стратегічне положення суб'єкта підприємництва і підвищити його конкурентоспроможність. Логістика виступає способом мислення, який включає всі сфери діяльності і рівні підприємства, а також напрямком дій, який підтримує незалежні підрозділи. Коли на підприємстві відкривається відділ, в якому здійснюється діяльність, пов'язана з логістикою, то цей відділ повинен займатися координацією дій, пов'язаних з логістикою.

Фірма, що надає логістичні послуги, відповідає за організацію, координацію і інтеграцію всієї мережі. Під час організації виробничого процесу можна використовувати два принципи побудови логістичного ланцюга, які визначають всю систему руху товарно-матеріальних цінностей. Це «штовхаюча» виробнича система (виробництво на склад) і «тягнуча» (виробництво відповідно до отриманих замовлень; проектування відповідно до отриманих замовлень).

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ZAMMLER

2.1. Економічна характеристика підприємства

ZAMMLER - це українська логістична компанія, що була заснована в 2007 році. Наразі цей логістичний провайдер також працює на ринках Польщі, Китаю та Казахстану. Компанія пропонує рішення в сферах електроніки, побутової техніки, FMCG, eCommerce, промислового обладнання, фармацевтики, телекомунікацій, ритейлу та видавництва. Має нагороди “Excellent Logistics Partner” від Huawei в Україні (2017), “Найкращий експортер року” (2017), “Найкращий 3PL оператор” за версією Київської логістичної школи (2019).

ZAMMLER надає такі логістичні послуги:

- Митно-брокерське обслуговування.
- Внутрішні вантажні перевезення.
- Зовнішні вантажні перевезення.
- Транспортна логістика.
- Фулфілмент.
- Авіап перевезення.
- Контрактна логістика.
- Морські перевезення.
- Транспортні перевезення.
- Залізничні перевезення.

Графічно весь перелік логістичних послуг компанії наведено на рис. 2.1.

Бізнес-процеси, що забезпечують надання логістичних послуг компанії, відпрацьовані впродовж 14 років та враховують європейську якість побудови логістичних бізнес-процесів, адже більша частина клієнтури Заммлер 39 є

європейські компанії, для яких надання якісних послуг є пріоритетом в логістиці.

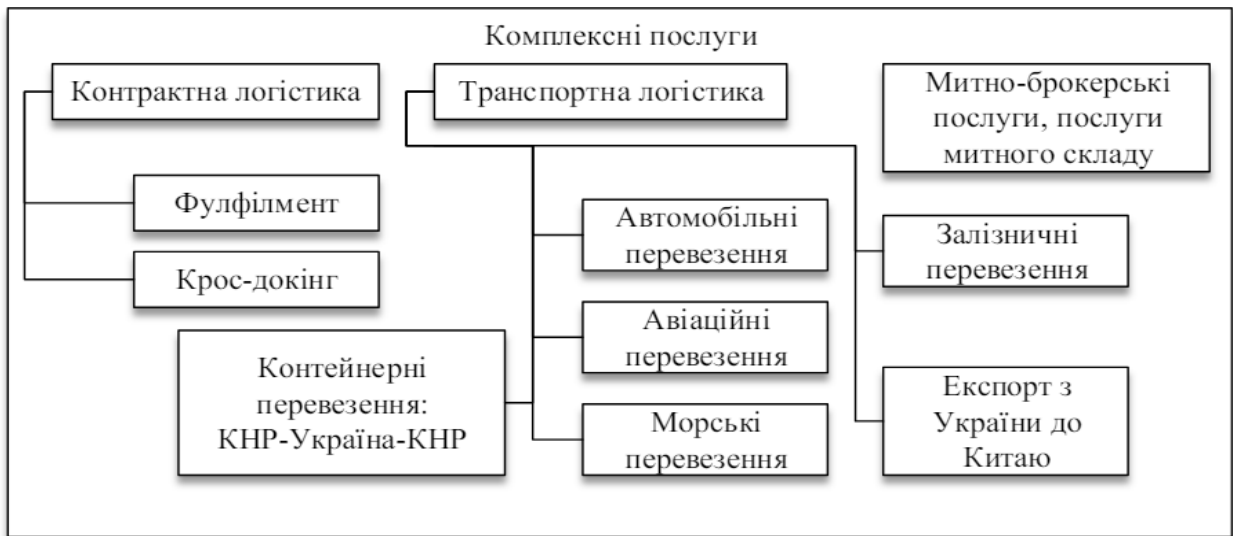


Рис. 2.1. Комплекс логістичних послуг Компанії **ZAMMLER**

Відмітимо, що наведені на рис. 2.1 послуги надаються в повному обсязі в Україні. За рахунок власної транспортної (45 вантажних автомобілів) та складської (загальною площею понад 55 000 м²) інфраструктури група пропонує не лише окремі категорії послуг, однак й комплексні рішення.

ZAMMLER УКРАЇНА» нарощувала власні сили та тепер в Україні представлена чотирма компаніями, які наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Компанії групи ЗАММЛЕР в Україні

№ з/п	Назва компанії групи	Діяльність згідно КВЕД
1	2	3
1.	ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» (рік заснування: 2007)	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 50.20 Вантажний морський транспорт 50.40 Вантажний річковий транспорт 51.21 Вантажний авіаційний транспорт 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів

Продовження табл.2.1

1	2	3
2.	ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» (рік заснування: 2010)	49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
3.	ТОВ «ЗАММЛЕР Фулфілмент» (рік заснування: 2015)	49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна 81.21 Загальне прибирання будинків 81.22 Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів
	ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» (рік заснування: 2019)	52.10 Складське господарство (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Головний офіс компанії знаходиться в Києві. Він також має власні складські приміщення та митний термінал в різних містах України.

Крім того, в складі групи знаходиться ще три компанії за кордоном:

- Нінгбо ЗАММЛЕР Трейдинг (рік заснування – 2013);
- ЗАММЛЕР Польща (рік заснування – 2014);
- ЗАММЛЕР Казахстан (рік заснування – 2020);

Крім того, група ЗАММЛЕР співпрацює з більш ніж 200 агентами по всьому світу, таким чином забезпечуючи надання логістичних послуг в

більшості країн світу (рис.2.2).

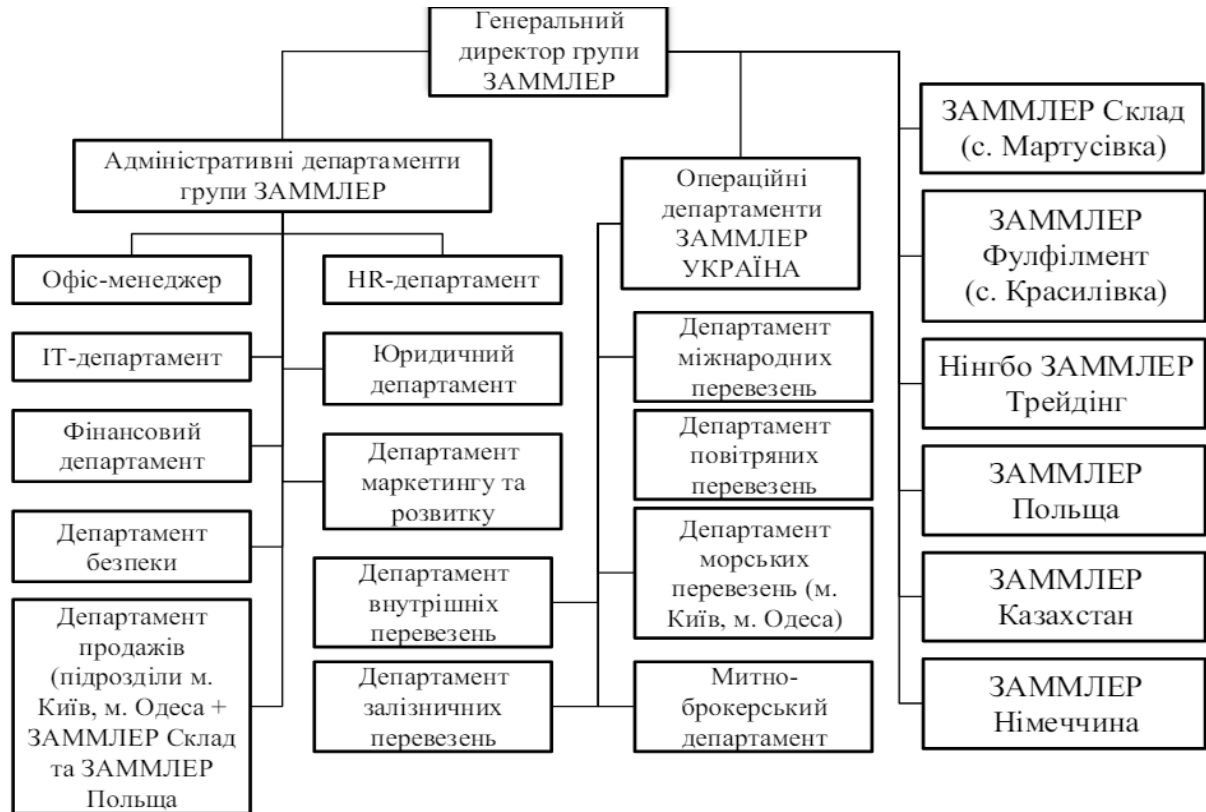


Рис. 2.2. Географічна структура Компанії ZAMMLER

Проаналізуємо структуру управління групи ЗАММЛЕР (рис. 2.2). Можна відразу помітити, що організаційна структура у групи є дивізійною, що розподілена за географічними регіонами, при цьому задачі, що є загальні для управління всією групою: управління персоналом, ІТ-департамент, фінансовий, юридичний департамент тощо – є загальними для всіх компаній групи ЗАММЛЕР.

З такої структури управління групою можна відмітити, що всі підрозділи групи компаній сильно взаємопов'язані, а отже право прийняття рішень щодо розвитку групи або реконструкції будь-яких підрозділів, як правило, розподіляється між декількома департаментами, після чого остаточне рішення затверджується генеральним директором групи ЗАММЛЕР.

На сьогоднішній день група компаній ЗАММЛЕР нараховує 19 офісів по всьому світу, забезпечила роботою 758 співробітників, має п'ять

складських комплексів в Україні та 143 вантажних автомобілів в Польщі.

Стратегією Група ЗАММЛЕР є стратегія зростання за рахунок постійного розширення географії представництв, керуючись клієнтоорієнтованим підходом у співпраці з партнерами та високими стандартами ведення бізнесу.

Завдяки власній компанії на території Польщі та відповідно гарної кредитної історії, ZAMMLER Polska має власний автомобільний транспорт у Європі, що взятий під оптимальні кредитні ставки, та залучає лише надійних підрядників та висококваліфікований персонал. Компанія керує складськими комплексами площею понад 75 тис. кв.м (дані на початок 2018 року), включаючи новітні складські приміщення класу А.

Логістичні провайдери України зазнали важкого удару після повномасштабного вторгнення. Війна змінила структуру постачання країни. Наприклад, якщо раніше близько 80% потужностей логістичних компаній знаходилися в Київській області, то з початком конфлікту більшість бізнесів перевезли свої товари до західної частини. Більш того, було незрозуміло, як транспортувати вантажі при великій кількості блокпостів, оглядів та незрозумілих умовах пересування під час комендантської години. І це лише частина проблем, з якими стикнулися логістичні провайдери.

Хоча 2023 рік видався непростим сфери контрактної логістики України, на ринку все ще залишаються ТОПові гравці, які, не дивлячись на всі негаразди, обслуговують клієнтів та допомагають їм підтримувати бізнес. Платформа WareTeKa проаналізувала прибуток 3PL-провайдерів за 2022 рік та ділиться з вами нашим рейтингом найуспішніших українських логістичних компаній.

Прибуток великих логістичних компаній залежить від двох факторів — попиту на складську логістику та транспортні перевезення. На це впливають обсяги виробництва. У вересні 2023 року Державна служба статистики опублікувала дані, згідно з якими промислове виробництво країни впало на 2,9% в першій половині року. У 2023 році обсяги падіння становили 31,9%. Тож можна стверджувати: українська промисловість потрохи оживає, а разом із

нею — і логістична галузь, що відповідає за доставлення продукції виробникам та кінцевим споживачам.

Якщо говорити про позитивні зрушення в українській логістиці третьої сторони, можна сказати про такі тенденції:

Складська інфраструктура поступово розгалужується. Якщо на початку повномасштабного вторгнення логістичні провайдери перенесли основну частину своїх логістичних потужностей на захід України, ближче до Львова, то зараз вони почали відновлювати склади в інших містах України. Це позитивно впливає на процеси перевезення товарів.

Спостерігається попит на складські приміщення невеликого розміру. Це так звані логістичні хаби, що можуть допомогти транспортувати товари по різних регіонах країни.

Логістичні провайдери впроваджують нові послуги та рішення для своїх клієнтів. Наприклад, наразі спостерігається великий попит на транспортні перевезення з Польщі в Україну. Логістичні провайдери розробляють системи автомобільного сполучення між іншими країнами.

Зростає попит на аутсорсинг логістики. В 2023 році, все більше бізнесів звертаються за послугами до 3PL-провайдерів, адже самостійно організувати логістику в умовах війни — нелегка справа. Це позитивно впливає на прибутковість українських логістичних компаній.

Звичайно, на українську логістичну галузь впливають і виклики — переформатування транспортної та складської інфраструктури, покращення мобільності та відновлення бізнес-процесів.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Процес формування фінансових результатів спрямований на те, щоб досягти потрібного їх розміру, реалізувати всі резерви, за рахунок фінансової, операційної та інвестиційної діяльності.

Оскільки метою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є

одержання та максимізація прибутку, необхідно більш ретельно та кваліфіковано підходити до формування його складників – доходів та витрат, детально вивчаючи та аналізуючи фактори, під впливом яких формується фінансовий результат, досліджувати динаміку, тенденції, резерви, що впливають на ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах.

Фінансові результати діяльності Компанії ZAMMLER за 2021-2023 рік відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку наведено в табл. 2.2 та на рис. 2.3.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності Компанії ZAMMLER

№	Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції	110134,9	177237,7	315036,0	67102,2	137798,9	160,9	177,7
2	Собівартість реалізованої продукції	53361,00	128429,1	184443,9	75068,1	56014,8	240,7	143,6
3	Інші операційні доходи	8 947,20	16576,40	15730,5	7629,2	-845,9	185,3	94,9
4	Інші операційні витрати	59796,20	59 187,10	124299,2	-609,1	65112,1	99,0	210,0
5	Інші доходи	4 834,00	1241,90	695,70	-3592,1	-546,2	25,7	56,0
6	Інші витрати	9 360,90	4 807,10	15698,60	-4553,8	10891,5	51,4	326,6
7	Разом доходи	123916,1	195055,4	331462,2	71139,3	136406,8	157,4	169,9
8	Разом витрати	122518,1	192423,3	324441,7	69905,2	132018,4	157,1	168,6
9	Фінансовий результат до оподаткування	1398,00	2632,10	7020,50	1234,1	4388,4	188,3	266,7
10	Податок на прибуток	902,10	750,70	4056,80	-151,4	3306,1	83,2	540,4
11	Чистий прибуток (збиток)	495,90	1881,40	2963,70	1385,5	1082,3	379,4	157,5

Незважаючи на війну основні фінансові результати підприємства зростали. І, незважаючи на певне зростання собівартості наданих послуг, величина чистого прибутку зросла в 2022 році на 1385 тис.грн, а в 2023 році на 1385 тис грн.

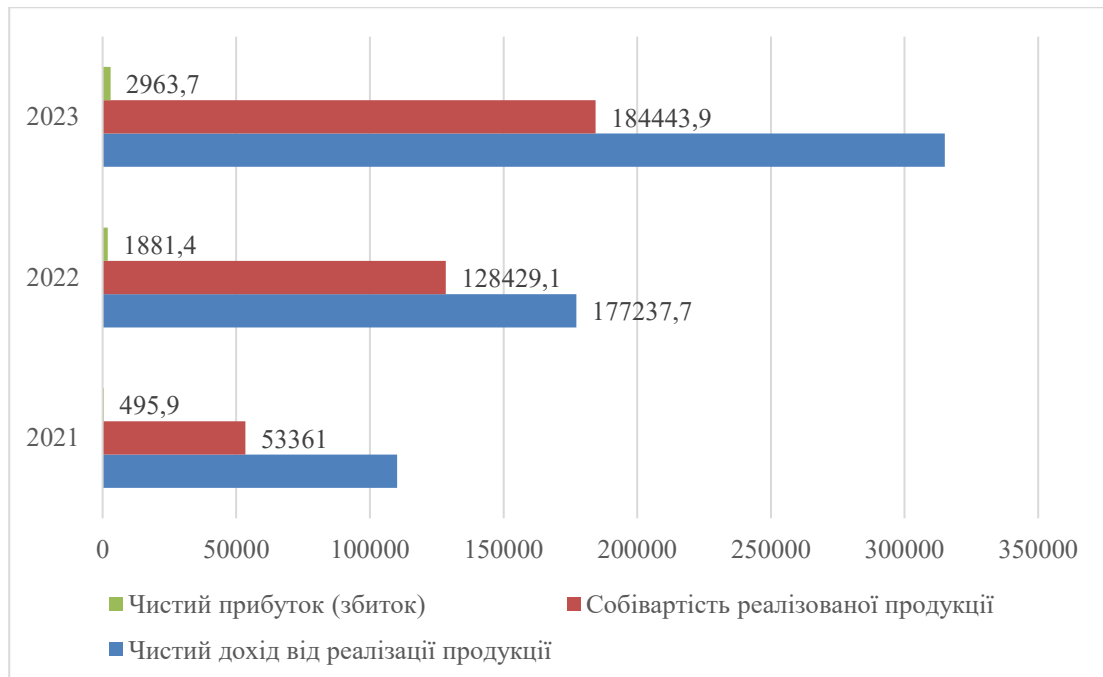


Рис. 2.3. Фінансові результати діяльності підприємства Компанії ZAMMLER

Далі проведемо аналіз фінансових результатів за показниками, які відповідають міжнародно визнаній системі аналізу результативності.

Врахуємо що показник розрахований за формулою (2.1):

$$\text{EBITDA} = \text{фінансовий результат до оподаткування} + \text{проценти за кредитами} + \text{амортизація}. \quad 2.1$$

EBITDA розраховується, щоб показати поточний стан капіталу. EBITDA відображає фінансові результати організації без урахування впливу кредитних умов, оподаткування та амортизації. Показник допомагає приблизно оцінити грошовий потік організації та порівняти її з іншими підприємствами аналогічної галузі. Інвестори за допомогою EBITDA оцінюють перспективність компанії – чи здатне підприємство у майбутньому реінвестувати капітал, масштабувати бізнес та обслуговувати кредити.

Досліджуючи динаміку показника EBITDA компанії ЗАММЛЕР Україна можна стверджувати, що з кожним роком грошовий потік компанії зростає, що є привабливим для інвесторів компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

EBITDA ЗАММЛЕР Україна, тис. грн.

№ з/п	Характеристика Рік	Фінансовий результат до оподаткування	Аморти- зація	Відсотки по кредиту	EBITDA
1.	2017	2 482,50	598,2	0	3 080,70
2.	2018	3 597,60	1 176,90	120,7	4 895,20
3.	2019	6 123,00	4 352,40	527,8	11 003,20
4.	2020	9 358,00	6 869,80	757,7	16 985,50
5.	Динаміка 2018/2017	1 115,10	578,70	120,70	1 814,50
6.	Динаміка 2019/2018	2 525,40	3 175,50	407,10	6 108,00
7.	Динаміка 2020/2019	3 235,00	2 517,40	229,90	5 982,30

Розглянемо показники рентабельності, розраховані значення яких наведені в табл. 2.4, а їх динаміка для наглядності відображена на рис. 2.8. EBITDA margin показує рентабельність компанії до всіх відрахувань. З його допомогою можна приблизно оцінити прибутковість діяльності підприємства. Розраховують EBITDA margin за формулою (2.2):

$$\text{EBITDA margin} = \text{EBITDA} / \text{Дохід від продажу} \times 100\% \quad 2.2$$

Так як, значення EBITDA margin вище 12, компанія вважається прибутковою. Хоча з 2019 року спостерігається тенденція зменшення, однак це можна пояснити значними інвестиційними вкладанням в розвиток логістичної інфраструктури.

Рентабельність продаж згідно до рекомендованих значень має бути більше одиниці, враховуючи поточні значення та позитивну динаміку починаючи з 2019 року можна вважати, що рентабельність продаж знаходиться на достатньо високому рівні, якщо брати до уваги логістичні підприємства.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ЗАММЛЕР Україна, %

№ з/п	Характеристика Рік	EBITDA margin	Рентабельність продаж (ROS)	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Рентабельність активів (ROA)
1.	2017	15,2	8,44	3,19	0,49
2.	2018	16,8	6,13	4,56	0,64
3.	2019	12,1	6,88	4,82	0,74
4.	2020	12,3	7,06	5,73	0,81
5.	Динаміка 2018/2017	1,6	-2,31	1,37	0,15
6.	Динаміка 2019/2018	-4,7	0,75	0,26	0,1
7.	Динаміка 2020/2019	0,2	0,18	0,91	0,07

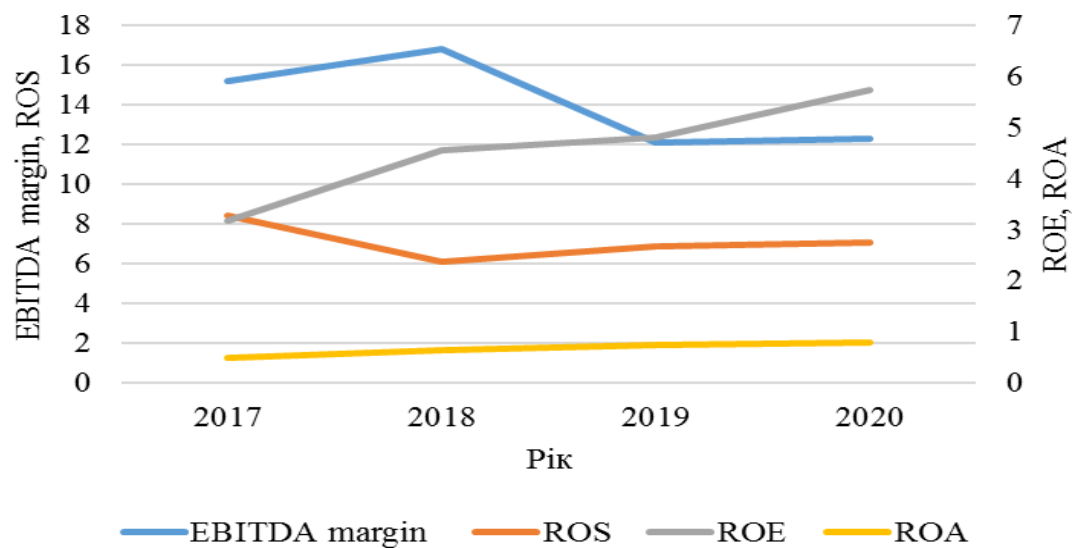


Рис. 2.4 Динаміка показників рентабельності ЗАММЛЕР Україна

Рентабельність власного капіталу підвищується з кожним роком, що свідчить про ефективну політику розподілу власного капіталу власниками та топ-менеджментом компанії.

Показники та динаміка рентабельності активів свідчить про достатньо ефективне використання активів компанії для генерації прибутку, однак даний

показник все ж таки незначний, що можна виправити за рахунок оптимізації активів.

2.3. Дослідження логістичної діяльності компанії

Наразі ЗАММЛЕР має 3PL - список послуг оператора включає складування, послуги підтримки та використання субпідрядників. Поточним напрямком розвитку компанії є розвиток послуг оператора 4PL: інтеграція партнерських ресурсів і технологій у ланцюжок поставок з власними ресурсами, потужностями та технологіями.

Площа складу активно збільшується, і сьогодні він має власний склад в Україні площею до 80 000 м², а в Польщі розширює свою складську площу до 5 000 м². Компанія активно працює над тим, щоб завоювати найбільшу частку ринку. Сервісні оператори в Україні та Польщі швидко розвивають послуги, а компанія працює над підвищенням якості та гнучкості послуг та проводить активні маркетингові кампанії.

Рухомий склад представлений сучасними автомобілями: Volvo, Renault, Volkswagen, Hyundai, Citroen, МАЗ вантажопідйомністю від 0,5 до 25 тонн. Відповідно до стратегії на 2017-2022 роки компанія активно розвиває офіси в Польщі та Китаї та планує розширити своє географічне розташування: вивчення ринків Казахстану та США та відкриття офісу допоможуть залучити більше клієнтів у майбутньому.

Переглянемо динаміку та структуру логістичних витрат підприємства «Заммлер» на табл. 2.5 та на рис. 2.5 та 2.6.

Як бачимо, найбільшу частку серед транспортних витрат складає транспортна логістика – 8 465,5 тис грн у 2023 році. В порівнянні з 2022 роком цей показник зріс на 1483,10 грн або ж на 21,24 %, що можна пояснити поповненням автопарку компанії, збільшенням кількості замовлень, підвищенням цін на паливо тощо.

Таблиця 2.5

Логістичні витрати Компанії ZAMMLER

№	Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
1	Витрати на транспортування	6259,5	6982,5	8465,6	723,0	1483,1	111,6	121,2
2	Витрати на складування	3507,1	3877	4812	369,9	935,0	110,5	124,1
3	Витрати на міжскладські перевезення	786,2	799,2	805,1	13,0	5,9	101,7	100,7
4	Витрати на пакування	389,2	405,4	495,3	16,2	89,9	104,2	122,2
5	Логістичні витрати адміністративних структур	905,2	1002,1	1222	96,9	219,9	110,7	121,9
6	Загальнологістичні витрати	11847,2	13066	15800	1218,8	2734,0	110,3	120,9

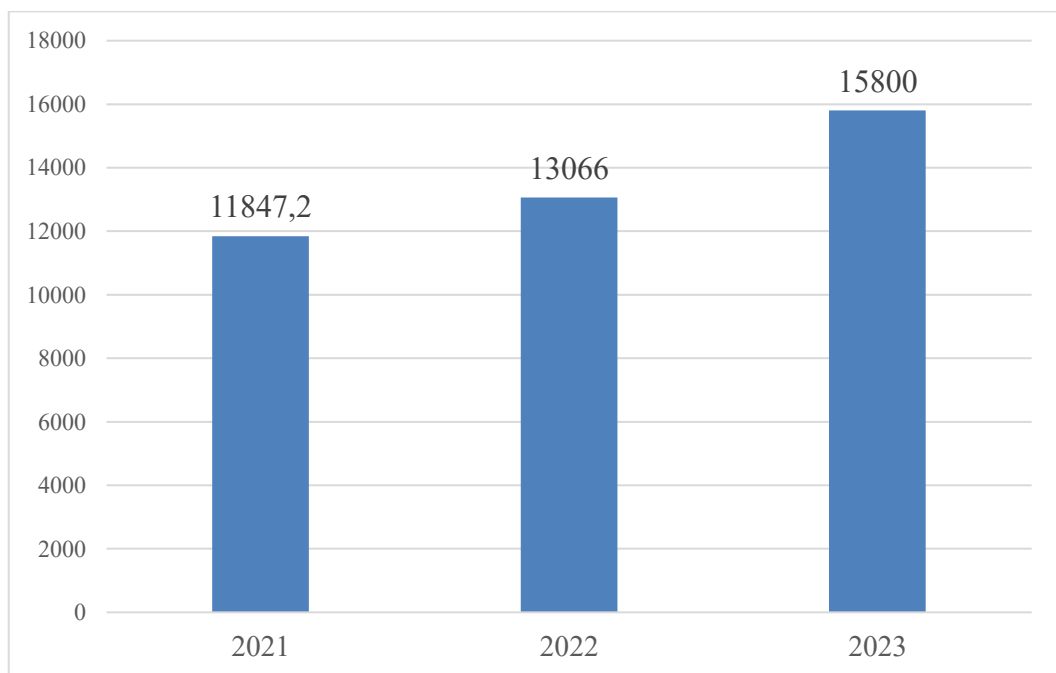


Рис. 2.5. Динаміка логістичних витрат Компанії ZAMMLER

Значну частину логістичних витрат становлять витрати на складування, які у 2016, 2021 та 2022 роках становили відповідно 3507,1, 3877 та 4812 тис. грн. Слід зазначити, що такі витрати пов'язані з послугами, які надає

підприємство. Більш наочно структуру логістичних витрат компанії можна побачити на рисунку 2.5.

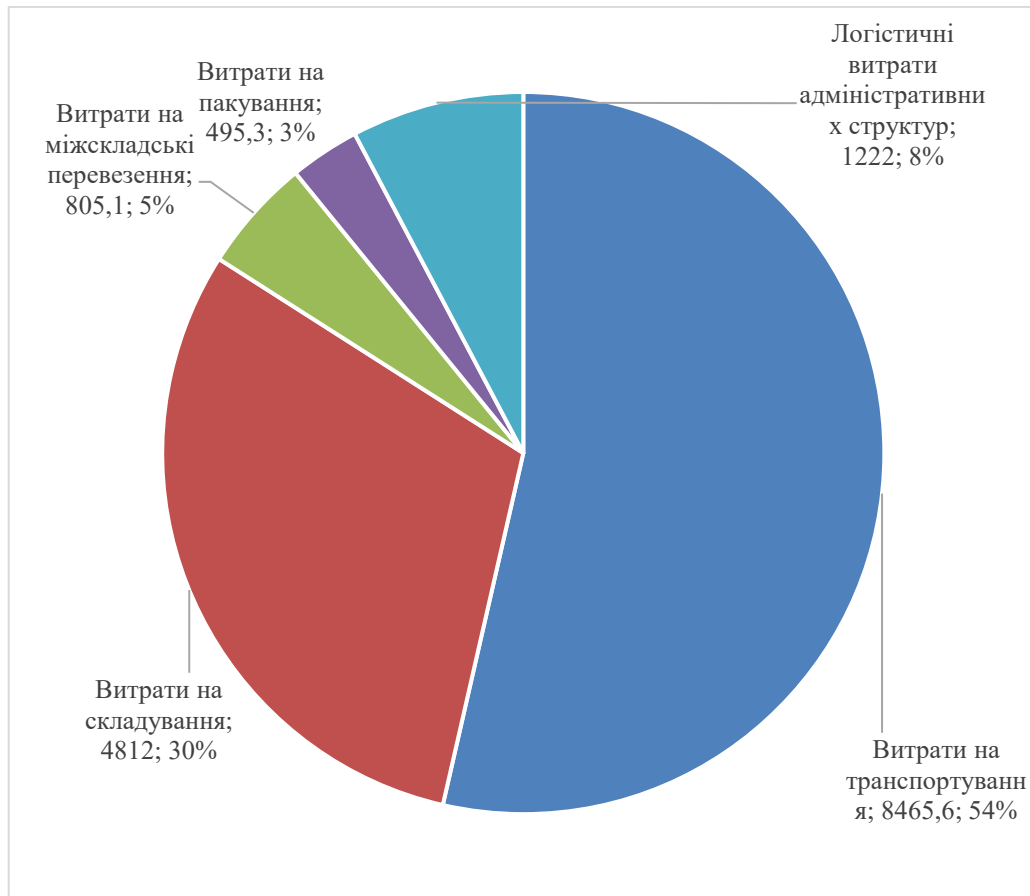


Рис. 2.6. Структура логістичних витрат Компанії ZAMMLER

Далі розглянемо безпосередньо логістичні витрати кожного із видів транспорту у табл. 2.4.

Таблиця 2.5

Транспортні витрати Компанії ZAMMLER за видами транспорту

№	Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
1	Автомобільний	2196	2402	3356	206,0	954,0	109,4	139,7
2	Залізничний	1123	1234	1289	111,0	55,0	109,9	104,5
3	Повітряний	1952	2345	2632	393,0	287,0	120,1	112,2
4	Морський	989	1002	1189	13,0	187,0	101,3	118,7
5	Загальні транспортні витрати	6259,5	6982,5	8456,5	723,0	1474,0	111,6	121,1

Як бачимо, найбільшу частину витрат складає автомобільний транспорт, витрати збільшилися на 39, 73% у 2022 році у порівнянні з 2021, слідом за автомобільним транспортом витратним є повітряний транспорт - 2632 тис грн, слідом - залізничний - 1289 тис грн, потім морський транспорт, загальні витрати – 1189 тис грн у 2022 році.

Це можна пояснити тим, що компанія займає найбільшу частку в автомобільному транспорті, мобільна, відносно швидка, має високу маневреність, з кожним роком компанія збільшує свій автопарк. Повітряний транспорт сам по собі є транспортним засобом високої вартості, але завдяки швидкісному транспорту його можна перевозити на великі відстані, а міжнародні перевезення, особливо цей вид транспорту, користуються попитом.

Недоліки залізничного транспорту. Через нерівномірність перевезень і важкодоступність підприємство виконує невеликий відсоток цього виду перевезень, але компанія використовує цей вид транспорту, коли потрібні великі перевезення. У відносно рідкісних випадках компанія використовує морські перевезення через низьку швидкість, погодні умови та низьку частоту перевезень. З метою оцінки транспортної логістики будуть більш детально розглянуті параметри транспортної логістики компанії та визначені проблемні зони компанії. Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру – показник ефективності інвестицій у логістику – становить 105%, а це означає, що інвестиції в логістику окупаються і окупаються. У загальній структурі витрат витрати на логістику становлять 58,6%, що є середнім показником по транспортному підприємству.

Коефіцієнт використання потужностей, який визначає фактичне використання потужностей, становить 80%, що вказує на те, наскільки ефективно компанія використовує транспортний засіб, а значить, необхідно вживати заходів для підвищення ефективності транспортного засобу. Рентабельність каналів збуту показує, наскільки ефективні канали збуту - 515%, і показує, що система збуту себе виправдовує. Показники надійності

поставок та кількості «ідеальних замовлень», котрі є ключовими не лише для компанії, але й для кінцевого споживача складають відповідно 92, 07% та 91, 94 %. Даний показник на підприємстві є високим, проте задля підвищення конкурентоспроможності підприємства слід також звернути увагу на можливі шляхи скорочення ризику втрати, пошкодження, невчасної доставки продукції до кінцевого споживача. Зведені загальновиробничі витрати складають на підприємстві 3 500 тис грн/рік та є помірним показником для транспортного підприємства. Продуктивність транспортного засобу складає 75% та є помірним, проте з метою оптимізації цей показник також потребує приділення уваги.

Для оцінки причин невдоволення клієнтів якістю транспортно-експедиторських послуг слід також розглянути модель розривів Zeitgaml. Ця модель визначає шляхи задоволення очікувань клієнтів щодо якості транспортних послуг та причини невдоволення.

Різниця ризиків невелика, оскільки компанія приділяє багато уваги маркетинговим дослідженням, має потужний канал зв'язку для задоволення попиту на транспортні послуги та має невелику кількість рівнів управління.

Однак повного знання потреб споживачів іноді недостатньо, оскільки між ними може бути різниця, оскільки суб'єкти не повністю відповідають очікуванням споживачів. Відмінності між сприйняттям керівництвом очікувань клієнтів і технічними параметрами, що визначають якість обслуговування. При цьому компанія приділяє велику увагу параметрам якості обслуговування; відповідна виконавська дисципліна в системі надання послуг;

Однак, навіть якщо вище керівництво транспортної компанії розуміє потреби клієнта та точно змінює якість обслуговування, фактична продуктивність надання послуг може не відповідати очікуванням клієнтів. Між підрядниками є відмінності у відповідних посиленнях. Логістичні канали - це показники якості послуг, які відповідають стандартам компанії. Підприємству бракує кваліфікованого та кваліфікованого персоналу, а також відділу контролю якості логістичних послуг, що може призвести до

дезінформації та зниження рівня логістичних послуг. Розбіжність між фізичним наданням транспортного сервісу і зовнішніми повідомленнями споживачеві. Це різниця між прихильністю транспортної компанії до якості обслуговування та фактичною якістю обслуговування. Компанія має міцний горизонтальний зв'язок між оперативним і маркетинговим персоналом, і без перебільшення сприятиме підвищенню якості логістичних послуг.

За час роботи компаніями групи ЗАММЛЕР були розроблені логістичні рішення для різних галузі промисловості. Завдяки багаторічному досвіду роботи і розуміння специфіки транспортування та зберігання, ЗАММЛЕР може запропонувати ефективні і стабільні рішення для наступних категорій товарів [48]:

- електроніка та побутова техніка. В клієнтському портфелі ЗАММЛЕР є всесвітньо відомі компанії в галузі електроніки та побутової техніки;
- фармацевтичної продукції, організація процесу транспортування якої передбачає побудову спеціалізованої логістичної інфраструктури з врахування: суворого дотримання та контролю температурного режиму, забезпечення збереження продукції при перевезенні; оцінка ризиків і врахування всіх можливих нюансів, пов'язаних зі специфікою продукції. Компанія має багаторічний досвід роботи з провідними фармацевтичними компаніями України та світу;
- FMCG товари, для яких продумані комплексні логістичні рішення (умови зберігання, розміщення товарів з урахуванням можливого / неможливого товарного сусідства, інтенсивності відвантажень, термінів придатності та інших факторів) за рахунок роботи з ключовими гравцями на ринку цього сектора;
- телекомунікаційне обладнання вимагає особливих умов транспортування і зберігання. Цінність вантажу, сезонність і швидка зміна тенденцій на ринку, оновлення модельного ряду і оснащення вимагають індивідуального підходу, високої кваліфікації фахівців і досвіду роботи в галузі, який має група компаній ЗАММЛЕР;

- e-commerce та ритейл. У клієнтському портфелі групи відомі світові бренди, які отримують послугу фулфілмент. Це комплекс послуг, в рамках якого логістичний оператор бере на себе прийом товарів від постачальника, зберігання, комплектацію, упаковку, організацію доставки кінцевому споживачеві, обробку повернень;
- промислове обладнання, для якого ЗАММЛЕР створює ефективні ланцюги поставок, які задовольняють потреби клієнтів промислового сегменту: перевезення великогабаритних вантажів, вантажів спеціального призначення. У клієнтському портфелі ЗАММЛЕР є провідні компанії промислового сегмента;
- друкована продукція, широкий асортимент якого вимагає особливого підходу до розміщення і зберігання товарів на складі. Від правильного складування залежить якість продукції, адже при змінах температурно-вологого режиму повітря процес природного старіння матеріалів прискорюється. ЗАММЛЕР має всі необхідні умови для співпраці з видавництвами: організація зберігання у вигляді спеціальних стелажів, правильні кліматичні умови: рівень вологості, температура, вентиляція, відсутність прямого сонячного світла;
- обладнання для авіаційної галузі включає запчастини, комплектуючі, агрегати, в тому числі, двигуни для літаків, доставка яких потребує досвід, високий професіоналізм, дотримання стандартів і вимог. Серед клієнтів ЗАММЛЕР є провідні міжнародні авіакомпанії. Знання ринку дозволяє здійснювати доставки в стислі терміни і оптимальними маршрутами.

Висновки до розділу 2

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності компанії показав, що компанії групи ЗАММЛЕР має дивізійне управління, яке розподілено відповідно до географічного регіону, при цьому існує адміністративний сектор, який займається профільними питаннями в усіх компаніях групи ЗАММЛЕР. Загалом, група компаній надає комплексні логістичні послуги, що дозволяє власна розвинута транспортна та складська

інфраструктура, а також надійні партнери-перевізники на різних видах транспорту. Компанія має велику кількість постійних партнерів відомих брендів, які обслуговує вже понад 10 років, за рахунок цього компанія удосконалила свої компетенції в логістиці доставки, зберігання та обробки товарів різних галузей промисловості.

Фінансовий аналіз свідчить про успішну фінансову політику, враховуючи, що компанія має кредити, що пов'язані з розвитком транспортної та складської інфраструктури.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ ЗАММЛЕР

3.1. Управління розробленням логістичної стратегії

Основою досягнення ефективності логістичної діяльності, забезпечення її гнучкості та надійності є наявність на підприємствах сформованої логістичної стратегії. Поняття «логістичної стратегії» у науковому дискурсі є не новим, але не до кінця дослідженим. Вчені, які вивчають та аналізують дане поняття, по-різному його трактують, акцентуючи увагу на різних елементах та деталях.

Логістична стратегія (logistics strategy) визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства/району) розміщення капіталовкладень у транспортну мережу, складське господарство та ін. об'єкти інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методики розрахунку витрат на логістичні операції та ін. елементи господарського механізму на перспективу» [9, с. 122].

Відповідно до такого підходу в рамках логістичної стратегії вирішуються питання щодо: вибору місця будівництва нових об'єктів логістичної інфраструктури, зокрема: складів, автошляхів, залізничних (під'їзних) колій, аналізу параметрів логістичних потоків, визначення центрів району тяжіння матеріальних потоків тощо.

Систематизація наукової літератури дозволила навести основні наукові підходи щодо визначення поняття «логістична стратегія» у наступній таблиці (табл. 3.1).

На основі дослідження походження даного поняття можна зробити висновок, що логістична стратегія – це система довгострокових орієнтирів та цілей, спрямованих на оптимізацію всіх логістичних процесів та ресурсів підприємства з метою досягнення конкурентних переваг, задоволення потреб

клієнтів та забезпечення сталого розвитку у майбутньому.

Таблиця 3.1

Основні наукові підходи щодо визначення поняття «логістична стратегія»

Автор, джерело	Логістична стратегія – це ...
О.І. Баєва, К.А. Бігун [1]	«одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку та ін.), що ідентифікується в логістичних системах і ґрунтується на таких цілях як оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного сервісу, мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі»
Т.О. Водолажська [3]	«набір завдань, пов'язаних із формуванням дій підприємства, спрямованих на досягнення мети ефективного використання ресурсів на основі синхронізації логістичних процесів при утворенні логістичних потоків»
Г.В. Єсель [9]	«постановка довгострокових цілей логістичної системи та обґрунтування шляхів їх реалізації завдяки оптимізації розподілу ресурсів і забезпечення збалансованої взаємодії всіх складових логістичної системи»
Н.Б. Ільченко [6]	«система цілеспрямованих рішень щодо зміни стану з урахуванням умов внутрішнього та зовнішнього логістичного середовища відповідно до загальної стратегії підприємства»
Г. Коваленко, І. Чукіна [4]	«комплекс рішень, планів, заходів, що пов'язані з ефективним управлінням матеріальними потоками в межах логістичної системи»
У. Плекан [1]	«сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які орієнтовані на створення необхідних для підтримки життєдіяльності підприємства умов»

Така стратегія підприємства має враховувати аналіз ринкових умов, визначення оптимальної логістичної інфраструктури, управління запасами, транспортно-логістичні рішення, інтеграцію технологій та інновацій, а також створення системи контролю та постійного вдосконалення логістичних та інших бізнес-процесів підприємства.

Крім цього, логістична стратегія є інтегральною частиною загальної стратегії розвитку і виконує функцію визначення довгострокових цілей та шляхів оптимізації логістичних процесів та ресурсів підприємства. Вона також взаємодіє з іншими ключовими стратегіями в сфері виробництва, маркетингу та фінансів, що вимагає гармонійного вирішення великої кількості завдань та

визначення оптимальних рішень у багатьох аспектах діяльності підприємства.

Узагальнення кращої наукової практики дозволило виокремити декілька основних завдань логістичної стратегії, до яких відносяться [4–7]: планування ланцюга постачання, вибір логістичних маршрутів, максимізація та покращення логістичного сервісу, створення системи управління запасами, оптимізація логістичних витрат, підвищення конкурентних переваг підприємства, скорочення частки непродуктивних операцій, освоєння нових технологій в сфері логістики, швидке реагування на зміни, оптимізація складських операцій, обробка та виконання замовлень, об'єднання окремих елементів в цілісну систему, забезпечення високої якості обслуговування клієнтів тощо.

При цьому, варто зауважити, що перелік завдань логістичної стратегії не є вичерпним, адже його постійно можна розширювати та корегувати. Загалом, успішне формування та реалізація логістичної стратегії визначає можливість підприємства отримувати значущі конкурентні переваги та гарантує підвищення продуктивності його діяльності у повному обсязі.

Для того, щоб здійснювати управління процесом розроблення логістичної стратегії підприємства необхідно розуміти яка ж існує класифікація таких стратегій. Так, до переліку загальних логістичних стратегій вчені відносять наступні типи стратегій [3, 2, 11]: 1) «тонка» логістична стратегія або логістична стратегія, орієнтована на витрати; 2) «динамічна» логістична стратегія або логістична стратегія, орієнтована на рівень обслуговування; 3) логістична стратегія, орієнтована на продуктивність; 4) логістична стратегія, орієнтована на утворення міцних стратегічних союзів між постачальниками та замовниками; 5) стратегія мінімізації загальних логістичних витрат; 6) стратегія покращення якості логістичного сервісу; 7) стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру; 8) стратегія логістичного аутсорсингу.

У своїй науковій праці І.М. Пальчик виокремлює інші п'ять популярних типів логістичних стратегій, серед яких [14]:

1) стратегія мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу;

- 2) стратегія максимізації та покращення логістичного сервісу;
- 3) стратегія максимізації доходу та прибутку;
- 4) стратегія підвищення конкурентних переваг підприємства;
- 5) стратегія логістичного аутсорсингу.

На основі класифікації логістичних стратегій, запропонованої дослідниками, можна зробити висновок, що існує велика різноманітність підходів до формування логістичної стратегії підприємства. При цьому, важливо враховувати, що вибір логістичної стратегії повинен бути обґрунтованим і відповідати встановленим цілям та можливостям конкретного підприємства, адже кожна з цих стратегій має свої переваги та обмеження. Крім цього, на практиці можливе застосування різних комбінацій стратегій управління логістикою.

Підприємства, які нехтують процесом розроблення та реалізації логістичної стратегії, стають вразливими перед впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім цього усі логістичні процеси підприємства, у такому випадку, перебувають у хаотичному стані та не мають цілеспрямованого управління.

У науковій літературі існують різні підходи та варіанти формування логістичної стратегії підприємства [7–9]. У більшості випадків за процес формування логістичної стратегії на підприємстві відповідає топ-менеджмент та його логістичні підрозділи (відділи). Важливою умовою ефективності даного процесу є узгодження логістичної стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства, а також станом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його наявними чи потенційними можливостями та ризиками.

Варто зазначити, що процес управління розробленням логістичної стратегії підприємства є складним та багатоетапним, тому він має супроводжуватись безперервним оновленням та коригуванням (рис. 3.1).

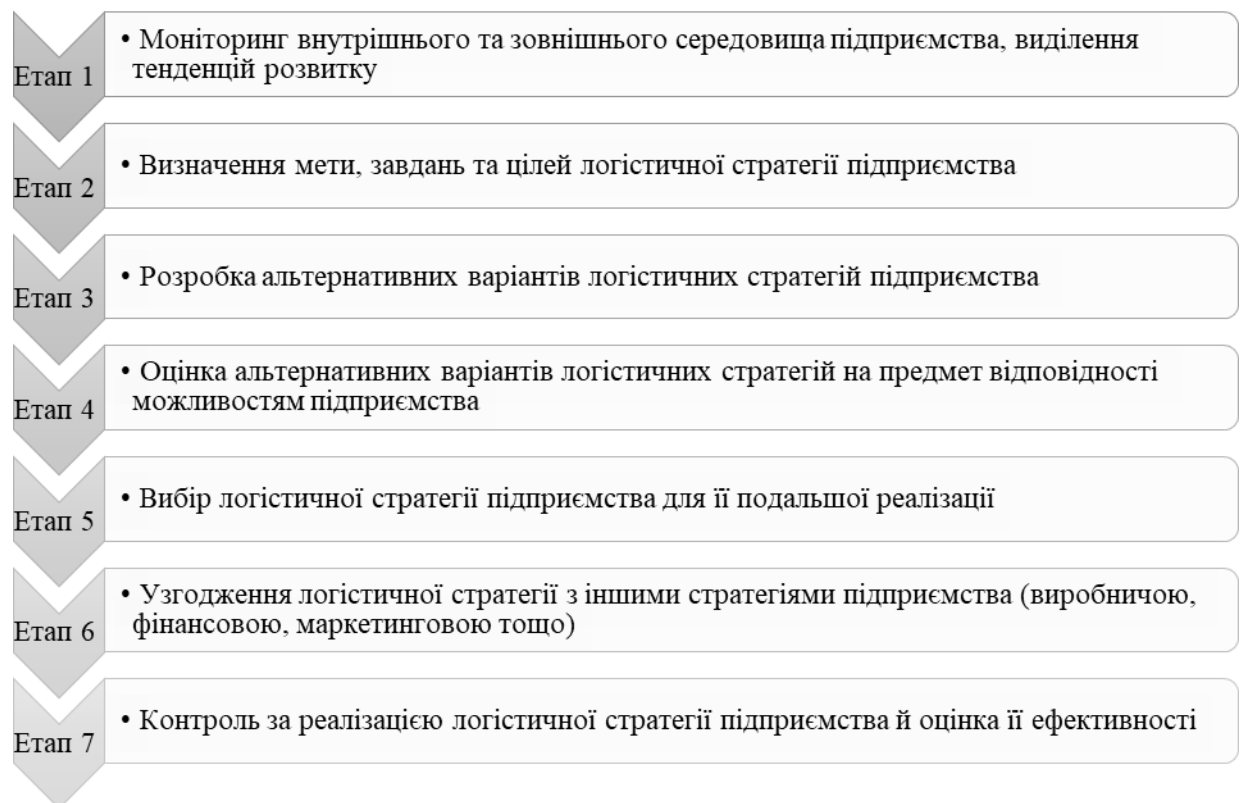


Рис. 3.1. Процес управління розробленням логістичної стратегії підприємства

Універсального підходу щодо управління розробленням логістичної стратегії підприємства не існує, оскільки цей процес є у комплексним та індивідуальним, адже враховує всі особливості господарської діяльності підприємства, його галузі, конкурентного середовища та інші важливі фактори. Слід зазначити, що управління розробленням логістичної стратегії може включати в себе різні методи та інструменти, серед яких: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз PESTEL, оцінка конкурентної переваги, стратегічне планування, бізнес-модель «Canvas», портфельний аналіз, бенчмаркінг, моделювання та оптимізація тощо. Вибір методів залежить від конкретних завдань і мети, які перед собою ставить підприємство.

Однак загальний підхід до управління розробленням логістичної стратегії підприємства передбачає систематичний аналіз, стратегічне планування, інтеграцію функцій, моніторинг та контроль стратегічних дій, спрямованих на покращення логістичної діяльності підприємства та досягнення встановлених цілей, а також постійне удосконалення бізнес-процесів. Також важливо

враховувати інтереси зацікавлених сторін або стейкхолдерів, оскільки їхні потреби, очікування та вимоги повинні враховуватися при формулюванні та реалізації стратегії розвитку підприємства. Основними зацікавленими сторонами, які впливають на цей процес, можуть бути клієнти, постачальники, конкуренти, інвестори, акціонери, уряд, регуляторні органи, громадські організації, співробітники тощо [15].

Перш за все, власники та акціонери мають великий інтерес у розробленні ефективної логістичної стратегії, оскільки вона має великий вплив на фінансові результати підприємства, його прибутковість та стабільність. У свою чергу, вони мають забезпечити внутрішню координацію та надати необхідні ресурси для успішної реалізації такої стратегії. Важливий вплив здійснює і уряд нашої країни через регулювання торговельних відносин, встановлення митних тарифів, податкову політику, стандарти якості та інші законодавчі і регуляторні способи.

Іншим, важливим елементом процесу управління розробленням логістичної стратегії підприємства, є забезпечення його безперервного розвитку у відповідь на зміни в сучасному середовищі функціонування підприємства, яке характеризується значною турбулентністю через політичні та соціально-економічні події у світі. Тому вітчизняним підприємствам слід регулярно здійснювати аналіз зовнішнього середовища та вносити відповідні корективи. Для цього підприємствам слід використовувати сучасні інноваційні технології, які допоможуть автоматизувати процеси та забезпечити високу гнучкість підприємства [10].

Тому головними умовами ефективного процесу управління розробленням логістичної стратегії підприємства є: чітке розуміння цілей та стратегічних завдань підприємства, аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, відповідність обраної логістичної стратегії логістичній та організаційній структурі підприємства, цифровізація процесів, а також адаптивність та гнучкість.

Сучасний етап розвитку характеризується масовою цифровізацією, яка дозволяє автоматизувати ряд процесів. Саме це є однією з головних умов забезпечення ефективного процесу управління розробленням логістичної стратегії підприємства. На сучасному ІТ-ринку є велика кількість програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати процеси збору, аналізу, обробки та інтерпретації інформації. Наявність подібного програмного забезпечення дозволяє підприємствам позбавитися від ряду рутинних операцій, підвищити ефективність прийняття рішень, завжди мати релевантну та своєчасну інформацію. Останні досягнення в сфері штучного інтелекту пропонують програми, які дозволяють прогнозувати зміни, пропонувати вищому керівництву альтернативні варіанти рішень, оцінювати ймовірність різноманітних ризиків тощо. Цифровізація суттєво покращує та полегшує усі процеси на підприємствах, враховуючи й процес управління розробленням логістичної стратегії підприємства.

Варто зауважити, що професор Родніков А.М. виокремлює поняття глобальної логістичної стратегії (*global logistics strategy, global sourcing*) і трактує її, як логістичну стратегію спрямовану на «формування стійких господарських зв'язків між окремими країнами чи їх групами ґрунтуючись на міжнародному розподілі праці, зокрема, за формою подетальної та технологічної спеціалізації й міжгалузевої кооперації» [9, с. 37].

Дещо пізніше на думку професора Є. Крикавського, концепція логістики набула істотного розширення в наслідок тотального залучення стратегічних завдань (функцій) менеджменту, котрі виходять за межі оперативних функцій, зокрема [4, с. 43]: формування/корегування стратегії розвитку підприємства; формування цілей логістики у стратегічному менеджменті; організація логістики в організаційній структурі підприємства; інтеграція контролінгу та логістики.

У роботі [5] під редакцією цього авторитетного серед логістів науковця поняття логістичної стратегії розкрито через призму логістичної парадигми формування ланцюга поставок. Так групою авторів [5] стратегію ланцюга

поставок визначено у 3-х проекціях: як бізнес-стратегію, на рівні функціональної стратегії та у якості стратегічного управління ланцюга поставок з погляду логістики [9, с. 421–422].

Зокрема, виокремлено такі головні цілі стратегічного управління ланцюга постачання у розрізі логістики [9, с. 422]:

мінімізація загальних витрат зі збереженням необхідного рівня якості обслуговування клієнтів (leanlogistics);

забезпечення найкоротших термінів виконання замовлень і високої надійності, частоти й гнучкості поставок за акцептованого рівня витрат (performance logistics);

оптимізація рівня запасів у межах ланцюга поставок за умови адаптивності до переваг щодо рівня обслуговування окремих сегментів ринку (logistics service).

3.2. Удосконалення організаційної структури логістичного управління

Динамічна зміна умов функціонування бізнесу вимагає удосконалення управлінських підходів. Відповідно змінився і підхід до налагодження інтегрованої логістичної діяльності. Акцент змістився з питання про те як, як організувати виконання окремих функцій до питання, на те як краще управляти цілісним логістичним процесом. Почала відбуватись переорієнтація на функціональне дезагрегування у поєднанні з інтеграцією на базі інформаційних технологій. Застосування інформаційних технологій для координації функцій та цілісного управління інтегрованою діяльністю дозволяло розподілити відповідальність за результати роботи в межах всієї організації. Інтеграція призвела до об'єднання логістики з іншими сферами діяльності, а саме з маркетингом, виробництвом тощо. Для досягнення цілісної організаційної інтеграції підприємства змушені були об'єднати свої операційні можливості в нові організаційні блоки. Це передбачало об'єднання традиційних

функціональних підрозділів у єдиний процес і вимагало перебудови традиційних організаційних структур. Взаємозв'язок розвитку організаційної структури та логістики на підприємстві представлений на рис. 3.2.

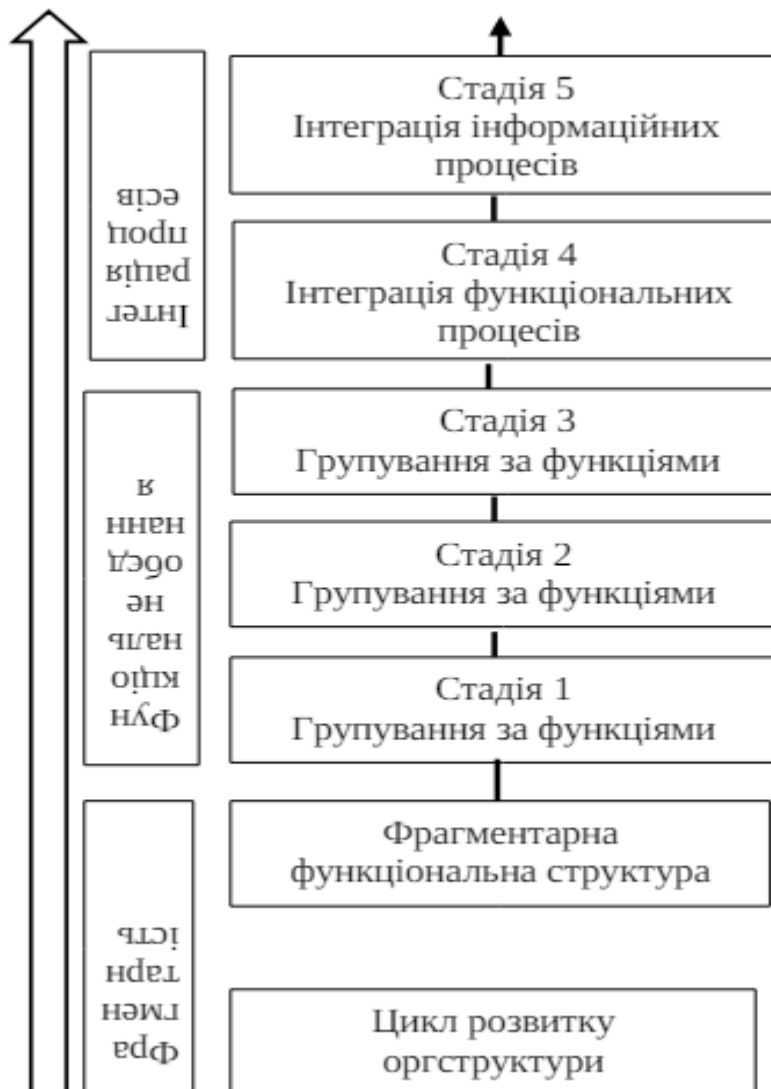


Рис. 3.2. Розвиток організаційної структури та логістики на підприємстві

Побудова організаційної структури служби логістики пов'язана з прийняттям вищим менеджментом центральної компанії логістичної системи рішень щодо таких найважливіших аспектів управлінських рішень, як: спеціалізація, департаменталізація, розмір підрозділів та делегування повноважень.

Департаменталізація зорієнтована на виділення структурних підрозділів

служби логістики відповідно до сформульованої логістичної стратегії. Спеціалізація визначає закріплення окремої логістичної функції або набору функцій/операцій за конкретним структурним підрозділом (персоналом) підприємства.

На процес формування організаційної структури впливає насамперед обрана логістична стратегія, а також такі чинники, як виділені функціональні галузі логістики та логістичні функції, логістичні технології, кваліфікація, здібності та навички персоналу, інформаційна підтримка логістики тощо.

Зовнішня організаційна структура логістичного управління залежить від загальної структури управління підприємством.

Розрізняють такі її форми [15]:

- логістика у функціональній структурі підприємства (з вирішальними або дорадчими функціями);
- логістика в дивізіональній структурі підприємства (централізована або децентралізована);
- логістика в матричній структурі підприємства.

Внутрішня організаційна структура логістичного менеджменту визначає розподіл відповідальності і повноважень всередині служби логістики [21]. Вона представляє собою сукупність підрозділів служби логістики та взаємозв'язків між ними.

3.3. Стратегії розвитку логістичної системи Компанії ЗАММЛЕР

Основними напрямками реалізації стратегії розвитку транспортно-логістичних послуг в Україні мають бути:

- залучення достатніх інвестиційних ресурсів для транспортно-логістичних послуг, у тому числі шляхом реалізації проектів державно-приватного партнерства та коштів міжнародних фінансових інституцій;
- запровадження інноваційних фінансових інструментів та механізмів для залучення приватних інвестицій у розвиток транспортної інфраструктури

(зелені інвестиції, посередницьке фінансування, фінансування проектів, включаючи облігації та ключові інструменти розподілу ризиків та доданої вартості) за підтримки уряду чи міжнародних фінансових установ;

- постійне оновлення та модернізація основного капіталу,
- орієнтація на використання нових інноваційних технологій для покращення транспортно-логістичного обслуговування промислових підприємств;
- формування синергетичного механізму взаємодії макро- та мікросистем розвитку транспортно-логістичних послуг вітчизняних підприємств, оскільки загальна стратегія розвитку має базуватися на регіональних та місцевих стратегіях розвитку транспортно-логістичної інфраструктури;
- впровадження вітчизняної транспортно-логістичної системи в євроінтеграційні процеси, які є драйверами реформ та розробки інноваційних рішень, у тому числі пов'язаних з транспортною інфраструктурою країни.

Таким чином, позитивним кроком стало затвердження Кабінетом Міністрів у 2018 році Національної транспортної стратегії України до 2030 року «Drive Ukraine 2030», метою якої є інтеграція у світову транспортну мережу для створення безпечно функціонуючого та ефективного транспортного комплексу України.

Висновки до розділу 3

Система логістичного бізнесу формується на основі інтегрованої діяльності виробничих та комерційних підприємств, ключовими з яких є ті, що надають послуги перевезення вантажів, складування, зберігання тощо.

Аналізуючи питання складської логістики варто зазначити, що перша та найголовніша зміна, що сталася в українській логістиці в умовах воєнного стану – це усунення «центру тяжіння». Найбільший складський хаб в Україні був розташований у Київській області. З початком війни логістичні

підприємства були змушені перевезти свої складські залишки та товари на захід України. Відбулося логістичне переміщення товару до Закарпатської, Львівської, Тернопільської та Івано-Франківської областей.

Таким чином, логістичні підприємства були змушені змінити ланцюжок «склад-доставка-склад» і тим самим підвищити вартість перевезень та ускладнити логістичне постачання.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні та аналітичні питання розвитку логістичного управління діяльністю логістичного підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності комерційних підприємств залежить від ефективності логістичної діяльності в організаційних межах підприємства та процесу взаємодії між підприємствами та партнерами в інтегрованому ланцюжку поставок.

Необхідний постійний моніторинг ефективності логістичного процесу, ефективності логістичної системи в цілому, ефективності комплексної системи організаційно-економічних, техніко-технологічних, у тому числі сукупності логістичних організацій, задіяних у її об'єкті, руху товарів у комерційній структурі), а також правові, організаційні, управлінські та методичні засади їх взаємодії.

У зв'язку з цим необхідно розробити та використовувати такий інструмент вимірювання ефективності логістичних операцій для потреб системи логістичного менеджменту комерційного підприємства, який найточніше відображатиме як результати роботи об'єднаної логістичної мережі, так і логістики. процес. роботи та процедури, пов'язані з ресурсами, що використовуються для цієї мети в рамках суб'єкта господарювання.

При цьому рекомендується встановити ієрархічну систему показників для потреб тактичного та оперативного управління логістичними операціями, а також відстежувати відхилення від стандартних (базових) значень часткового, загального та уніфікованого стану. специфікації.

У всіх функціональних галузях логістики основне завдання - контролювати процеси, що впроваджуються. Моніторинг логістичного процесу це впорядкована і, наскільки це можливо, безперервна обробка логістичних даних для виявлення відхилень або розбіжностей між плановими та фактичними значеннями логістичних показників, а також аналіз цих відхилень виявлення причин розбіжностей. Існують такі етапи управління

логістичною системою як: визначення планових значень логістичних показників; розрахунок фактичних значень логістичних показників; порівняння фактичних та планових показників (виявлення відхилень); аналіз виявлених відхилень

Аналітичний розділ кваліфікаційної роботи був присвячений логістичній компанії Заммлер, яка є українським підприємством, що забезпечує більш ніж 600 робочих місць. Сьогодні це один з потужних лідерів ринку логістики в Україні на рівні з представництвами транснаціональних компаній як Кюне+Нагель, Шенкер, ДСВ тощо. Аналіз побудови процесів компанії з надання логістичних послуг клієнтам показав, що всі процеси відпрацьовані на достатньо непоганому рівні, що є свідченням застосування концепції TQM. Під час аналізу інструментів контролю якості логістичних бізнес-процесів було виявлено наявність сертифікації всіх компаній групи за міжнародним стандартом ISO 9001:2015 «Система менеджменту якості», який включає основні інструменти досягнення якісних бізнес-процесів, що забезпечують надання якісних послуг.

Таким чином, результативність логістичної системи визначається доступністю запасів, продуктивністю і якістю діяльності, а величина загальних витрат на логістику знаходиться в безпосередньому зв'язку з бажаним рівнем результативності. Умовою для створення ефективної системи логістики є застосування сучасних методів у підприємницькій діяльності, вміння підтримувати рівновагу між рівнем логістичного сервісу і величиною загальних витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О. Моделювання логістичних стратегій підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2022. №40. С. 170- 182.
2. Баєва О.І., Бігун К.А. Теоретичні основи розробки логістичних стратегій. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матер. VIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 березня 2020 р., Харків: НФаУ, 2020. С. 209-210.
3. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. Харків, 2021. № 37. С. 48-60.
4. Денисенко А.М. Логістичне управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. С. 88–93.
5. Єсель Г.В. Логістична стратегія підприємства з екологобезпечним використанням земель. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 2 (72). С. 25-28.
6. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 348-353.
7. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку // Сталий розвиток економіки. 2010. № 7. С. 120–123.
8. Зборовська О.М. (2010). Місце і роль логістики в організаційній системі підприємства. Європейський вектор економічного розвитку, 1 (8), 48-57.
9. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. С. 432.
10. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 1. С. 65-70.
11. Криворучко О.М. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. Економіка транспортного комплексу. 2022. №38.

С. 61-75.

12. Михаліцька Н.Я. & Верескля М.Р. (2020). Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 440 с.

13. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі // Механізм регулювання економіки. 2012. № 4. С. 102–110.

14. Новаківський І.І. & Петрович Й.М. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/735/1/75.pdf>.

15. Тюріна Н.М., Гой І.В. & Бабій І.В. (2015). Логістика: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 392 с.

16. Окландер М.А. Логістична система підприємства : монографія. Одеса : Астропринт, 2004. 312 с.

17. Плекан У.М. Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 12-13 лютого 2020 р., Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 376-377.

18. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 60-68.

19. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства: концептуальні підходи до визначення та формування: колективна монографія. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку. ЖДТУ, 2012. С. 218-228.

20. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14. С. 296-300.

21. Тимощук О.М. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. Економіка та держава. 2018. № 3. С. 40-44.