

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Саєнсус М.А.

(підпис)
“ ____ ” _____ 20____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 075 Маркетинг

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА У ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ

Виконавець:

студентка

Шевчук Анастасія В'ячеславівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

Кочевой Максим Миколаевич

(науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Організація логістичної діяльності підприємства.....	
1.2. Оцінка систем оптимізації при виборі логістичної системи.....	
1.3. Підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю на сучасному підприємстві.....	
1.4. Методи управління організацією закупок і розміщення замовлень.....	
Висновки 1 розділу.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЕЛІВЕРІ»	
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	
2.2. Аналіз результатів діяльності підприємства.....	
2.3. Оцінка роботи відділу матеріально-технічного забезпечення.....	
2.4. Аналіз стану перевезень вантажів підприємством.....	
Висновки 2 розділу.....	
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ УМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ ТОВ «ДЕЛІВЕРІ»	
3.1. Розрахунок вартості перевезення вантажу з використанням передових технологій.....	
3.2. Економічна ефективність підвищення рентабельності організації перевезень вантажів на підприємстві.....	
Висновки 3 розділу.....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність. Ефективність функціонування виробничо-комерційного підприємства в першу чергу оцінюється затратні процесів, що відбуваються в ньому. Особливий вплив на результати діяльності підприємства має організація руху матеріальних потоків (матеріалів, сировини, транспорту), а також рішень по керуванню цими потоками. Як наслідок, процеси руху виробничих потоків безупинно вдосконалюються й інтегруються як із вхідними потоками сировини, матеріалів, що комплектують й ін., так і з вихідними потоками готових виробів. Ефективність використання ресурсів і функціонування підприємства в цілому визначається організацією просування продуктів та способами керування ними. Багато вчених приділяють увагу аналізу проблем логістики. Серед них можна визначити таких дослідників, як Є.С. Альошинський, С.М. Боняр, Н.А. Бутакова, Р.В. Вернигора, Л.М. Волинець, А.Г. Калпін, О.С. Каспрук, О.Г. Кухарчик, Є.Л. Лимонов, С.В. Мілославська, Л.Б. Міротін, С.В. Панченко, П.О. Підлісний, О.І. Платонов, Т.А. Прокоф'єва, О.Є. Соколова, К.В. Холопов, С.В. Ширяева, Н.Ю. Шраменко та інші.

Оптимізація просування матеріалів у процесі виробництва є основним об'єктом уваги логістики підприємства. Логістика вивчає й організує процеси ефективного керування матеріальними й інформаційними потоками з метою задоволення споживачів продукції й послуг. У сучасному світі із глобальною економікою, коли виробники й споживачі товарів і послуг можуть бути розділені багатьма тисячами кілометрів і декількома державними кордонами, логістика здобуває виняткове значення для організації будь-якої виробничої діяльності. Крім власно виробників і роздрібних торговців, у процесі задоволення споживчого попиту обов'язково беруть участь фірми, єдиним товаром яких по суті є ефективні логістичні рішення.

Логістична системи комерційно-виробничого підприємства можна розділити на три складові частини: закупівельна логістика, логістика запасів, розподільна логістика. Виняткову роль у логістичній системі в цілому грає розподільна логістика. Це самий складний процес у діяльності фірми. Тут до діяльності фірми пред'являються тверді й взаємно суперечливі вимоги: поставки клієнтам повинні бути швидкими, точно в строк, відгук на специфічне замовлення клієнта повинен бути як можна більш швидким.

Мета роботи полягає в аналізі теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності підприємства ТОВ "Делівері" в умовах кризи.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю підприємства, а предметом - теоретичні та методичні аспекти, практичний інструментарій управління логістичною діяльністю.

Основні завдання дослідження:

1. Дати визначення логістики та її видам, розглянути моделювання логістичних систем.
2. Проаналізувати ефективність діючих систем управління матеріальними потоками ТОВ "Делівері" .
3. Розробити механізм управління логістичними процесами в умовах даного підприємства ТОВ "Делівері" .
4. Визначити економічний ефект від впровадження логістичної системи в управління підприємства ТОВ "Делівері".

Методи дослідження включають статистичний аналіз, систематизацію та узагальнення для діагностики логістичної діяльності, фінансово-економічний аналіз для вивчення економіко-управлінського стану підприємства, методичні підходи до оцінки ефективності логістичної діяльності для виявлення проблем управління, графічний для наочного представлення результатів.

Розроблений проект модернізації програмного забезпечення логістичної

діяльності ТОВ "Делівері" передбачає поліпшення процесу доставки. Отримано модернізовану версію програмного забезпечення, яка є результатом для логістичної системи.

У роботі застосовувалися такі методи досліджень як статистичний аналіз, порівняльний та графічний аналіз, систематизації та узагальнення, статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз – при розрахунку показників діяльності підприємства, метод економічного аналізу – для дослідження зміни економічних показників підприємства, метод дисконтування – для визначення ефективності запропонованого проекту, методи узагальнення, класифікації та типології, метод критичного шляху (CPM); діаграма Ганта, CPM аналіз; карта ризиків

Рекомендації щодо використання результатів роботи можуть бути корисними для підприємств для підвищення ефективності управління логістичною діяльністю, зокрема, для поліпшення процесу доставки, економії часу та зниження витрат. Результати дослідження були представлені керівному складу та визнані як можливість їхнього практичного впровадження.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, удосконалення, оптимізація.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Організація логістичної діяльності підприємства

Логістична система – це організаційно-управлінський механізм координації, спрямований на досягнення ефективності завдяки чіткій злагодженості фахівців різних служб, що беруть участь у керуванні матеріальними потоками. Основна мета логістичної системи – забезпечення доставки необхідної кількості та необхідного асортименту товарів та виробів у визначене місце, готових до використання чи споживання, при заданому рівні витрат. Побудова та функціонування логістичної системи ґрунтуються на принципі системного підходу, що проявляється передусім в інтеграції та чіткості взаємодії всіх її складових елементів. Цей принцип втілюється у створенні та реалізації єдиного технологічного процесу виробничо-транспортної системи у переході від окремих видів устаткування до формування виробничо-складських та виробничо- транспортних систем.

В функціональному плані логістична система включає в себе наступні елементи:

- інформаційно-аналітичні функціональні ланки, які формують інформаційні потоки і визначають критерії, що характеризують стан сегмента ринку;
- логістичну керуючу ланку, що передбачає відповідний аналіз управління, яки на основі внутрішніх інформаційних потоків формує як стратегію, так і тактику логістичної діяльності загалом та визначає завдання кожної із функціональних ланок;
- функціональну ланку зберігання товару, яка має містити склади та персонал, що забезпечує відповідні умови зберігання вантажів.

Останні роки на західному ринку транспортних та складських послуг

відзначається тенденція до зростання вимог до комплектності та якості цих послуг. Це призводить до виникнення передумов для створення комплексних логістичних систем, що включають в себе вирішення різноманітних функціональних завдань. В умовах ринкової економіки перелік таких завдань представлено на рис. 1.



Рис. 1.1. Основні завдання логістичних систем

Джерело: складено за матеріалами [1, с. 219]

Також у виконанні перелічених вище функцій важливу роль відіграють показники, які характеризують процеси, що розглядаються. Але всі вони достатньо загальні. Є ще цілий ряд показників, що використовуються логістичною службою для розв'язання конкретних завдань. Наприклад, при виборі логістичних систем використовують показники, що дають у сукупності якісну оцінку усієї системи. На ряді цих критеріїв базується селекція типу логістичної системи, її міцність та технічне оснащення. При цьому надійність виступає як один із найголовніших критеріїв.

Парадигма – це методологія, методи і способи вирішення завдань, чільні протягом певного періоду часу в суспільстві. Парадигми логістики тісно пов'язані з чотирма етапами її еволюційного розвитку. Еволюція логістичної концепції тісно пов'язана з парадигмами в логістиці. Історично склалися

чотири основні парадигми. Виділяють аналітичну, технологічну, маркетингову, інтегральну парадигми логістики. Навколо цих фундаментальних парадигм сконцентрувалися певні наукові школи, групи дослідників та логістичні співтовариства.

Аналітична парадигма являє собою первісний класичний підхід до логістики як до теоретичної науки, що займається проблемами управління матеріальними потоками у виробництві та обігу. Прикладом концентрації досліджень навколо аналітичної парадигми є американські університети, де логістика - одна з основоположних дисциплін. Аналітична парадигма логістики заснована на теоретичній базі, що використовує при дослідженнях методи і моделі теорії управління запасами, дослідження операцій, економічної кібернетики, методи математичної статистики та ін. Характерною особливістю застосування аналітичної парадигми є побудова досить складною економіко-математичної моделі, що відбиває специфіку розв'язуваної логістичної проблеми. При цьому проблема повинна бути чітко визначена, а модель можна реалізувати, що досягти досить важко, враховуючи складність, велику розмірність і стохастичність логістичних об'єктів (особливо інтегрованих логістичних систем). Крім того, реалізація подібних моделей вимагає величезного масиву вихідної інформації і розробки складних алгоритмів прийняття рішень в логістичному управлінні. Зазначені особливості призвели до того, що область практичного застосування логістичних моделей і завдань, заснованих на аналітичній парадигмі, звужена в основному до внутрішньовиробничих логістичних систем. Для більшості фірм, зацікавлених в інтегральному підході до логістичних досліджень, класична, аналітична парадигма мало прийнятна.

Технологічна парадигма з'явилася в 1960-х роках і тісно пов'язана з бурхливим розвитком інформаційно-комп'ютерних технологій. Філософія цієї парадигми полягає в тому, що, з одного боку, можна сформулювати загальну проблему управління матеріальним потоком логістичного об'єкта, а

з іншого - побудувати інформаційно-комп'ютерне забезпечення вирішення проблеми. Основний акцент цієї парадигми зроблений на адміністративних функціях компанії: плануванні, закупівлі матеріальних ресурсів, виробництві, дистрибуції готової продукції та ін. Підтримка сукупного процесу управління матеріальним потоком здійснюється з використанням інформаційно-комп'ютерних систем обліку, зв'язку (телекомунікацій), контролю та прийняття рішень.

Теоретичною основою технологічної парадигми є системний підхід, який застосовується як для моделювання самих логістичних об'єктів, так і для побудови систем інформаційно-комп'ютерної підтримки. Основні стратегії логістичного управління полягають у тому, щоб автоматизувати тривіальні завдання і використовувати інформаційно-комп'ютерну підтримку для вирішення більш складних логістичних завдань. При цьому оптимізація процесу управління матеріальним потоком не є метою в рамках даної парадигми.

Маркетингова парадигма почала застосовуватися при побудові фірмових логістичних систем з початку 1980-х років і до теперішнього часу. Моделі, що використовують цю парадигму, мають на меті описати і пояснити відносини між логістичною системою і можливостями фірми в конкурентній боротьбі. Проектована логістична система повинна реалізовувати стратегічну мету фірми – стратегію конкуренції на ринку збуту продукції, що потребує вирішення таких маркетингових завдань, як вивчення ринку, визначення конкурентних позицій фірми, прогнозування попиту на продукцію і т. п.

Науковою базою даної парадигми є в основному економічні та соціальні дисципліни: економіка і організація виробництва, стратегія, операційний менеджмент, управління персоналом та якістю продукції, маркетинг, соціальна психологія та ін. Математичну основу парадигми складає теорія ймовірностей, математична статистика, методи дослідження операцій. Необхідно відзначити, що моделі логістичних об'єктів, що використовують

цю парадигму, є певною мірою абстрактними, мають велику розмірність. Багато змінні таких моделей носять якісний характер, що ускладнює отримання простих аналітичних рішень.

Прикладом практичного використання маркетингової парадигми за кордоном є система LRP (logistics requirements planning system) – система контролю вхідних, внутрішніх та вихідних матеріальних потоків на рівні фірми, територіально-виробничих об'єднань і макрологістичних структур. Система LRP відома також під назвою система управління логістичною ланцюгом (supply chain management system) 10. Система LRP забезпечує: концептуальний маркетинговий підхід до управління запасами в розподільних мережах і всередині виробничих підрозділів об'єкта; прогнозування потреб в матеріальних ресурсах, попиту на готову продукцію і потреби в транспортних засобах; визначення оптимального числа ланок в логістичній ланцюга і т. д.

У практичних завданнях побудови логістичних систем зазначені три фундаментальні парадигми, як правило, комбінуються. У той же час в останні роки вкоренилася і активно поширюється нова логістична парадигма, яку більшість дослідників називають інтегральною.

Інтегральна парадигма, по суті, розвиває маркетингову, враховуючи при цьому нові передумови бізнесу на сучасному етапі, частково вже розглянуті нами. Основними передумовами інтегральної парадигми логістики є наступні:

- існує нове розуміння механізмів ринку і логістики як стратегічного елементу в реалізації конкурентних можливостей фірми;
- технологічні можливості, зокрема в області гнучких автоматизованих виробництв та інформаційно-комп'ютерних технологій, радикально змінилися і відкрили нові горизонти контролю та управління в усіх сферах виробництва та обігу продукції.

Щоб бути конкурентоспроможною на ринку, фірмі необхідні гнучкість

і динамічність, тобто швидка адаптація до мінливих умов ринкового середовища та попиту на продукцію. Таким чином, як вже зазначалося, найважливіше значення набуває фактор часу. При цьому повинні скорочуватися всі тимчасові фази життєвого циклу виробу (логістичного циклу): час на науково-дослідні і дослідно- конструкторські розробки, час поставки сировини і матеріалів, час виробництва, час обробки замовлення, час дистрибуції готової продукції і т. д. Для скорочення тривалості виробничого періоду компанії часто прагнуть до вузької спеціалізації, однак при цьому виникає потреба в інтеграції з логістичними посередниками в розподільних системах.

Конфлікти, що виникають при здійсненні функцій логістичної системи. Ускладнення ринкових відносин і посилення конкуренції в даний час призводять до трансформації логістичних систем, що виражається в наступних основних моментах:

- зростає швидкість матеріальних потоків. Збільшуються інтенсивність і складність матеріальних та інформаційних потоків. Ускладнюються фінансові взаємовідносини між логістичними посередниками;
- зменшується надійність логістичного ланцюга, так як практично зникають матеріальні запаси у виробництві і розподільних мережах.

Наслідком цих тенденцій є збільшення потенційної нестійкості логістичних систем. Для підвищення їх стійкості і надійності при досягненні стратегічних цілей бізнесу необхідна подальша інтеграція як у самій логістичного ланцюга, так і з динамічної зовнішнім середовищем. Використання для вирішення цього завдання традиційних парадигм, як правило, не призводить до позитивного результату.

Підсумовуючи вищенаведене можна зазначити, що завданням будь-якої логістичної системи є забезпечення своєчасної, надійної, мінімально витратної доставки до пункту призначення необхідного товару у

неушкодженому стані. Вибір типу логістичної системи залежить від комплексу функцій, що вона виконує, та ряду критеріїв, такі як:

- ступінь надійності поставок;
- мінімальна тривалість транспортування;
- мінімальні транспортні витрати;
- мінімальні витрати на пакування вантажів;
- низькі витрати на страхування.

Логістика є ключовою складовою в управлінні ланцюгом постачання та має свої парадигми, які визначають стратегії та підходи до організації та управління рухом товарів або послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Ці парадигми представляють різні підходи до управління логістикою, кожна з яких має свої особливості та спрямована на досягнення певних цілей. Важливо враховувати контекст та специфіку бізнесу для вибору оптимальної стратегії логістики.

1.2. Оцінок оптимізації при виборі логістичної системи

Межі функціонування логістичної системи визначаються оборотним циклом засобів виробництва. Починаючи з закупівлі засобів виробництва, вони у формі матеріального потоку потрапляють в логістичну систему, де проходять через процеси складання, обробки, зберігання, і потім переходять з системи в споживання в обмін на фінансові ресурси, що надходять до логістичної системи [2]. Для стабільного функціонування системи важливе точне планування виробництва, збуту та розподілу, при цьому віддається перевага стратегічному плануванню перед оперативним. Для досягнення високої надійності такого плану необхідно аналізувати динаміку зовнішнього середовища, зокрема ринку, ідентифікувати можливі сценарії та розробляти стратегічні відповіді на пов'язані питання. Західні фахівці вважають, що стратегічне планування є надійним інструментом у конкурентній боротьбі

фірм. У науковому прогнозі, який є основою стратегічного планування, використовуються дані минулих періодів та методи екстраполяції. В логістиці також застосовується принцип, згідно з яким стратегічне планування акцентується на цілях, а не тільки на процесах, враховуючи, що творчість неможлива без інновацій.

Дослідженню підлягає весь логістичний процес, а також кожна окрема логістична функція. Одним з показників ефективності обраної логістичної системи може бути її стійкість, тобто збереження прийнятих стандартів обслуговування, включаючи параметри та пороговий рівень сервісу із мінімальними витратами.

Проектування та планування логістичної системи. Проектування та планування логістичної системи зазвичай розпочинаються з усебічної оцінки поточної ситуації. Основна мета полягає в розумінні зовнішнього середовища, процесів та унікальних характеристик існуючої системи, а також визначенні необхідних змін. Це досягається за допомогою ситуаційного аналізу, який дозволяє вивчати внутрішній стан логістичної системи та оцінювати ринкове та конкурентне середовище.

Процес планування логістичного проекту включає визначення мети та можливих обмежень, розробку стандартів оцінки результатів, вибір техніки аналізу та складання проектного завдання. Визначення мети означає фіксацію можливих трансформацій логістичної системи витрат та рівня сервісу, враховуючи сегменти ринку або галузі, часові межі досягнення результатів та конкретні параметри діяльності, що визначають рівень сервісу.

Аналіз зовнішніх факторів має на меті визначення тенденцій ринкового попиту та сервісних потреб споживачів. Основне завдання оцінки ринку полягає в тому, щоб відтворити уявлення та передбачити коло споживачів. Для досягнення цієї мети можна провести опитування клієнтів або провести детальне дослідження думки споживачів. Далі розглянемо конфлікти, що виникають при здійсненні функцій логістичної системи.

Перехід від управління окремими функціями на підприємстві до інтегрованого управління логістичними процесами пов'язаний з порушенням функціональних меж діяльності різних служб і втручанням в раніше «суверенні» області. Саме це призводить до виникнення організаційних конфліктів.

Розрізняють вісім типових проблемних областей внутрішньої логістики підприємства: запаси; закупівля; поставка товарів на склад; планування замовлень; обробка замовлень клієнтів; поставка зі складу; логістичний сервіс; повернення порожньої тари та товароносіїв. Перші три області пов'язані з вхідними, а решта п'ять - з вихідними матеріальними потоками. Розглянемо проблеми, пов'язані з вхідними потоками [3, с. 17].

Запаси. Значну проблему для підприємств представляють нераціональні запаси, надмірний обсяг яких «заморожує» значні фінансові ресурси, створює труднощі на складі і перешкоджає нормальній роботі підприємства. З іншого боку, дефіцит необхідних покупцям товарів призводить не тільки до упущеної вигоди та недоотриманого прибутку, а й до далекосяжних наслідків, такі як втрата клієнтів. Таким чином рівень запасів часто стає причиною конфліктів між наступними підрозділами підприємства: маркетинг, фінанси, закупівлі, продаж і склад.

Служба маркетингу має бути зацікавленою в максимізації рівня запасів з метою підвищення якості обслуговування покупців і зменшення ймовірності виникнення дефіциту товарів. В свою чергу фінансова служба прагне мінімізувати рівень запасів.

Відділ закупівлі, переслідуючи локальну мету мінімізації закупівельної ціни, прагне до отримання максимальних оптових знижок і закуповує надмірно великі партії без урахування можливостей складу, наявних запасів і витрат на їх утримання. Як варіант рішення зазначених проблем, логістичною службою можуть бути використані стратегії мінімізації або оптимізації рівня запасів.

Закупівлі. При управлінні закупівлями конфлікти виникають за наступними напрямками: асортимент товарів, що закуповуються; базисні умови поставки; вибір постачальника. Розглянемо кожне з цих напрямків конфліктів більш детально.

Напрямок 1 - асортимент товарів, що закуповуються (зокрема, на рівні вантажної одиниці). Відділ закупівель з метою отримання оптових знижок збуває великі партії однорідної продукції і вважає, що краще не оплачувати постачальникам додаткові послуги по комплектації вантажних одиниць в асортиментному складі, який потрібно клієнтам або підрозділам підприємства. А склад зацікавлений в тому, щоб асортиментний склад вантажних одиниць збігався з типовим асортиментом замовлень більшості клієнтів, так як це дозволяє значно скоротити витрати на вантажопереробку.

Напрямок 2 - базисні умови поставки. Широко використовуються в міжнародній і внутрішній торгівлі базисні умови поставки визначають розподіл ризиків, витрат і порядок обміну документацією між сторонами договору купівлі-продажу. Сторонами конфліктної ситуації виступають служби закупівель, фінансова служба та транспортний підрозділ.

Служба закупівель при визначенні базисних умов поставки може виступати на боці постачальника і в обмін на знижку з ціни товару надавати пільгові умови для постачальників щодо розподілу ризиків і витрат при доставці на шкоду власному підприємству.

При цьому відділ закупівель не вимагає від постачальників надання додаткових послуг при транспортуванні і не приділяє уваги параметрам транспортної тари. Фінансова служба зацікавлена в мінімізації ризиків, витрат на закупівлю і подальшу доставку товарної партії на склад. Інтереси транспортною підрозділу полягають в скороченні витрат на здійснення перевезень власним транспортом, що диктує необхідність перенесення основної відповідальності за доставку товару, а також супутніх ризиків на продавця.

Напрямок 3 - вибір постачальника. Завдання вибору постачальника є однією з основних в управлінні закупівлями. Постачальник повинен бути надійним партнером підприємства в реалізації логістичної стратегії. Вибір постачальника здійснюється за певними критеріями, серед яких виділяються наступні: ціна; якість поставлених матеріальних ресурсів; надійність доставки; фінансові умови; географічне розташування; супутній сервіс.

Перевага окремих критеріїв локальним підрозділом підприємства і ігнорування інших показників, важливих для нормального функціонування інших підрозділів, є основою для виникнення міжфункціональних конфліктів.

Перелічені напрямки конфліктів вирішуються в рамках логістичної функції управління закупівлями шляхом узгодження інтересів локальних підрозділів з системними цілями підприємства.

Наступний конфлікт, конфлікт поставки товарів на склад, пов'язаний з двома напрямками: визначенням величини партії та термінами поставки.

Напрямок 1 - величина партії поставки. Конфлікт виникає між службою закупівель і складом. Служба закупівельна зацікавлена в придбанні великих партій товарів для отримання оптових знижок від постачальників. Склад підприємства може мати обмеження, пов'язані з обсягом поставок, і прагне уникнути додаткових витрат, що виникають при екстремому розміщенні вантажів (понаднормова робота, залучення додаткового персоналу, необхідність перегляду розміщення вантажів на складі). Внаслідок суттєвої різниці інтенсивності вхідних і вихідних матеріальних потоків, склад змушений нести значні витрати на вантажопереробку. Тому скорочення витрат на складування і втрат від зайвих запасів є принциповим моментом для служби логістики.

Транспортний відділ, в свою чергу, зацікавлений в мінімізації витрат на доставку та здійсненні окремих рейсів з повним використанням вантажомісткості або вантажопідйомності транспортних засобів.

Конфліктна ситуація між службою закупівель і продажами оптового

торгового підприємства характерна для торгових підприємств, які реалізують товари з обмеженим терміном зберігання або сезонні продукти. Відділ продажів при реалізації таких товарів стикається з певними проблемами і кількісними втратами, тому намагається знизити обсяги закупівель такої продукції.

Напрямок 2 - терміни поставки. Служба закупівель в цьому конфлікті перебуває на боці постачальника. Скорочення термінів поставки пов'язане зі зростанням закупівельної ціни за рахунок надання послуги з доданою вартістю, що може не відповідати локальним інтересам служби закупівель.

Служба маркетингу прагне скоротити термін поставки, так як це призводить до підвищення рівня обслуговування і зменшення тривалості циклу доставки, що дає можливість скласти більш точні і реалістичні плани продажів. Служба продажів також зацікавлена в зниженні часу доставки, що дозволяє точніше виконувати плани продажів і уникнути труднощів в реалізації неліквідів. В свою чергу транспортна служба підприємства прагне до здійснення перевезень по найбільш економічним маршрутам, що може привести до збільшення терміну доставки. Відділ управління запасами зацікавлений у встановленні терміну поставки, що дозволяє оптимізувати рівень запасів у логістичній системі підприємства.

Аналіз функціональних областей логістики підприємства, пов'язаних з вихідними потоками може бути проведено аналогічно з вхідними потоками.

Наведений список конфліктів не є вичерпним і універсальним, але дає можливість намітити шляхи виявлення прихованих проблем підприємства. Такий підхід до управління логістикою, коли служба логістики може узгоджувати локальні цілі підрозділів і вирівнювати їх з глобальною метою підприємства, є ключовим для досягнення ефективності. гармонії в логістичній системі, а також для усунення між функціональних конфліктів між підрозділами.

1.3. Підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю на сучасному підприємстві

Зазвичай, функції складів у логістиці включають в себе зберігання, управління запасами, і обробку замовлень. Основне призначення складів полягає в тому, щоб забезпечити належний рівень запасів, щоб вони були доступні для постачання споживачам у відповідний момент часу.

Вибір типу складу та системи складування товарів. Однак, це лише загальне визначення, оскільки будь-яка з функцій складу може змінюватися в широких межах, що супроводжується відповідною зміною характеру та інтенсивності протікання окремих логістичних операцій. Тож існує безліч класифікацій видів складів, залежно від їх характерних ознак. Найбільш поширені з них наведені у табл. 1.

Таблиця 1.1.

Класифікація складів

Класифікаційна ознака	Види складів та їх призначення
1	2
За функцією	Сортувально-розподільчі (для виконання замовлень роздрібних споживачів), транзитно-перевалочні (тимчасове зберігання вантажів в транзитних місцях його перевалки, часто розміщуються на залізничних станціях або водних пристанях, де здійснюється перевантаження вантажів з одного виду транспорту на інший), накопичувальні (приймання дрібних партій вантажів від різних постачальників, їх накопичення, подальше укрупнення та консолідація у вигляді крупнопартійних відправок).
Залежно від переліку продукції, яка зберігається	Універсальні (призначені для зберігання широкого асортименту непродовольчої чи продовольчої продукції), спеціалізовані (призначені для зберігання продукції однієї або кількох подібних товарних груп).
За критерієм призначення	Матеріальні (зберігання сировини, матеріалів, покупних напівфабрикатів від постачальників), внутрішньовиробничі або міжцехові (зберігають напівфабрикати), збутові (накопичуються та зберігаються вантажі, готова продукція до моменту відправки споживачеві).
За критерієм конструкції	Відкриті (відкриті майданчики, на яких зберігаються будівельні матеріали, паливо, продукція у контейнерах), напівзакриті (нівіси для зберігання, які захищають від опадів), закриті (приміщення з комплексом умов та засобів, призначених для

	зберігання продукції).
За міжнародною класифікацією залежно від типу конструкції	Клас А – одноповерхові склади з легких металевих конструкцій та сандвіч-панелей прямокутної форми; клас В – одно або багатоповерхове побудоване або реконструйоване складське приміщення прямокутної форми; клас С – капітальна будівля, виробниче приміщення або утеплений ангар; клас D – підвальні приміщення, неопалювальні виробничі приміщення або ангари.
За критерієм права власності	Корпоративні (право власності належить корпорації, використовуються у випадку необхідності спеціалізованого зберігання продукції), орендовані (право власності належить безпосередньо власнику, однак право користування належить орендодавцю завдяки договору), склади логістичних посередників (право власності на які зберігається за його власником, а користувач оплачує конкретні складські послуги, часто використовується для освоєння нового ринку).

Джерело: складено за матеріалами [4, с. 114-117]

Також існує поділ складів за призначенням, за умовами або режимом зберігання, за видом технічної оснащеності, за розмірами корисної складської площі, за масштабом діяльності, за видом продукції тощо [5, с. 67].

Зі зазначеного у таблиці можна зробити висновок, що правильне визначення необхідності у складі, функцій, що він має виконувати, а також розуміння специфічних умов товару, що має зберігатися, впливає на кінцевий вибір складу та ефективність його використання. Склад має:

- бути розташованим у зручному для користувачів місці, щоб не створювати додаткових витрат на перевезення вантажу;
- мати оптимальні розміри, що вміщуватимуть необхідний обсяг продукції і при цьому ефективно використовувати наявний простір;
- відповідати та дотримуватися умовам, необхідним для зберігання конкретного товару;
- мати необхідну технологічну базу, щоб обробляти замовлення та забезпечувати ефективність складської логістики.

Також важливу роль в економічному успіху складської логістики, окрім правильного вибору складу, грає планування та реалізація складської системи.

Система складування спрямована на ефективне розміщення та

управління вантажем на складі. Під час розробки такої системи необхідно ретельно враховувати взаємозв'язки та взаємозалежності як зовнішніх (що входять на склад та виходять з нього), так і внутрішніх (складських) потоків об'єкта, а також пов'язані з ними фактори, такі як параметри складу, технічні засоби, та характеристики вантажу.

Процес розробки системи складування товарів базується на виборі найбільш раціональної системи серед усіх технічно можливих, використовуючи метод кількісного та якісного оцінювання для вирішення поставленого завдання. Цей процес включає в себе ідентифікацію взаємопов'язаних факторів, які систематизовані у декількох основних підсистемах.

Важливим етапом є врахування таких аспектів, як оптимальне використання простору, мінімізація часу на знаходження та вибір товарів, а також забезпечення безпеки та цілісності вантажів. Всі вони піддаються аналізу та оптимізації на основі об'єктивних критеріїв та вимог, що дозволяє створити ефективну та добре управляючу систему складування.

В основному розрізняють три види складування: одиничне, лінійне та блокове [6]. Вибір конкретного методу залежить від певних вимог і обставин зберігання. Одиничне – це найпростіша форма складування, яка використовується під час зберігання обладнання, транспортних та інших засобів, які можуть перебувати на відкритому просторі постійно або тимчасово.

Досить часто застосовується лінійне і блокове складування, однак вони вимагають більшої організації. За лінійним до кожного одиночного складування забезпечується відкритий доступ, зручний для різноманітних товарів з невеликими і середніми розмірами. Блокове складування характеризується щільним розміщенням товару. Недоліком такого розміщення є те, що зберігатися можуть лише комплектні одиниці, а прямий доступ до об'єктів, що зберігаються, може бути ускладнений або неможливий.

Вирізняють такі види основних варіантів збереження [6]:

- складування у штабельованих блоках;
- складування у висотних стелажах;
- складування у стелажах до 6 м;
- складування у прохідних (в'їзних) стелажах;
- складування у пересувних стелажах;
- складування в елеваторних стелажах та ін.

На сучасних складах частіше за все застосовують комбінації різних варіантів системи складування, особливо на складах оптової торгівлі. Це пояснюється різноманіттям продукції, яка зберігається та їх специфічними особливостями. У зв'язку з різними характеристиками товарів, які можуть бути великими, невеликими, важкими, легкими, різні системи складування можуть бути оптимальними для різних категорій товарів або навіть для конкретних партій товарів. Склади з полицями або стелажми розташовані в одноповерхових будівлях і можуть досягати висоти 14 метрів і вище. Їх перевага полягає у швидкому перебудуванні та забезпеченні вільного доступу транспорту до місць зберігання. Підвісні склади також оснащені захисними пристроями від негоди та мають переваги порівняно зі зберіганням на відкритому повітрі.

1.4. Методи управління організацією закупок і розміщення замовлень

Серед високотехнологічних методів управління закупівельною логістикою виділяють «електронне постачання» (e-purchasing) та SRM (supplier relationship management, управління відносинами з постачальниками). Розберемо їх більш детально. Сутність «електронного постачання» (у літературі ще зустрічається скорочення «е-постачання») полягає у координації інформаційної системи покупця з системою постачальника, і у визначений час його система автоматично відправляє повідомлення про

замовлення. Цей метод використовується при наявності дрібних і регулярних замовлень [7, с. 46].

Таблиця 1. 2

Основні інструменти електронного постачання

Інструмент	Характеристика
Електронний торговельний майданчик	Веб- сайт, який дозволяє покупцям обирати постачальника серед багатьох доступних, встановлює ситуацію, де контроль перебуває у руках покупця, оскільки відкритий торговий майданчик надає можливість покупцеві оцінити всіх потенційних постачальників конкретного товару або послуги і приймати обґрунтоване рішення, що і де йому краще купити. Такі майданчики бувають двох типів: горизонтальні (включають велику кількість постачальників з різними товарами для різних підприємств) або вертикальні (включають постачальників, що спеціалізують на вузькому ринку).
Електронний тендер	Інструмент забезпечує формування та розсилання запитів постачальникам та отримання відповідей від них з використанням Інтернет- технологій. Він передбачає створення запитань для потенційних постачальників, будь то існуючі ділові партнери або члени Інтернет-співтовариства, для того, щоб вони представили конкурентоспроможні пропозиції відповідно до конкретних вимог.
Електронний зворотний аукціон	Є системою динамічного ціноутворення для закупівлі товарів/послуг, завдяки механізму змагання постачальників через аукціон. У цьому механізмі постачальники конкурують за право одержання замовлення, а переможцем аукціону стає той постачальник, що запропонував найменшу ціну й/або комбінацію мінімальної ціни й інших умов.
Електронний каталог	Представляє собою веб- сторінку, що містить інформацію про товари та послуги, які пропонуються постачальником, а також, сторінку, що забезпечує підтримку розміщення замовлень та здійснення платежів у режимі онлайн.
Електронна біржа	Веб- сайт категорії B2B, на котрому постачальники та продавці зустрічаються для укладання угод.

Джерело: складено за матеріалами [9, с. 112]

Використання технологій електронного постачання дозволяє розподіляти повноваження у справах закупівель між робочими станціями, тобто місцями виникнення потреб.

Далі розглянемо основні елементи системи електронного постачання:

- База даних зареєстрованих постачальників. Цей елемент містить інформацію про постачальників, їхні кваліфікації, портфелі, інші характеристики, що допомагають здійснювати вибір оптимальних постачальників.

- Система документообігу з електронним цифровим підписом, яка забезпечує безпечний обіг електронних документів за допомогою цифрового підпису, що гарантує їхню конфіденційність та цілісність.

- Система управління логістикою, яка включає в себе інструменти для планування, виконання та контролю за рухом матеріальних ресурсів в ланцюжку постачання.

- Система спільних закупівель дозволяє об'єднувати замовлення з різних покупців для отримання оптимальних умов від постачальників.

- Система тендерних торгів надає можливість публікації та участі в тендерах, стимулюючи конкуренцію між постачальниками.

- Платіжна система забезпечує зручний та безпечний обіг фінансових операцій.

- Система кредитування та страхування угод надає можливість отримання фінансової підтримки та захисту від ризиків.

- Модуль інтеграції з обліковими системами забезпечує взаємодію з існуючими бухгалтерськими та складськими системами покупців та постачальників.

- Система безпеки даних, яка гарантує захист конфіденційності та цілісності інформації, що обробляється в системі.

Перейдемо до розгляду SRM (supplier relationship management, управління відносинами з постачальниками) системи. Вона представляє собою діяльність, яка спрямована на підвищення рівня управління закупівельною діяльністю, розробку стратегії взаємодії з ключовими постачальниками, оптимізацію бізнес-процесів і подальший аналіз результатів [7, с. 50].

Впровадження SRM зазвичай включає три етапи:

1. Сегментація постачальників. Здійснюється в автоматизованому режимі за допомогою спеціально розробленого алгоритму, а її результати збору та класифікації інформації дозволяють системі автоматично виділити

категорії постачальників. Інтерфейс спроектований для швидкого та легкого доступу співробітників до інформації про необхідного постачальника. Система також визначає ключових постачальників, взаємодія з якими впливає на ефективність діяльності підприємства.

2. Розробка стратегії взаємодії з постачальниками. Система спрямовує основні ресурси на взаємодію зі стратегічними партнерами, особливо якщо вони поставляють важливі для виробництва матеріали і комплектуючі. Передбачає мінімізацію витрат ресурсів на управління відносинами з "транзакційними" постачальниками, які постачають менш важливі і легко замінні товари.

3. Реалізація стратегії відносин з постачальниками. Передбачає координацію операційної діяльності зі стратегічними партнерами, надання конфіденційної комерційної інформації партнерам для планування дій відповідно до довгострокової стратегії, а також забезпечення ефективної комунікації та взаємодії з стратегічними постачальниками для досягнення спільних цілей.

Таким чином SRM системи дозволяє підприємству знизити вартість сировини і матеріалів за допомогою тендера та аукціонів, скоротити витрачений час на закупівельні процедури, а також підвищити прозорість процесу вибору постачальників та прозорість закупівельних витрат за допомогою документування всього процесу закупок. В свою чергу відділ постачання та менеджери з продажів, за допомогою SRM системи, матиме змогу оперативно виявляти акційні пропозиції та вигідні знижки з боку постачальників.

Інформаційна система (ІС) — взаємозв'язана сукупність концепцій, методів, технологій, технічних і програмних засобів, використовуваних для автоматизації процесів збору, реєстрації, обробки, зберігання та видачі інформації споживачу в інтересах досягнення поставленої мети [10, с. 54]. Технологічною основою інформаційних систем є системи обробки інформації

в деякій предметній області. ІС орієнтовані на предметну область діяльності підприємства, організації, установи.

Корпоративні інформаційні системи (КІС) – це інтегровані системи управління територіально розподіленою корпорацією, засновані на поглибленому аналізі даних, широкому використанні систем підтримки прийняття рішень, електронного документообігу і діловодства. КІС покликані об'єднати стратегію управління підприємством і передові інформаційні технології [11, с. 27].

Корпоративні інформаційні ресурси об'єднують всі наявні ресурси корпорації через інформаційно-телекомунікаційну взаємодію, утворюючи такий об'єднаний простір, який називається єдиним інформаційним простором (ЄІП) корпорації. Сучасні ІТ забезпечують можливість створення ЄІП для КІС, який:

- незалежний від апаратних та системних програмних рішень;
- орієнтований на діючі міжнародні, регіональні та національні стандарти;
- дозволяє розробити єдину інформаційну модель підприємства як сукупність ресурсів управління і потоків діяльності;
- забезпечує розширюваність КІС;
- дозволяє інтегрувати раніше розроблені додатки для нових КІС;
- гарантує безпеку, надійність і відмовостійкість;
- забезпечує документування КІС, що гарантує її життєздатність і еволюційний розвиток;
- дозволяє накопичувати, тиражувати і розвивати формалізовані знання фахівців;
- істотно знижує загальні витрати на створення КІС.

В кожній організації існують різні рівні управління, в яких рухаються специфічні інформаційні потоки. Для обробки цих потоків використовуються різноманітні інформаційні технології, які реалізуються за

допомогою відповідних інформаційних систем з власними назвами. Корпоративні інформаційні системи управління в організаціях можна аналізувати за рівнями та базовими функціями управління.

Стратегічні корпоративні інформаційні системи (Enterprise Strategic System) спрямовані на надання підтримки вищому керівництву корпорації (топ-менеджерам) у процесі ухвалення стратегічних рішень. Ці системи враховують довгострокові зміни в навколишньому середовищі та діловому оточенні підприємства, інтегрують знання та дані всіх інформаційних систем підприємства та часто ґрунтуються на системах штучного інтелекту, зокрема експертних системах. Основна мета цих систем полягає в адаптації умов експлуатації до існуючих організаційних можливостей, враховуючи зміни в довгостроковій перспективі.

Створення стратегічних корпоративних систем дозволяє підприємству забезпечити необхідну якість управління логістикою, прискорити та зробити більш ефективною взаємодію між підрозділами. Також вони допомагають підвищити керованість якістю продукції та збільшити економічну ефективність діяльності підприємства в цілому.

Сучасні КІС виступають основною динамічною силою науково-технічної революції та розвитку сучасної світової економіки. Вибір конкретної КІС для впровадження є складним і багатокритеріальним завданням через їх високу вартість та різноманітність запропонованих продуктів (на сьогоднішній день ринок нараховує близько 500 систем). Також це вимагає значних зусиль через тривалість часу впровадження та необхідність підготовки фахівців для ефективного обслуговування цих систем. КІС є результатом об'єднання різних інформаційно-технічних засобів та програм, інтеграції відповідних технологій, які мають на меті досягнення оптимального управління інформацією. Вони передбачають усвідомлення власної діяльності бізнесу та розуміння його розвитку завдяки своєчасній та точній обробці інформаційних потоків корпорації. Саме КІС може виступати

гнучким інструментом управління бізнесом в умовах постійних змін на ринковій економіці.

Корпоративні інформаційні системи можна розділити на дві категорії: фінансово-управлінські та виробничі. Фінансово-управлінські системи включають у себе малий підклас інтегрованих систем, які призначені для обліку в одному або декількох напрямках (бухгалтерія, збут, склад, кадри і т. д.). Ці системи мають універсальний характер, швидкий цикл впровадження, іноді можна використовувати готовий "коробковий" варіант, придбавши програму і самостійно встановивши її на ПК. Фінансово-управлінські системи є дуже гнучкими в адаптації до потреб конкретного підприємства. Часто вони пропонують "конструктори", які дозволяють практично повністю перебудувати вихідну систему, створюючи зв'язки між таблицями бази даних або окремими модулями самостійно або разом із постачальником.

Виробничі системи (також відомі як системи виробничого управління) включають середні та великі інтегровані системи, призначені переважно для управління та планування виробничих процесів. Хоча функції обліку глибоко розроблені, вони виконують допоміжну роль, іноді неможливо виділити модуль бухгалтерського обліку, оскільки інформація автоматично подається з інших модулів. Ці системи відзначаються значною функціональною різноманітністю: одні можуть мати добре розвинений виробничий модуль, інші - фінансовий. Проведення порівняльного аналізу систем цього рівня та їх застосовності до конкретного випадку може вимагати значних зусиль. Для впровадження такої системи необхідна ціла команда фінансових, управлінських і технічних експертів. Впровадження виробничих систем виявляється завданням, що потребує значних зусиль і тривалого часу (цикл впровадження може займати від 6 до 9 місяців, іноді більше). Ця складність пояснюється тим, що така система повинна враховувати всі аспекти діяльності підприємства, і для її успішного впровадження необхідно спільне зусилля працівників підприємства і постачальників програм. Крім того,

важливо відзначити, що виробничі системи часто орієнтовані на конкретні галузі чи типи виробництва, такі як серійне складальне (електроніка, машинобудування), дрібносерійне і експериментальне (авіація, важке машинобудування), дискретне (металургія, хімія, упакування) або безперервне (нафтовидобуток, газовидобуток).

Спеціалізація виробничих систем відображається не лише в наборі їх функцій, але й у наявності різних бізнес-моделей для конкретних типів виробництва. Різноманітність вбудованих моделей для кожного типу виробництва визначає відмінності між різними виробничими системами. Кожна з цих систем володіє глибоко проробленими напрямками і функціями, при чому розвиток деяких з них тільки розпочинається, або взагалі не розглядається. Зі зростанням складності та охоплення функцій підприємства системою зростають вимоги до технічної інфраструктури і програмно-технічної платформи виробничої системи. Всі виробничі системи розробляються з використанням промислових баз даних, і, як правило, вони використовують технології клієнт-сервер або Інтернет-технології.

Для автоматизації великих підприємств у світовій практиці часто використовується комбіноване рішення, яке включає елементи великих, середніх і малих інтегрованих систем. Наявність електронних інтерфейсів спрощує взаємодію між системами і дозволяє уникнути подвійного введення даних.

Система управління будь-якої компанії включає три основні підсистеми, які реалізуються на базі КІС: планування продажів і операцій, детальне планування необхідних ресурсів і управління виконанням планів.

1. Планування продажів і операцій. Це загальний план функціонування підприємства, який визначає обсяги виробництва готової продукції. Основний акцент робиться на плануванні попиту та оцінці ресурсів, необхідних для задоволення попиту. Тут також формується основний виробничий план, що визначає, які товари, у якій кількості та у які

строки потрібно виготовити.

2. Детальне планування необхідних ресурсів. Данна підсистема визначає час і обсяг замовлень для всіх матеріалів і комплектуючих, необхідних для реалізації основного виробничого плану. Вона охоплює матеріали, виробничі потужності, трудові ресурси та інші необхідні компоненти.

3. Управління виконанням планів у процесі виробництва і закупівель (постачання). Ця підсистема відповідає за виконання планів під час виробництва і закупівель. Вона забезпечує контроль і корекцію процесів з метою відповідності встановленим планам.

Досягнення оптимального рівня сервісу в логістиці вимагає впровадження комплексу стратегій, спрямованих на забезпечення ефективного та ефективного руху товарів або послуг від постачальника до кінцевого споживача. Ось детальний розгляд таких стратегій:

Аналіз та управління ланцюгом постачання: Це означає вивчення кожного етапу логістичного процесу – від постачальників сировини до кінцевого пункту продажу. Це дозволяє ідентифікувати можливі проблемні моменти та оптимізувати кожен етап ланцюга. Вдосконалення інвентаризації: Ефективне управління запасами грає важливу роль у логістиці. Стратегії зменшення запасів до оптимального рівня, використання точного прогнозування попиту і технології "just-in-time" (точно вчасно) допомагають уникнути перевитрат та зберегти ресурси. Використання технологій: Впровадження сучасних технологій, таких як системи відстеження товарів (RFID), програмне забезпечення для управління запасами та транспортом, аналітика даних тощо, дозволяє оптимізувати процеси, зменшувати помилки та витрати.

Висновки 1 розділу:

Сучасні виклики, якими бізнес змушений зіткнутися, надихають на пошук, створення та впровадження нових стратегій для зміцнення конкурентоспроможності та утримання стійких позицій на ринку. Умови постійного ускладнення попиту, скорочення життєвих циклів та зростаюча індивідуалізація ставлять перед підприємствами проблеми, основною серед яких є організація збуту продукції, визначаючи часові рамки існування бізнесу. Логістичний підхід виявляється ефективним шляхом вирішення цих викликів.

Використання логістики для управління бізнесом стає загальнопоширеним як у малих, так і великих компаніях. Логістика стає ключовою сферою компетенції, яка з'єднує компанії з їх постачальниками та споживачами. У інтегрованих бізнес-структурах, таких як кластери, логістичний підхід набуває особливої актуальності, оскільки ефективний ланцюг поставок стає вирішальним для таких структур, охоплюючи всі етапи від джерела сировини до постачання готової продукції кінцевому споживачеві.

Логістика виступає ключовим зв'язком в інтегрованому ланцюгу постачання між усіма учасниками економічного кластеру. Успішність кластера значною мірою залежить від рівня розвитку логістики, яка визначає наявність сприятливих умов для його створення та розвитку. Логістика також служить інструментом досягнення стратегічних цілей в розвитку кластера через управління потоками інформації, матеріальними потоками, запасами та фінансами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЕЛІВЕРІ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Група компаній «DELIVERY» почала роботу в 2001 році. Основною спеціалізацією групи є надання транспортних та логістичних послуг для сектору B2B (суб'єкти підприємницької діяльності та корпоративний сектор) як на території України, так і за її межами. Компанія ТОВ «Делівері» пропонує клієнтам повний перелік послуг з експедування вантажів: FCL і LCL, а також авіа доставку за системою «від дверей до дверей». Таким чином, компанія «Фьорст Вей» може покривати потреби всіх своїх клієнтів які працюють у стані війни. За роки роботи наша група стала надійним партнером для більш ніж 500 тисяч корпоративних клієнтів, які працюють в усіх галузях економіки країни.

Група компаній «DELIVERY»:

ТОВ «Делівері» Україна, 01024, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 15/2

E-mail: office@delivery-auto.com.ua

Доставка вантажу автомобільним транспортом по всій Україні

www.delivery-auto.com

Доставка та забирання вантажів здійснюється на склад компанії або до дверей клієнта. Ми доставляємо вантажі від 1 кг до 8 т з наданням послуг пакування вашого вантажу. Компанія надає такі послуги як перевезення вантажів по Україні з типом доставки «Склад — Склад», «Склад — Двері», «Двері — Склад», «Двері — Двері», адресний забір і доставка вантажу по місту та в населені пункти, відповідальне зберігання, післяплата готівкою, додаткове пакування вантажів, повернення тари і документів, надання персонального менеджера.

Стандартні тарифи на перевезення встановлені в залежності від ваги та об'єму вантажу. Діють окремі тарифи на перевезення палетованого та великогабаритного вантажу, автомобільних шин та дисків. Ви також можете скористатись спеціально розробленими галузевими рішеннями, де вам буде запропоновано пакування та індивідуальний тариф на доставку. Для наших клієнтів розроблена гнучка система знижок.

Зареєстрованим на сайті клієнтам надаються додаткові можливості: відслідковування вантажів та керування доставками (зміна отримувачів, встановлення та зняття заборон на видачу вантажів, виписка рахунків, оформлення квитанцій на відправлення вантажів та інші послуги)

«DelTruck» Індивідуальні перевезення великих партій вантажу по території України, фрахт від 2 тонн

Перевезення вантажу повнофрахтованими автомобілями для одного замовника від 2 т до 20 т з одним або кількома адресами завантаження та розвантаження на території України. Компанія надає такі послуги як перевезення стандартного вантажу, перевезення вантажу з дотриманням температурного режиму, перевезення збірних вантажів, перевезення негабаритного вантажу, інші послуги.

Підбір індивідуального автомобілю та типу причепа (тент, суцільнометалевий, рефрижератор), в залежності від специфіки вантажу та необхідного завантаження (заднє, бокове, верхнє) для доставки вантажу до будь-якої точки України. Гнучкий графік роботи, оперативний підбір вантажного транспорту, а також цілодобовий контроль його руху.

Логістична компанія з міжнародної доставки вантажів, як в Україну, так і по всьому світу авіаційним, автомобільним та морським транспортом, від документів до морських контейнерів. Компанія надає такі послуги, як можливість купівлі і доставки товарів із-за зарубіжних інтернет-магазинів, автомобільна доставка, морська доставка, авіаперевезення, послуги митного брокера. Професійна робота з кожним клієнтом: оформлення супровідних

документів, робота з митними органами, організація логістичних ланцюжків доставки вантажів (мультимодальні перевезення). Індивідуальний розрахунок вартості в залежності об'єму вантажів та термінів доставки. Компанія надає послуги фізичним та юридичним особам з міжнародної доставки документів, посилок та бандеролей.

Партнер ТОВ «Делівері» ТДВ «Страхова компанія «КВОРУМ»

Надійна та стабільна компанія на страховому ринку України

Страхова компанія «КВОРУМ» працює на ринку страхування з 2017 року. Пріоритетним видом страхування СК «КВОРУМ» є добровільне страхування вантажів та багажу.

За результатами роботи з цього виду страхування СК «КВОРУМ» у 2021 році посіла 5 місце серед страхових компаній України.

За результатами роботи СК «КВОРУМ» у 2021 році, Рейтингове Агентство «Стандарт-Рейтинг» підтвердило рейтинг фінансової стійкості СК «КВОРУМ» на рівні uaAA, що свідчить про високий рівень фінансової стабільності та можливості СК «КВОРУМ» виконувати взяті на себе зобов'язання, в тому числі зобов'язання за страховими відшкодуваннями.

СК «КВОРУМ» забезпечує страховий захист при перевезенні вантажу будь-яким видом транспорту як територією України так і територією інших країн світу. Під час транспортування і до отримання клієнтом вантажів протягом 45 днів «СК «КВОРУМ» гарантує надійний страховий захист майнових інтересів клієнтів - вантажовласників.

Клієнтами СК «КВОРУМ» у 2021 році стали понад 32 тисячі юридичних осіб та 336 тисяч фізичних осіб. У 2021 році СК «КВОРУМ» здійснила 3171 виплату страхового відшкодування на суму 7,7 млн. гривень.

СК «КВОРУМ» готова надати консультації за всіма питаннями, які пов'язані зі страховими послугами: 067-57-57-347

Компанія ТОВ "Делівері" пропонує різноманітні послуги в сфері перевезень, включаючи авіаперевезення, автомобільні перевезення, морські

перевезення, залізничні перевезення, проектні перевезення, перевезення збірних вантажів, складування та експедирування.

Компанія виробляє різні види перевезень, такі як перевезення в танк-контейнерах, перевезення генеральних вантажів, страхування та митне оформлення вантажу, перевезення рефрижераторних контейнерів з температурним режимом, контейнерні перевезення, перевезення наливних вантажів у флексітанках, а також перевезення негабаритних і великовагових вантажів.

Організація логістичної діяльності включає в себе координацію та оптимізацію всіх матеріальних і трудових елементів логістичного процесу з метою досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах ресурсів. На підприємстві формується структура логістичного управління, розподіляються функції та операції між різними підрозділами або приймається рішення про аутсорсинг. Організація маркетингової діяльності у компанії здійснюється шляхом аутсорсингу даного процесу.

Переваги партнерів Delivery Group

Станьте активним партнером Компанії - здійснюйте перевезення понад 30 тон вантажу щомісяця та отримайте додаткові переваги надійного партнерства з Групою Компаній «Delivery Group»: Додаткова реклама. Додаткова взаємна реклама, адже сайт Групи Компаній «Delivery Group» відвідує понад 20 тис користувачів щоденно.

Спеціальні умови обслуговування. Спеціальні умови обслуговування: накопичувальна система знижок залежно від вантажообігу; закріплений особистий менеджер для вирішення виробничих питань; регулярний автоматичний перегляд дисконтів; можливість самостійно контролювати свій вантажообіг та аналітичні показники власних перевезень.

Особиста рекомендація. Особиста рекомендація Вас, як Партнера нашим постійним клієнтам.

Логістична діяльність підприємства спрямована на вирішення таких

завдань як:

- вибір виду транспорту і технології транспортного процесу;
- визначення раціональних напрямків руху матеріальних потоків;
- вибір пунктів поставки і партнерів постачальників різних ресурсів;
- визначення зони обслуговування, щоб поставка була виконана в строк.

Найбільш точне пояснення терміну транспортно-експедиторських послуг, які пропонує ТОВ «Делівері», починається з процесного підходу.

Таким чином можна виділити певні операції які входять до процесу та відповідну відповідальність у вигляді договорів, ордерів, коносаментів, декларацій про умови виконання цих операцій в єдиному непереривному процесі.

Слід звернути увагу та експедиторську складову такого процесу, вона відповідає за контроль та якість виконання обов'язків, саме сюди входять такі елементи роботи, як:

- формування товарно-транспортних документів;
- приймання та здача товару;
- всі фінансово-оплатні операції;
- визначення та формування схем поставки вантажу;
- контроль за здійсненням операцій зі страхування та оформлення відповідних документів;
- супровід водія;
- пакування товару;
- маркування товару та інші додаткові операції.

Найбільш популярним є використання транспортно-експедиторських послуг спеціальними посередницькими фірмами, так великі підприємства з ціллю економії віддають таку важливу складову транспортування на аутсорсинг. Більшість невеликих підприємств віддають свою перевагу власному автопарку, оскільки в більшості випадках для малого товарообороту це є вигіднішим. Варто зазначити, що ТОВ «Делівері» власного автопарку не

має, так як залучує різноманітні види транспорту у перевезеннях вантажів.

Логістичний менеджмент транспортно-експедиційних послуг можна трактувати як особливу діяльність в області транспортування, яка максимально охоплює весь комплекс дій, що пов'язаний з доставкою товару від постачальника до споживача.

Такий процес, в основному, має декілька етапів перевезення, куди входить використання різних видів транспорту, тому виникає потреба в транспортно-експедиційної діяльності. Поряд з цим виникає потреба в координації всіх етапів перевезення та надання додаткових послуг, які можуть виникати в процесі товаропостачання. Експедитор є представником однієї зі сторін за договором транспортної експедиції, яка бере на себе відповідальність за організацію та надання транспортно-експедиційних послуг.

Таким чином, транспортно-експедиційні послуги є певним результатом роботи виконавця, в обличчі експедитора, та споживача, в обличчі замовника або вантажоодержувача, транспортноекспедиційних послуг, та включає в себе повне виконання всіх договірних зобов'язань та вимог щодо транспортування вантажу. Логістичний підхід до управління транспортно-експедиторської діяльністю передбачає здійснення оптимізації поточкових процесів, що протікають в ході виробництва і реалізації товарів і послуг як на рівні організації, так і в рамках технологічного циклу, що передбачає участь декількох організацій, і в масштабах національної, міжнародної та глобальної економіки.

Найважливіша умова оптимізації - дотримання організаційного, технологічного, економічного та інформаційного єдності поточкових процесів. При цьому логістичний підхід суттєво відрізняється від традиційного, оскільки підсумок логістичної оптимізації є результатом оптимізації всієї системи як єдиного цілого.

Характеристика основних цільових сегментів підприємства

Компанії ТОВ «Делівері» працює на логістичному ринку та реалізує свої послуги як на території та і в інших країнах, наприклад: Польща, Румунія, Туреччина, і інші, а також за допомогою розміщення додаткових офісів в Україні, наприклад : Харків, Київ. Це допомагає тримати міцний зв'язок із великими клієнтами цих міст. Досліджуючи основні цільові сегменти підприємства, було сформовано Таблицю, з певними факторами, критеріями та значеннями.

Демографічний фактор поділяється на такі критерії, як розмір фірм та їхнє розміщення. Досліджуючи логістичні мережі в які є різноманітність послуг, можна зробити висновок, що найбільшу частку в обсязі пропонування логістичних послуг займають великі фірми.

Таблиця 2.1.

Сегментування підприємства ТОВ«Делівері»

Фактори	Критерії сегментації	Значення
1	2	3
Демографічні фактори	Розмір фірми	1. Дрібні перевезення. 2. Середні перевезення. 3. Великі перевезення.
	Розміщення	1. Місто Одеса. 2. Харків 3. Київ 4. Туреччина
Фактори змінних виробництва	Час співпраці	1. Фірми, з якими підприємство працює довгий час. 2. Фірми, з якими підприємство працює останні декілька років. 3. Фірми, з якими підприємство раніше не співпрацювало.
	Платоспроможність	1. Фірми, з високим рівнем платоспроможності. 2. Фірми, з середнім рівнем платоспроможності.
Ситуаційні фактори	Розмір послуг	1. Фірми з малими послугами. 2. Фірми з середніми послугами. 3. Фірми з великими послугами.

Джерело: складено автором

Визначення стратегії позиціонування підприємства. Підприємство ТОВ «Делівері» спеціалізується на логістичних послугах, і є однією з

найкращих логістичних підприємств в Одеській області. За допомогою стратегії позиціонування клієнти можуть чіткіше виділяти послуги ТОВ «Делівері» та послуги конкурентів.

Аналізуючи основні цільові сегменти підприємства ТОВ «Делівері», можна зробити висновок, що компанія здійснює свою сегментацію ринку в рамках таких ключових факторів, як демографічний, фактори змінних виробництва, а також ситуаційні фактори.

Перш ніж досліджувати стратегії позиціонування компанії варто зазначити ключові переваги над конкурентами. До основних конкурентних переваг можна віднести високу якість сервісу обслуговування та опрацювання клієнта, цінову політику, що співпадає з якістю та статусом послуг, технології, різноманітність асортименту послуг та інше. Компанія позиціонує себе зі сторони сильної логістичної компанії на ринку. Проаналізувавши діяльність підприємства на ринку, можна сказати, що компанія використовує позиціонування за показниками якості, адже послуги, що пропонуються клієнту проходить чітке опрацювання різних варіантів доставок та можливих труднощів, впродовж років підприємство отримує чимало сертифікатів, що повністю демонструють відмінну якість своїх послуг.

Також підприємство ТОВ «Делівері» використовує таку конкурентну стратегію, як лідерство за рахунок зниження витрат. Вона полягає в тому, що на підприємстві спрямовуються всі зусилля на зниження витрат клієнта на всьому періоді доставки. Основне завдання цієї стратегії це створення стійкої переваги за витратами над конкурентами, які пропонують низькі ціни.

На основі цього завойовується частка ринку за цінами конкурентів або отримується додатковий прибуток від продажу послуг за ринковими цінами. Але використовуючи таку стратегію виробнику слід не вдаватися до ризику створення занадто низьких цін на послуги, адже при таких обставинах може скластися недовіра клієнта до занадто дешевих послуг, а ніж у конкурентів.

Логістичні послуги відносяться до однієї з перших потреб для країни, оскільки це підвищує внутрішній і зовнішній валовий продукт, тому попит на логістику постійний, наприклад, можна привести Україну, адже будучи у стані війни, логістика в Україні працює повним ходом.

На основі цього, можна зробити висновок, що використання ТОВ «Делівері» саме стратегії лідерства за рахунок зниження витрат, як для клієнта так і для самої компанії, є доцільною. Саме за допомогою цієї стратегії здійснюється планування витрат згідно з певними нормами, стабільністю фінансів, а також збереженням наявної частки ринку при мінімальних витратах.

Дослідження ринку, на якому працює підприємство. *Визначення основних тенденцій та особливостей ринку:* до початку Російської агресії у бік України, була стабільність в Експорті та Імпорті. Працювали Українські порти, а саме: Південний, Одеський, Чорноморськ. Наші порти обробляли щомісячно приблизно 40 тис контейнерів. Для порівняння порти Румунії обробляли 4 тисячі контейнерів на місяць.

Після початку повномасштабного наступу, Імпорт та Експорт були зупинені. Багато вантажів, що йшли в Україну, були залишені в таких країнах: Румунія, Туреччина, Польща, Іспанія.

Багато вантажів повернулися до країни відправлення. Тільки у квітні 2023 року, Імпорт почав заперечуватися, але це були не нові замовлення, все що ввозилося на територію України, були вантажі, які раніше вже відправили до країни. Багато клієнтів не могли дозволити завести вантаж на територію своєї країни, у зв'язку з окупацією. У зв'язку з активізацією Імпорту, порти інших країн були навантажені, виділити з цих країн можна Румунію та Польщу.

2.2. Аналіз результатів діяльності підприємства

Економічні показники - це величини або характеристики, що показують стан економіки підприємства і допомагають виявити тенденції розвитку економіки й пророчити її майбутнє. Основні економічні показники, що характеризують діяльність підприємства ТОВ «Делівері» В залежності від динаміки коливання того чи іншого показника можна зробити висновки про темпи росту доходу, прибутку, необоротних активів, власного капіталу, рентабельність та інша. Ці чинники мають стати основою для прийняття різноманітних управлінських рушень з метою їх удосконалення. Кожному менеджеру зрозуміло, що вміння оперувати інформацією щодо економічного стану підприємства – це перший крок до успіху підприємства.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Делівері»

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	2022	2023	Темпи росту %, тис грн.	
1	2	3	4	5	6	
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	81144,8	93342,4	115,03	12197,6
2	Прибуток (збиток)	тис. грн.	9327,7	8781,5	-94,14	-546,2
3	Необоротні активи	тис. грн.	17984,9	21906,4	121,8	3921,5
5	Оборотні активи	тис. грн.	25465,9	42039,5	165,08	16573,6
6	Власний капітал	тис. грн.	25088,1	36913,2	147,13	11825,1
7	Собівартість продукції	Тис. грн.	58801,8	71762,9	122,04	12953
8	Адміністративні витрати	Тис. грн.	1981	3222,4	162,66	1241,4
9	Витрати на збут	Тис. грн.	1877	5038,9	268,45	3161,9
10	Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	200	201	100,5	1
11	Середньорічна вартість ОФ	Тис. грн.	17984,9	21906,4	1,21	4000
12	Продуктивність	М ² /чол	120000	143283	1,19	23283
13	Фондовіддача		5,4	8,21	1,52	2,81
14	Фонд заробітної платні	Тис. грн.	2600	2669	1,02	69
15	Рентабельність	%	0,22	0,19		

Джерело: складено автором

Основні економічні показники характеризують діяльність підприємства ТОВ «Делівері» з різних сторін. З погляду показника доходу, компанія збільшила свою рентабельність і на кінець 2023 року чистий дохід від реалізації продукції склав на 15% або на 12197,6 тис грн більше, ніж в минулому році. Але збільшення собівартості на 22,04% або 12953 тис. грн., витрат на збут – більш, ніж в 2 рази та адміністративних витрат на 62%, привели до того, що прибуток-основний показник діяльності підприємства, склав на 546,2 тис. грн менше, ніж в минулому 2022 року.

Оборотні активи збільшилися на 65% за рахунок виробничих запасів та товарів, що свідчить про недоліки в роботі відділу закупівельна, який не прораховує оборотність товару. Необоротні активи теж мають тенденцію до збільшення, яке становить 21,8% або 3951,5 тис грн за рахунок придбання основних засобів, що впливає на маневреність власного капіталу.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Делівері»

Показник	Розрахункове значення		Напрямок позитивних змін
	На початок року	На кінець року	
Коефіцієнт покриття запасів	1,19	1,45	Збільшення
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,16	0,23	Оскільки коеф. автономії є меншим, ніж 0,5 (нормативне значення), то це свідчить про неспроможність підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,28	0,40	Збільшення; має бути $K_m \geq 0,1$
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	1,36	1,36	нормативне значення $K_{ф.с.} \geq 1$
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,62	0,57	Коефіцієнт значно відхиляється від нормативного значення (0,85-0,9), спостерігається негативна тенденція до зменшення даного показника.

Джерело: складено автором

Також зросла фондовіддача на 1,52 та збільшилася продуктивність за рахунок збільшення об'ємів виробництва. В процесі аналізу діяльності підприємства чільне місце посідає оцінка фінансових результатів від основної (виробничої) та операційної діяльності. Основна діяльність ТОВ «Делівері» – це здійснення операцій, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції. Джерелами інформації для аналізу фінансового стану є: баланс підприємства (форма 1), дані фінансового плану, показники таких звітів: «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», «Звіт про наявність та рух основних коштів і амортизаційного фонду», «Звіт про основні показники фінансової діяльності підприємства (організації)», «Зведена таблиця основних показників, що комплексно характеризують господарську діяльність підприємства». Додаток Б, В, Г. Аналіз фінансових показників, а саме показників фінансової стійкості, показників ділової активності, рентабельності та ліквідності проведемо у таблицях.

Фінансово стійким вважається таке підприємство, яке за рахунок власних джерел фінансування покриває засоби, які вкладені в активи, не допускає невиправданої дебіторської та кредиторської заборгованості, розраховується в строк за своїми зобов'язаннями. Суть фінансової стійкості підприємства полягає у співвідношенні вартості матеріальних оборотних коштів і величини власних і позичених джерел їх фінансування.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Делівері»

Показники	2022 рік	2023 рік	Висновок
Оборотність активів	2,14	1,26	Напрямок змін – зменшення коштів, інвестованих в актив..
Фондовіддача	3,27	5,28	Напрямок змін – збільшення, що є нормативом
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,16	0,808	Напрямок змін – зменшення, що є негативним фактором; обігові кошти за період (2023 рік) здійснюють 0,208 обороту. Чим більше оборотів здійснюють обігові кошти, тим вища ефективність їх використання.
Період одного обороту обігових коштів (днів)	310	445	Збільшення даного показника, що є відхиленням від нормативу; середній період від витрачання коштів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію за 2023 рік становить 445 днів.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,45	6,80	Показник зменшується що є відхиленням від нормативів
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	48	53	Період погашення збільшується, що є негативним, у порівнянні з 2022 роком у 2023 він збільшився на 5 днів.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	2,24	2,76	Показник збільшується що є позитивним явищем
Коефіцієнт оборотності запасів	1,24	0,81	Показник зменшується що є відхиленням від нормативів

Джерело: складено автором

Далі оцінимо показники рентабельності, вони характеризують досягнутий керівництвом підприємства рівень віддачі від вкладених коштів.

Отже, роблячи висновок про аналіз показників ліквідності можна сказати про те, що коефіцієнт абсолютної ліквідності значно відхиляється від нормативу, що пояснюється недостатністю грошових коштів в національній та іноземній валюті.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Делівері»

Показник	Розрахункове значення		Напрямок позитивних змін
	На початок року	На кінець року	
Рентабельність власного капіталу	0,202	0,145	Показник зменшується, що є негативним явищем.
Рентабельність виробничих фондів	0,26	0,208	Незначне зменшення показника у порівнянні з 2022 роком, негативна тенденція
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,094	0,114	Показник має позитивний характер зміни
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,52	0,59	збільшення
Період окупності капіталу	4,94	6,85	Показник зростає
Період окупності власного капіталу	2,85	3,95	Показник збільшується, що є негативним явищем і він показує, за який період власний капітал буде компенсований чистим прибутком Зменшення

Джерело: складено автором

Отже, проаналізувавши показники рентабельності зробимо висновок про те, що спостерігається позитивна тенденція показників до збільшення, що пояснюється збільшенням чистого прибутку.

Далі проаналізуємо показники ліквідності. Ліквідність характеризується здатністю підприємства швидко перетворювати активи на гроші.

Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Делівері»

Показник	Розрахункове значення		Напрямок позитивних змін
	На початок року	На кінець року	
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,56	1,555	Спостерігається незначне зменшення, показник відхиляється від нормативу (більше 1), що характеризує недостатність обігових коштів для погашення боргів протягом року.
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,38	0,232	Показник відхиляється від нормативних значень (0,7-0,8). 0,38 одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,02	0,012	Коефіцієнт значно відхиляється від нормативного значення (0,2-0,35), що характеризується не готовністю підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість.

Джерело: складено автором

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства та основні фінансові показники, хочеться звернути особливу увагу на показники оборотності коштів, період окупності, рентабельність та склад виробничих запасів і товарів на кінець року. Ці основні показники, які в подальшому впливають на отримання прибутку підприємством, значною мірою управляє відділ матеріально-технічного забезпечення і за станом на 01.08 ці показники відхиляються від норми. Завданням відділу постачання привести ці показники в норму згідно статей витрат, за якими здійснюється діяльність відділу.

2.3. Оцінка стану роботи відділу матеріально-технічного забезпечення

Відділ матеріально-технічного забезпечення входить в структуру комерційної служби та складається з 8 штатних одиниць. Робітники відділу керуються в своїй діяльності положенням про відділ, посадовою інструкцією та внутрішнім розпорядком в компанії. ТОВ «Делівері» відділ закупівельні організована в такий спосіб:

- Начальник відділу (керівництво відділом, робота з постачальниками, складання плану закупівельна) - 1 чол.

- Старший менеджер по роботі з постачальниками (вибір постачальника, оформлення умов поставки, узгодження й оформлення контрактів/договорів, формування заявок на поставку) - 2 чол.

- Оператори (прийом та передача замовлень на виробництво, підготовка документів на відвантаження) - 2 чол.

- Комірник складу ТМЦ -1 чол.

- Вантажники- 2чол.

Разом чисельність відділу закупівельне - 8 чол. Відділ закупівельна підкоряється Комерційному директору та входить в структуру Комерційної служби (рис.2.1).

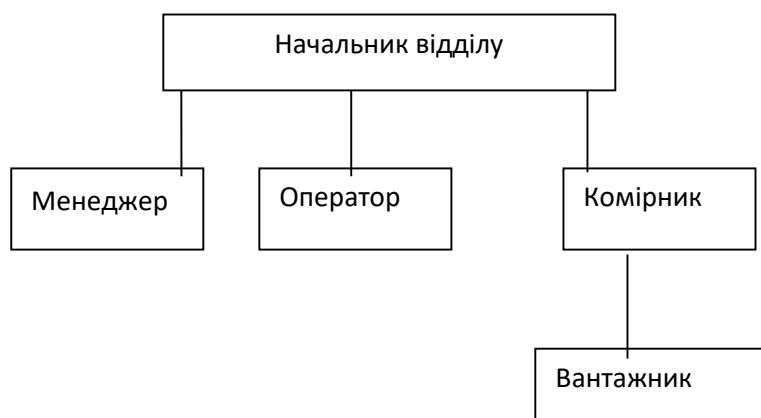


Рис. 2.1. Структура відділу МТЗ

Джерело: складено автором

Головним недоліком організаційної структури відділу забезпечення: невідпрацьовані посадові інструкції, нерозподілені чітко обов'язки, непобудована ланцюг проходження замовлень. Основним результатом діяльності компанії є одержаний прибуток. Але якщо збільшувати запаси, не контролювати рух матеріалів, не прораховувати рентабельність, не зважати на матеріалоємність продукції (МЄ), матеріалоотдача продукції (МО), питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (Пв), коефіцієнт використання матеріалів (Кв), говорити про збільшення отримання прибутку

не можна. Вирішення цих питань - основна задача відділу закупівлю. Тому стратегія й тактика керування оборотними коштами повинна забезпечити пошук компромісу між ризиком втрати ліквідності й ефективністю роботи. Це зводиться до рішення підприємством двох важливих завдань.

1. Забезпечення платоспроможності. Така умова відсутнє, якщо підприємство не в змозі оплачувати рахунку, виконувати зобов'язання й, можливо, оголосить про банкрутство. Підприємство, що не має достатнього рівня оборотних коштів, може зітхнути з ризиком неплатоспроможності.

2. Забезпечення прийнятної обсягу, структури й рентабельності активів. Відомо, що різні рівні різних поточних активів по-різному впливають на прибуток. Наприклад, високий рівень виробничо-матеріальних запасів зажадає відповідно значних поточних витрат, у той час як різноманітні асортименти готової продукції надалі може сприяти підвищенню обсягів реалізації й збільшенню доходів. Кожне рішення, пов'язане з визначенням рівня коштів, дебіторської заборгованості й виробничих запасів, повинне бути розглянуте як з позиції рентабельності даного виду активів, так і з позиції оптимальної структури оборотних коштів.

Ризик втрати ліквідності або зниження ефективності, обумовлений обсягом і структурою оборотних коштів потенційно несе в собі наступні явища:

1. Недостатність коштів. Підприємство повинне мати кошти для ведення поточної діяльності, на випадок непередбачених витрат і на випадок імовірних ефективних капіталовкладень. Недостача коштів у потрібний момент пов'язана з ризиком переривання виробничого процесу, можливим невиконанням зобов'язань або із втратою можливого додаткового прибутку.

2. Недостатність власних кредитних можливостей. Цей ризик пов'язаний з тим, що при продажі товарів у кредит покупці можуть оплатити їх протягом декількох днів або навіть місяців, у результаті чого на підприємстві утвориться дебіторська заборгованість.

З позиції фінансового менеджменту дебіторська заборгованість має двояку природу. З одного боку, «нормальний» ріст дебіторської заборгованості свідчить про збільшення потенційних доходів і підвищенні ліквідності. З іншого боку, підприємство може «винести» не всякий розмір дебіторської заборгованості, оскільки невиправдана дебіторська заборгованість являє собою іммобілізацію власного оборотного капіталу, а перевищення нею деякої межі може привести також до втрати ліквідності й навіть зупинці виробництва. Така ситуація досить характерна для російської економіки з її хронічними взаємними неплатожами.

3. Недостатність виробничих запасів. Підприємство повинне мати у своєму розпорядженні достатню кількість сировини й матеріалів для проведення ефективного процесу виробництва; готової продукції повинне вистачати для виконання всіх замовлень і т.д. Неоптимальний обсяг запасів пов'язаний з ризиком додаткових витрат або зупинки виробництва.

4. Зайвий обсяг оборотних коштів. Оскільки величина оборотних коштів прямо пов'язана з витратами фінансування, то підтримка зайвих активів скорочує доходи. Можливі різні причини утворення зайвих активів: неходові й залежані товари, звичка «мати про запас» й ін.

Забезпечення матеріалами підприємства відбувається за традиційними методами планування та аналізу.

Ефективність використання матеріальних ресурсів робиться на основі економічного аналізу за таким планом:

1. Оцінка якості планів матеріально-технічного постачання, аналіз їхнього виконання;
2. Оцінка потреби підприємства в матеріальних ресурсах;
3. Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів;

Інформацію для аналізу матеріальних ресурсів беруть з плану матеріально-технічного постачання, заявок, специфікацій, договорів на

поставку сировини й матеріалів, форм статистичної звітності, з даних про нормативи й норми витрат матеріальних ресурсів, собівартості.

Важливою умовою безперебійної нормальної роботи підприємства є повна забезпеченість потреби в матеріальних ресурсах (MP_i) джерелами покриття (U_i):

$$MP_i = U_i .$$

Розрізняють внутрішні (власні) джерела й зовнішні.

До внутрішніх джерел відносять скорочення відходів сировини, використання вторинної сировини, власне виготовлення матеріалів і напівфабрикатів, економію матеріалів у результаті впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

До зовнішніх джерел відносять надходження матеріальних ресурсів від постачальників відповідно до укладених договорів.

Потреба в завезенні матеріальних ресурсів з боку визначається різницею між загальною потребою в i -м виді матеріальних ресурсів і сумою внутрішніх джерел її покриття. Ступінь забезпеченості потреби в матеріальних ресурсах договорами на їхню поставку оцінюється за допомогою наступних показників:

- коефіцієнт забезпеченості за планом

$$K_{об.пл.} = - \frac{\text{Вартість матеріальних ресурсів по укладених договорах}}{\text{Планова потреба}}$$

коефіцієнт забезпеченості фактичний

$$K_{об.ф} = \frac{\text{Вартість Фактично поставлених матеріальних ресурсів}}{\text{Планова потреба}}$$

Аналіз даних коефіцієнтів проводиться по кожному виді матеріал

Розрахунок коефіцієнту забезпеченості за плановою потребою
(4 квартал) ТОВ «Делівері»

найменування	Од. вим.	наявність на складі	вартість по договорам	вартість фактична	планова потреба	коефіцієнт забезпеченості за планом	коефіцієнт забезпеченості фактичний	відхилення
1.	кг	2000	16 000,00	15000	14000	1,14	1,07	0,07
2.	кг	3000	51 000,00	43500	35000	1,46	1,24	0,21
3.	шт	450	2 700,00	2700	2500	1,08	1,08	0,00
4.	шт	100	5 000,00	4500	2000	2,50	2,25	0,25
5.	шт	150	9 750,00	10500	8000	1,22	1,31	-0,09
6.	шт	4	3 200,00	2600	2000	1,6	1,30	0,30
7.	тис. шт	4	60,00	48	50	1,2	0,96	0,24
8.	тис. шт	400	1 200,00	1000	1200	1	0,83	0,17
9.	тис. шт	150	1 200,00	1200	1200	1	1,00	0,00

Джерело: складено автором

Показники ефективності використання матеріальних ресурсів мають дати рівень та тенденції росту/зниження. Був проведений аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів за 2022-2023 рік.

Показники ефективності матеріалів мають позитивні характеристики, що свідчить про зниження вхідної вартості матеріалів та економне їх використання.

Основні операції обробки замовлень здійснюється за допомогою програмного забезпечення Склад, але ця програма працює автономна в межах відділу та основного складу. Це є однією із ключових проблем, тому що перебування в обмеженому інформаційному доступі позначається на якості та оперативності виконання процесу оброблення замовлень (рис. 2.8)

Таблиця.2.8.

Показники ефективності матеріальних ресурсів (пкувальні матеріали)

Показники	Формула розрахунку			Економічна інтерпретація показника
1. Узагальнюючі показники		2023	2023	
Матеріалоємність продукції (МЄ)	$ME = \frac{\text{Сума матеріальних витрат}}{\text{Вартість продукції}}$	0,0003	0,0002	Відображає величину матеріальних витрат, що доводиться на 1 гривню випущеної продукції
Матеріалоотдача продукції (МО)	$MO = \frac{\text{Вартість продукції}}{\text{Сума матеріальних витрат}}$	480	500	Характеризує вихід продукції з кожної грн. спожитих матеріальних ресурсів
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (Пв)	$Pv = \frac{\text{Сума матеріальних витрат}}{\text{Повна собівартість продукції}}$	0,002	0,001	Відображає рівень використання матеріальних ресурсів, а також структуру (матеріалоємність продукції)
Коефіцієнт використання матеріалів (Кв)	$Kv = \frac{\text{Сума фактичних матеріальних витрат}}{\text{Сума матеріальних витрат за планом при фактичному випуску продукції}}$	1,65	1,45	Показує рівень ефективності використання матеріалів, дотримання норм їхньої витрати

Джерело: складено автором

Але система закупівлі матеріалів відбувається нерационально та непропорційна, що часто приводить до зберігання великої кількості товарів на складі та відволіканню оборотних грошей на оплату непотрібного товару. Тому основною проблемою є відсутність системи формування заказу у постачальника та розробки методу розрахункам об'єму заказу.

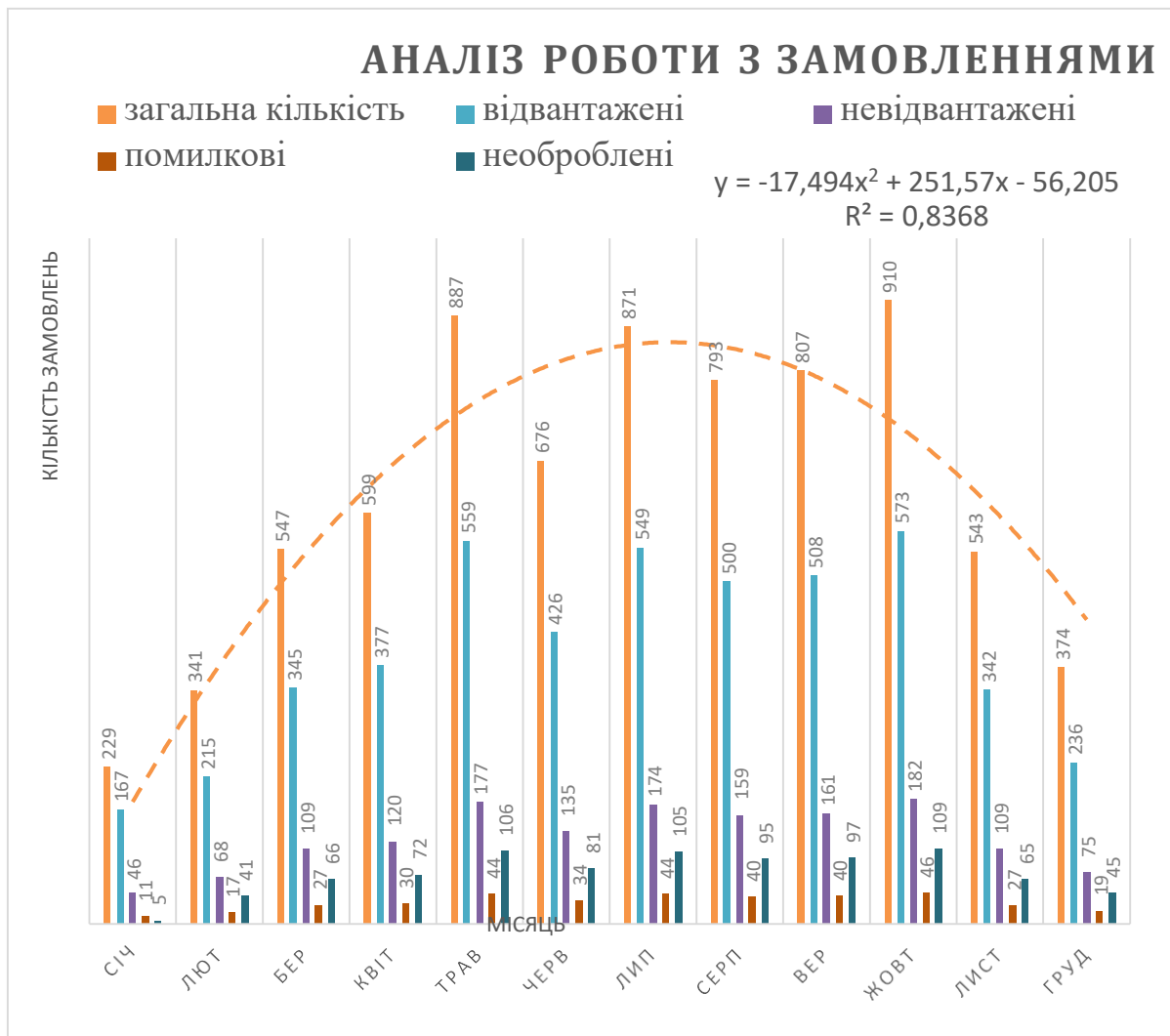


Рис. 2.2. Аналіз якості та кількості оброблених замовлень

2.4. Аналіз стану перевезень вантажів підприємством

За результатами аналізу діяльності компанії у попередніх пунктах, можна зазначити, що підприємство є перспективним і активно розвивається на ринку логістичних послуг. Розрахуємо показник ефективності логістичної системи ТОВ «Делівері» з точки зору її учасників (постачальника, посередника, виробника). В цьому разі критерієм ефективності логістичної системи є максимізація прибутку на одиницю логістичних витрат при умові забезпечення потрібної якості сервісу. На основі запропонованого критерію використовується агрегований показник ефективності функціонування логістичної системи - рентабельність логістичних витрат:

$$РЛВ = (П / В_{лог}) \times 100, \quad (2.2.)$$

де П - річний прибуток;

$V_{лог}$ - логістичні витрати.

На основі вищезазначеної інформації розрахуємо ефективність функціонування логістичної системи ТОВ «Делівері», результати приведені у табл. 2.8. Підвищення ефективності логістичної діяльності може бути досягнуто за рахунок підвищення управління матеріальними потоками; удосконалення процесів обслуговування клієнтів; оптимізація транспортних потоків; удосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю; прогнозування логістичної діяльності та реагування на результати контролю діяльності.

Також на майбутнє можна поради завести власний автопарк, а не залучати додаткових посередників при транспортуванні вантажів по території України і Європи. Але цей шлях підвищення ефективності логістичної діяльності буде рентабельним лише за деяких умов, однією з яких є кількість вантажу, що перевозиться автотранспортом, а також доля ринку, яку займає підприємство. Задля повного розуміння здійснення перевезень мультимодальних вантажів підприємством ТОВ «Делівері», розрахуємо рентабельність діяльності компанії за формулою :

$$РП = БП / СА * 100\%, \quad (2.1)$$

де БП - сума балансового прибутку;

СА - вартість активів. За результатами розрахунку діяльності підприємства у динаміці 2019-2023 років, можна зробити висновок, що підприємство потерпіло занепад у 2021 р. але доволі швидко реабілітувалося у наступному році. Цей факт вказує на те, що підприємство здатне швидко реагувати на зміни на ринку транспортних перевезень і пропонувати нові, необхідні для потенційних клієнтів, умови здійснення мультимодальних перевезень вантажів.

У цілому, за результатами аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Делівері» можна зробити висновок, що компанія успішно реалізує свої послуги на ринку транспортно-логістичних послуг і має усі перспективи стати найкращими у регіоні. *Аналіз діяльності на ринку логістичних послуг.* Транспортно-експедиційна діяльність є складовим елементом транспортної логістики та однією з головних її функцій. За даними Світового банку частка транспортно-експедиційних послуг на ринку логістичних послуг складає близько 85%. Однак варто відзначити, що сегмент «Транспортно-експедиційні послуги» невпорядкований за своєю структурою.

Таблиця 2.9.

Рентабельність підприємства за 2019-2023 рр.

Рік	Сума балансового прибутку	Вартість активів	Рентабельність підприємства
2019	7900,00	8078,00	108,0 %
2020	7859,00	8012,00	110,0%
2021	6796,00	7280,00	94, 5%
2022	6657,80	6369,4	105,0 %
2023	5980,00	5845,00	93,9 %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

ТОВ «Делівері»

PEST-аналіз (аналіз політичного, економічного, соціокультурного та технологічного середовища) може надати інсайти щодо впливу зовнішнього середовища на логістичну компанію ТОВ "Делівері" в умовах війни на Україні. Нижче наведено загальний огляд можливих аспектів для кожної з частин PEST-аналізу:

PEST-аналіз ТОВ «ДЕЛІВЕРІ»

Політичний аспект	Економічний аспект
Санкції та обмеження: Політична нестабільність та військові дії можуть призвести до введення санкцій та обмежень, що може вплинути на міжнародні перевезення та торгівлю.	Економічні збої: Військові конфлікти можуть призвести до збоїв в економіці, що вплине на попит на логістичні послуги та змінить ринкові умови
Соціокультурний аспект	Технологічний аспект
Людські ресурси: Збільшена напруга в суспільстві може вплинути на доступність та управління людськими ресурсами, зокрема, на працівників логістичних компаній.	Цифрові технології: Умови війни можуть вимагати швидкого впровадження та використання цифрових технологій для вдосконалення логістичних процесів та забезпечення ефективності

Джерело: складено автором

Це загальний огляд і може бути розширений відповідно до конкретних умов та характеристик компанії "Делівері". SWOT-аналіз (аналіз Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є ефективним інструментом для вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Однак, слід зауважити, що SWOT-аналіз проводиться на основі інформації, доступної на момент аналізу, і може змінюватися з часом. обґрунтовані рішення для оптимізації діяльності компанії у складних умовах війни.

Таблиця 2.11.

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
1. <i>Широкий спектр послуг:</i> Компанія пропонує різноманітні види перевезень, складські та експедиційні послуги, що робить її конкурентоспроможною на ринку логістики. 2. <i>Досвід і професіоналізм:</i> Команда компанії може мати великий досвід у галузі логістики, що дозволяє їй ефективно вирішувати завдання клієнтів. 3. <i>Географічна присутність:</i> Широка мережа послуг та офісів може забезпечити гнучкість та зручність для клієнтів.	1. <i>Залежність від транспортних маршрутів:</i> Війна може призвести до обмежень у транспортних маршрутах, що вплине на швидкість та ефективність перевезень. 2. <i>Підвищення витрат:</i> Військові дії можуть призвести до зростання вартості пального та зменшення ефективності транспортних операцій. 3. <i>Потреба у зміні стратегії:</i> Компанії може знадобитися адаптувати свою стратегію до нових реалій, що може вимагати додаткових ресурсів.
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
1. <i>Ринковий попит:</i> Збільшений попит на логістичні послуги може виникнути через необхідність перерозподілу вантажів через військові конфлікти. 2. <i>Нові ринки:</i> Компанія може розглядати можливості для виходу на нові ринки, де є потреба в логістичних рішеннях. 3. <i>Технологічні інновації:</i> Впровадження нових технологій може поліпшити ефективність та конкурентоспроможність компанії.	1. <i>Безпека:</i> Військові дії можуть створювати загрозу безпеці перевезень та можуть призвести до припинення операцій на деяких територіях. 2. <i>Економічні труднощі:</i> Військові конфлікти можуть викликати економічні труднощі та нестабільність, що вплине на споживчі звички та попит на логістичні послуги. 3. <i>Зміни в законодавстві:</i> Зміни в законодавстві через воєнний стан можуть вплинути на умови діяльності логістичної компанії.

Таблиця SWOT-аналіз. З наведеної таблиці бачимо, що сильні сторони компанії виходять з її тривалого існування на ринку – компанія має значний рівень забезпеченості ресурсами та напрацьований імідж. Слабкі ж сторони обумовлені специфікою роботи транспортно-експедиційної діяльності: залежність від роботи з підрядниками, високі темпи та інтенсивність роботи, тощо. Аналізуючи сильні, слабкі сторони підприємства ТОВ «Делівері», а також його можливості та загрози, що відтворені у

Таблиці, можна зробити висновок, що слабкими сторонами компанії є нестача кадрів. Є багато сильних сторін до яких можна віднести досить високу цінову конкурентоспроможність, сприятливу ситуацію для виходу на нових більш великих клієнтів, використання підприємством прогресивних технологій для оптимізації роботи співробітників а також для поточних клієнтів.

Швидке, якісне та варіативне оброблення запитів поточних та нових клієнтів, постійний зв'язок з заказником логістичних послуг, та своєчасне інформування клієнтів по їх замовленням. На досліджуваному ринку послуг транспортних компаній, що займаються міжнародними перевезеннями, функціонує близько 50 підприємств, з них лідерами є 5-6 компаній, які мають чисельність парку від 100 автомобілів, а експедиторських компаній в Україні налічується понад 500.

Кількість операторів, які займаються обслуговуванням внутрішнього ринку доставки вантажів автомобільним транспортом, обчислюється декількома десятками тисяч. Складність підрахунків заключається в тому, що підприємець з одним автомобілем вже фактично здійснює транспортне обслуговування. На шлях розвитку інтегрованої логістики, так званої 4P-логістики, в Україні існує багато проблем. За даними експертів, відсоток комплексного аутсорсингу на даний час становить 5-7% ринку. Прогнозне зростання через 6-7 років буде складати близько 70% ринку вантажоперевезень [33].

Присутність свого сайту, на якому розташована вся інформація за компанію та послуги. Також в розробці особистий кабінет для зручності клієнтів.



Команда ІТ фахівців яка постійно слідує за автономністю роботи співробітників в системних програмах. Услуги компанії ТОВ «Делівері» характеризується високим рівнем якості, що є дуже важливим критерієм при виборі послуг на ринку транспортування, оброблення вантажів, оформлення , та в цілому логістики. Налагоджена мережа логістичних процесів дозволяє маркетологу підібрати маршрут транспортування для кожного клієнта в особистості його потреб.



Конкурентне середовища підприємства

Дослідження основних конкурентів підприємства. Підприємство ТОВ «Делівері» не дивлячись на свої роки є однією з найкращих логістичних компаній в Україні, компанія на ринку логістики тільки 8-м років, але не відстає від своїх конкурентів, як по різноманітності логістичних послуг так і по технологічності. Що до оцінки конкурентоспроможності та визначення конкурентної позиції підприємства, основними конкурентами ТОВ «Делівері» можна назвати компанії, що теж є операторами логістики третьої сторони і функціонують на території України (табл. 3.3.).

Таблиця 2.12.

Основні конкуренти ТОВ «Делівері»

Назва компанії	Характерні риси
ТОВ «Делівері»	- наявність обновлюваного логістичного програмного забезпечення; - має власні склади; - є одним із лідерів на українському ринку.
ТОВ «Гал-Всесвіт»	- Україна, Польща. - Основні напрямки - Київ - Одеса 346,50 грн - Київ - Дніпро 291,50 грн - Київ - Харків 247,50 грн - здійснює перевалку вантажів на усій території України, включаючи річні порти; - велика база клієнтів.
ПП «Автотранзит»	- Україна, Польща. - Основні напрямки - Київ - Одеса 346,50 грн - Київ - Дніпро 291,50 грн - Київ - Харків 247,50 грн - велика частка перевезень; - має філіали у Великобританії, Польщі і Болгарії.
ТОВ «Гюнсел»	- Україна, Польща. - Основні напрямки - Київ - Одеса 346,50 грн - Київ - Дніпро 291,50 грн - Київ - Харків 247,50 грн

	- входить до ТОП-100 кращих логістических компаній України.
ТОВ «Євроклуб»	- країна, Польща, Німеччина, Угорщина, Австрія. - Основні напрямки - Київ - Варшава 700 грн - Київ - Лодзь 700 грн - Київ - Берлін 1550 грн - Київ - Будапешт 1500 грн - Львів - Дрезден 1350 грн - Київ - Відень 1900 грн - має власні складські комплекси на 26000+ м.кв.; - власний автопарк із 65+ авто.
СП "Східно-Європейська подорож"	- Польща, Чехія. - Основні напрямки: - Київ - Прага 1200 грн - Львів - Прага 1000 грн - Львів - Пльзень 1100 грн - має власні склади; - є одним із лідерів на українському ринку.

Джерело: складено автором на основі даних компаній-конкурентів ТОВ «Делівері»

На основі короткої характеристики підприємства можна дійти висновку, що так як компанія досить успішна на ринку у воєнний час, значить в неї не так багато конкурентів або їхня присутність на ринку мінімальна, але це зовсім не так. Отже, розглянемо основних конкурентів ТОВ «Делівері», що представлені на ринку.

Аналізуючи ринок логістичних послуг, можна виділити таких 3 основних конкурента. До можливостей компанії віднесемо потенційне розширення діяльності, адже попит є досить високим, а розвиток логістичної системи - перспективним. Щодо загроз - вони сконцентровані довкола ряду зовнішніх факторів, що впливають із законодавства та умов на ринку транспортно-експедиційних послуг.

Порівнюючи ТОВ «Делівері» з найсильнішими конкурентами на ринку можна зробити висновок, що за даними вантажообігу підприємство знаходиться у десятці найсильніших, що говорить про його високу конкурентоспроможність. Також, можна побачити, що обсяг вантажів, що

оброблюється підприємством щорічно зростає, що говорить про його потенціал. Наглядно це вказано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.13

Порівняльна таблиця підприємства з головними конкурентами у галузі.

№	Компанія	2022 рік, TEU	2023 рік, TEU	+/-	% до 2022 року
1	ТОВ «Делівері»	32800,00	26827,00	5973,00	122,30
2	ТОВ «Гал-Всесвіт»	18242,00	12317,00	5925,00	147,10
3	ПП "Автотранзит"	16230,00	12583,00	3647,00	129,00
4	ТОВ «Гюнсел»	16051,00	15356,00	695,00	104,50
5	ТОВ «Євроклуб»	15842,00	14767,00	-925,00	93,70
6	СП "Східно-Європейська подорож"	10170,00	9564,00	606,00	106,30

Джерело: складено автором

Вони розробили унікальні сервіси для якісних послуги з вантажних автоперевезень як окремими автомобілями, так і з довантаженням, здійснювати перевезення збірних вантажів по всій Європі.

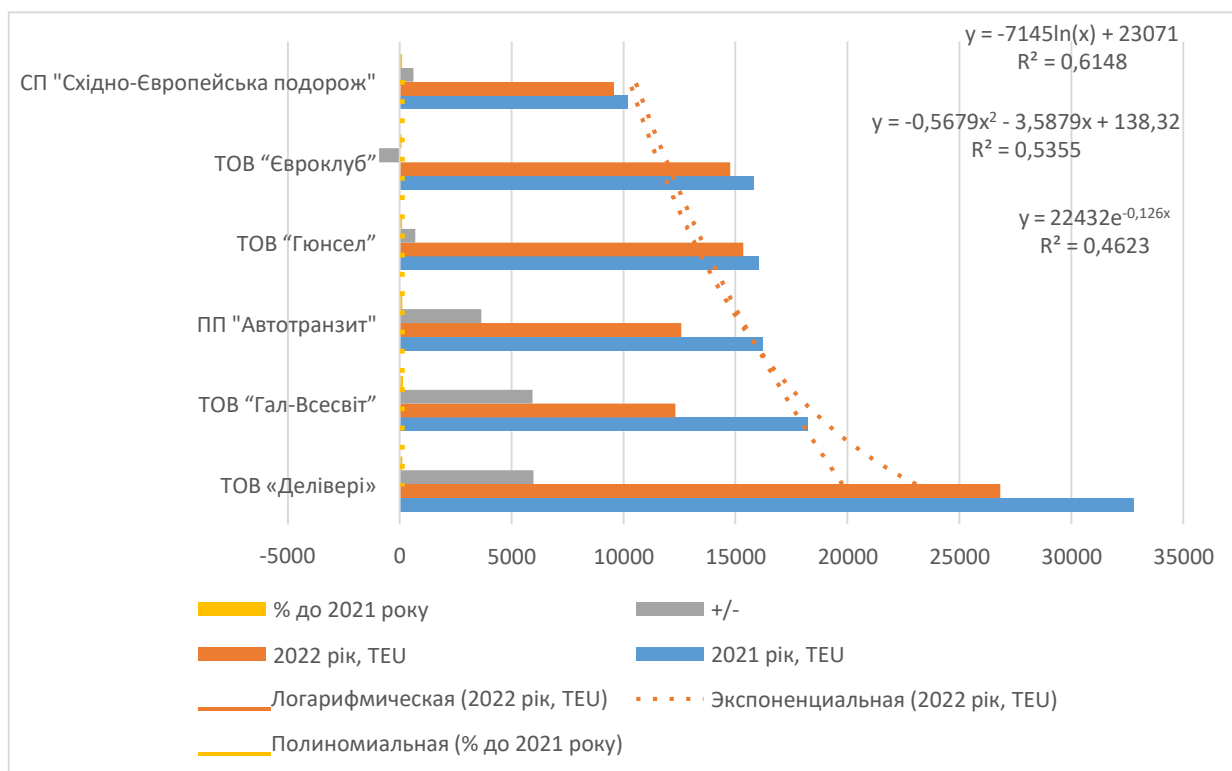


Рисунок 2.3.. - Порівняльна діаграма підприємства з головними конкурентами у галузі, TEU(од.)

Джерело: складено автором

Тут можемо виділити основний фактор це особистий автопарк на 160 фур та контейнеровізів. На сьогодні компанія ТОВ «Ламан Шіпінг» теж втратила деякі свої позиції у зв'язку з військовим становищем у країні, оскільки велика кількість співробітників виїхали за кордон і через це багато клієнтів цієї компанії потрапили в неприємні ситуації.

З діаграми можна побачити, що не зважаючи на порівняння з найбільшими компаніями у галузі, та на спалах пандемії Covid-19, ТОВ «Делівері» все одно показує гарні результати у динаміці 2022-2023 років, які є максимально приближеними до результатів інших компаній, що були залучені для порівняння. Визначимо ринкову частку кожної компанії. Розрахуємо показник для характеристики конкурентного середовища компанії ТОВ «Делівері»: Індекс Херфіндаля – Хіршмана (також відомий, як індекс Герфіндаля - Гіршмана) - використовується для оцінки ступеня монополізації галузі, обчислюється як сума квадратів часток продажів кожної фірми в галузі:

$$HHI = \sum Di^2, \text{ тобто } HHI = S^2_1 + S^2_2 + \dots + S^2_n,$$

де D_i – частка i -го підприємства в загальному обсязі продаж на ринку.

Для наших даних:

$$HHI = 30.56^2 + 17.00^2 + 15.12^2 + 14.95^2 + 12.90^2 + 9.48^2 = 1931.3109$$

Оскільки $HHI > 1800$, то даний ринок відноситься до висококонцентрованих ринків (концентрація на ринку висока).

На основі вище проведеного аналізу потенціалу ТОВ «Делівері» та офіційних даних підприємств-конкурентів проведемо інтегральну оцінку конкурентного потенціалу компанії (табл. 3.5.).

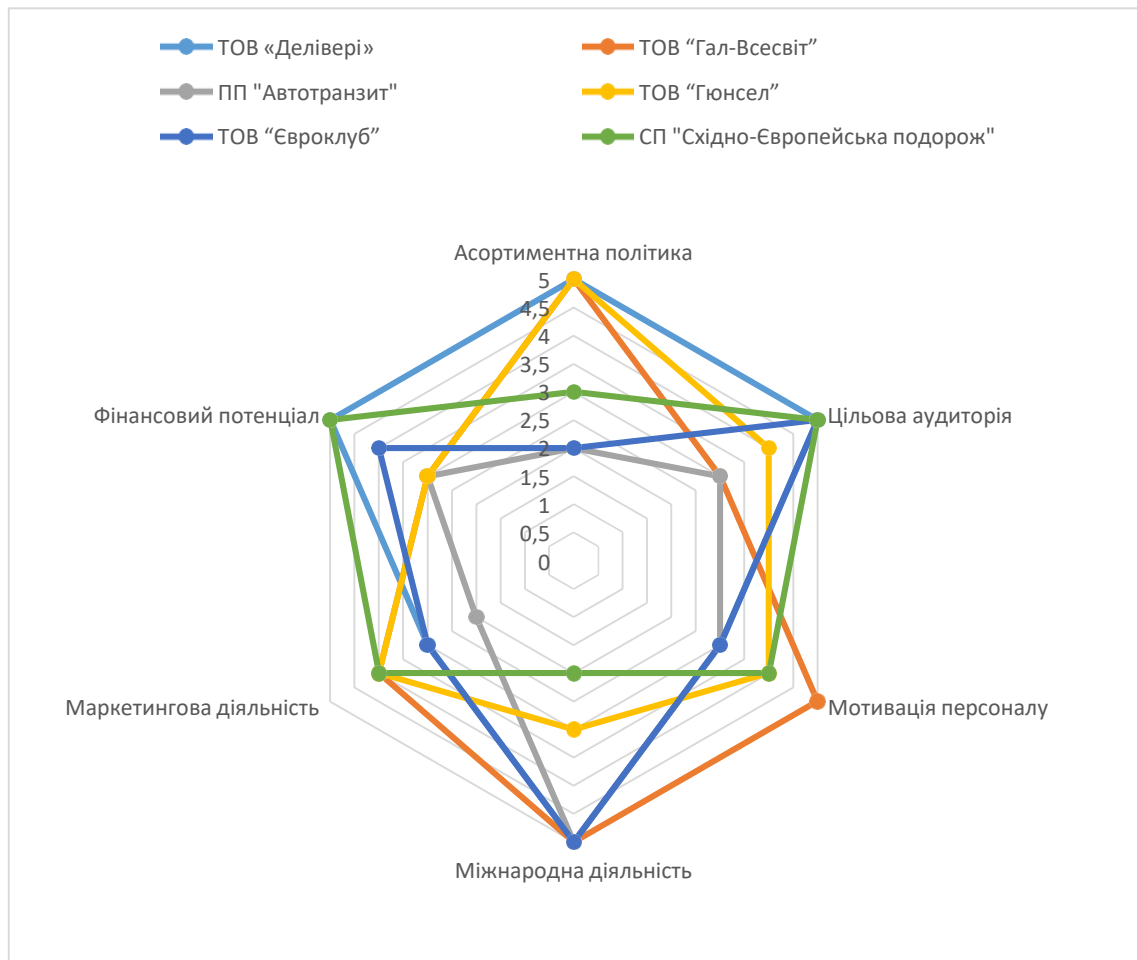
Інтегральна оцінка конкурентного потенціалу компаній

№	Показник	Асортиментна політика	Цільова аудиторія	Мотивація персоналу	Міжнародна діяльність	Маркетингова діяльність	Фінансовий потенціал
1	ТОВ «Делівері»	5	5	3	5	3	5
2	ТОВ «Гал-Всесвіт»	5	3	5	5	4	3
3	ПП «Автотранзит»	2	3	3	5	2	3
4	ТОВ «Тюнсел»	5	4	4	3	4	3
5	ТОВ «Євроклуб»	2	5	3	5	1	4
6	СП «Східно-Європейська подорож»	3	5	4	2	4	5

Джерело: складено автором на основі даних з офіційних сайтів підприємств

На основі отриманих бальних оцінок, побудуємо багатокутники конкурентоспроможності для кожної компанії (рис. 2.6.).

Аналізуючи таблиці, що стосується оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Делівері» з його основними конкурентами, то можна побачити, що найкращими по якості послуг на основі експертних оцінок є ТОВ «Делівері». Також визначились однією з найкращих цін на ринку логістичних послуг. Розглядаючи технології та ІТ забезпечення для допомоги співробітникам та зручності клієнту на першому місці компанія І також фактор який дуже важливий клієнтам, це термін постачання, у багатьох компаній є план постачання, під котрий потрібно підстроїтись логістичної компанії, і дуже добре з цим справляється компанія.



Джерело: складено автором на основі даних з офіційних сайтів підприємств

Рисунок 2.4. - Багатокутник конкурентоспроможності

Провівши аналіз інших конкурентів, можна зробити висновок, що ТОВ займає середнє місце серед логістичних компанії України. Також треба взяти на увагу логістика напряму залежить від клієнтів, а клієнти своєю чергою від економіки нашої країни, й у умовах воєнного часу на плаву триматися ті підприємства які вміють будуватися під нові ситуації ринку. Відповідно до даних таблиці варто зазначити, що ТОВ «Делівері» має конкурентоспроможну асортименту політику, значну цільову аудиторію, проводить ефективну міжнародну діяльність та має достатній фінансовий потенціал.

Таким чином, ТОВ «Делівері» займає провідне місце серед найбільших вантажних перевізників у країні. Ситуація на підприємстві дуже сприятлива.

Підприємство має більше переваг, ніж слабкостей. А ринок відкриває перед ним ряд нових можливостей при відсутності загроз. В такій ситуації підприємство повинне здійснити заходи по підсиленню своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки на ньому.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі було проаналізовано діяльність ТОВ «Делівері» на ринку логістичних послуг. В результаті аналізу виявлено, що компанія успішно реалізує свої послуги та має перспективу на розширення своєї долі на ринку у цій ланці. У порівнянні з найбільшими 3PL-операторами на ринку, компанія займає не останнє місце, не дивлячись на те, що знаходиться на ринку менше за інших. В умовах пандемії Covid-19 вона змогла не зазнати значних втрат та продовжила успішно реалізовувати свої послуги по усьому світу, що є показником гнучкості і стабільності. Визначення основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Активна маркетингова діяльність підприємства є одним з найнеобхідніших елементів, які визначають можливості зростання та підтримання на високому рівні конкурентоспроможності підприємства. Аналізуючи конкурентоспроможність компанії ТОВ «Делівері» та його основних конкурентів, можна побачити ключові переваги та недоліки діяльності фірми. Розглядаючи показники, стосовно яких здійснювалось дослідження компаній пропануючи логістичні послуги, можна зробити висновок, що до основним переваг виробника ТОВ «Делівері» можна віднести високу якість послуг, що забезпечує наявність на підприємстві сучасних технологій та кваліфікованих фахівців. Ефективне функціонування цінової політики компанії сприяє присутності на ринку послуг за доступною ціною, а налагоджена та довірлива співпраця з колегами з-за кордону є хорошим показником щодо дотримання термінів поставки вантажів на склади клієнта.

Досліджуючи основні недоліки компанії, варто сказати, що їх не так багато на підприємстві, а отже поступові дії щодо їх усунення значно

покращать функціонування підприємства ТОВ «Ферст Вей» та зроблять його більш конкурентоспроможним на ринку.

Фінансові показники ТОВ «Делівері» вказують на те, що компанія щорічно збільшує свої прибутки і займається активним розвитком, вкладаючи зароблені гроші у розширення компанії та у впровадження нових технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними. Також потрібно зазначити, що компанія активно інвестує кошти у свій розвиток та розширення кількості робітників, що, у свою чергу, дозволяє обробляти більше замовлень і, у результаті, отримувати більший прибуток порівняно з минулими роками.

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ УМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ

3.1 Розрахунок вартості перевезення вантажу з використанням передових технологій

За даними Державної Служби Статистики України та митної бази, одним із країн - лідерів імпорту товарів в Україну є: Індія, Китай та Туреччина. Необхідно розрахувати вартість перевезення вантажу, адже це заповнить максимальну кількість місць в автомобілі, що призведе до збільшення кількості виходів збірних автомобілей з Польщі в Україну.

Для прорахунку вартості доставки було обрано вантаж – нитки швейні. Кількість місць – 2 європалети (120 x 80 x 150 см) Вага брутто – 300 кг Домбівлі, Індія – Київ, Україна (доставка вантажу морем через Одесу) Зі складу в Домбівлі вантаж доставляється в порт Нава – Шева автомобілем, далі у складі збірного морського контейнеру, вантаж доставляється морем до порту Одеса, далі прямує у складі збірного автомобіля до Києва на термінал для розмитнення вантажу і до дверей складу. Маршрут доставки вантажу з Індії в Україну виглядає таким чином (рис. 3.1) :



Рис. 3.1. Схема доставки вантажу морем з Індії в Україну (через Одесу)

Розрахунок вартості доставки можна розрахувати за формулою:

$$P = EXW + \left(\frac{FOB+U+F}{q} \times p + z \times l \times p \right) \times k + R \quad (3.1)$$

EXW – вартість доставки по території Індії, виключно через агента – неможливо вирахувати, так як необхідно розуміти внутрішню ситуацію в країні;

FOB – ціна доставки 40-футового контейнера лінією до порту Одеси (ціни надає лінія);

U – Навантажувально-розвантажувальні роботи в порту; F – обробка необхідних документів в порту;

q – кількість європалет, які вміщуються в контейнер; p – кількість європалет, які перевозимо;

z - ціна доставки однієї палети вантажу по

Україні; l – відстань Одеса – Київ;

k – корегуючий коефіцієнт, залежний від пори року і попиту на перевезення (визначається відділом маркетингу);

R – профіт для компанії

$$P = 120 + \left(\frac{210+30+15}{24} \times 2 + 25 \times 474 \times 2 \right) \times 0,024 + 100 = 789 \text{ USD}$$

Транзитний час доставки вантажу становить 48 днів. Вартість доставки вантажу з Індії в Україну (через порт Одеса) складає 789 USD.

- 1) Домбівлі, Індія – Київ, Україна (доставка вантажу морем через Гамбург)

Зі складу в Домбівлі вантаж доставляється в порт Нава – Шева автомобілем, далі у складі збірного морського контейнеру, вантаж доставляється морем до порту Гамбург, далі прямує автомобілем до складу в Польщі, далі прямує у складі збірного автомобіля до Києва на термінал для

розмитнення вантажу і до дверей складу. Маршрут доставки вантажу з Індії в Україну виглядає таким чином (рис. 3.2)



Рис. 3.2.Схема доставки вантажу морем з Індії в Україну (через Гамбург)

Розрахунок вартості доставки можна розрахувати за формулою:

$$P = \frac{FOB+U+F}{q} + \left(\frac{1080 \times 788}{33} \times p + \frac{W2 \times L2}{q2} \times p \times k + S + T \right) \times k + R + c \quad (3.2)$$

S – операції на складі та внутрішні маневри в

Польщі; T – оформлення транзитної декларації

(T1);

c – додаткові витрати, якщо необхідно заїхати на додаткову митницю. W2 – ціна рейсу одного автомобіля за 1 км (Польща – Україна);

L2 – відстань рейсу (Польща – Україна);

q2 – кількість євро палет, які вміщуються в автомобіль;

$$P = \frac{180+30+15}{24} + \left(\frac{1080 \times 788}{33} \times 2 + \frac{1080 \times 788}{33} \times 2 \times 0,02 + 10 + 75 \right) \times 0,5 + 100 + 50 = 837 \text{ USD}$$

Транзитний час доставки вантажу становить 52 дня. Вартість доставки вантажу з Індії в Україну (через порт Гамбург) складає 837 USD.

2) Пекін, Китай – Київ, Україна (доставка вантажу морем через Одесу)
Зі складу в Пекіні вантаж доставляється в порт Шанхай автомобілем, далі у складі збірного морського контейнеру вантаж доставляється морем до порту Одеса, далі прямує у складі збірного автомобіля до Києва на термінал для розмитнення вантажу і до дверей складу.
Маршрут доставки вантажу з Китаю в Україну виглядає таким чином (рис. 3.3)



Рис. 3.3. Схема доставки вантажу морем з Китаю в Україну (через Одесу) Розрахунок вартості доставки можна розрахувати за формулою:

$$P = EXW + \left(\frac{FOB + U + F}{q} \times p + z \times l \times p \right) \times k + R \quad (3.3)$$

$$P = 210 + \left(\frac{280 + 40 + 28}{24} \times 2 + 25 \times 474 \times 2 \right) \times 0,025 + 100 = 903 \text{ USD}$$

Транзитний час доставки вантажу становить 49 днів. Вартість доставки вантажу з Китаю в Україну (через порт Одеса) складає 903 USD.

3) Пекін, Китай – Київ, Україна (доставка вантажу залізничним транспортом через Польщу)
Зі складу в Пекіні вантаж доставляється на станцію Ченгду автомобілем, далі транспортується у збірних 40-футових контейнерах до станції прибуття Малашевичі (Польща), далі автомобілем доставляється на склад у Варшаву і прямує у складі збірного автомобіля до Києва на термінал для розмитнення вантажу і до дверей складу. Маршрут доставки вантажу з Китаю в Україну виглядає таким чином (рис. 3.4)

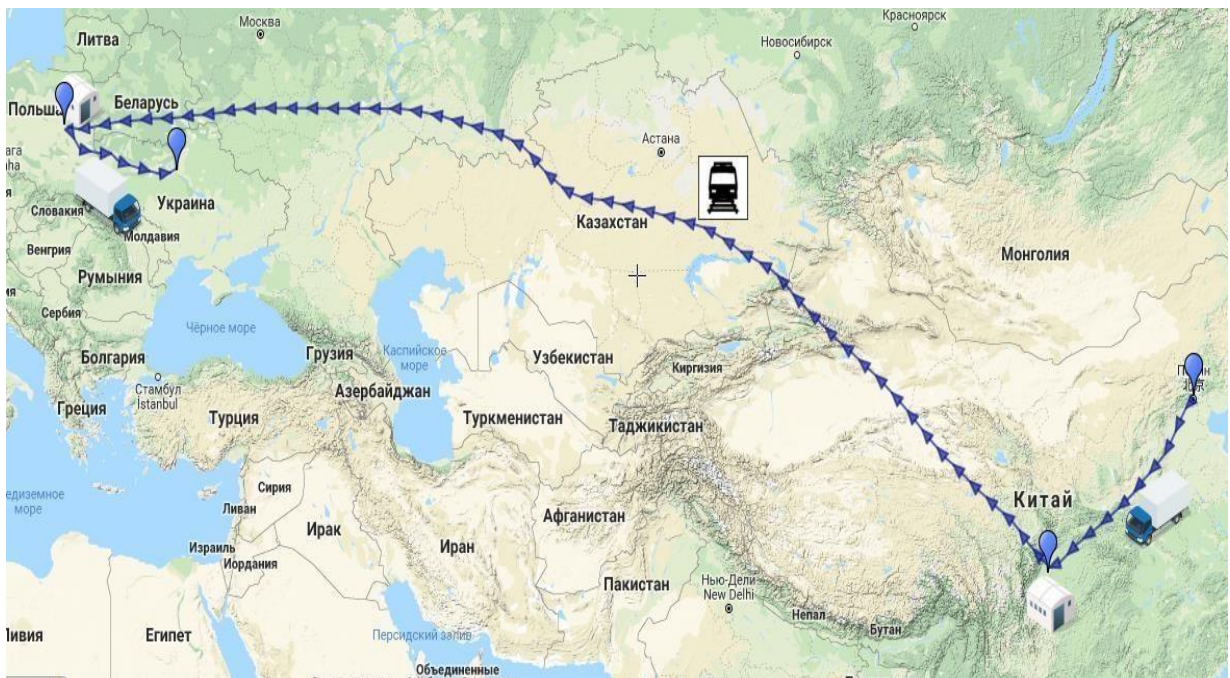


Рис. 3.4. Схема доставки вантажу залізничним транспортом з Китаю в Україну (через Польщу)

Розрахунок вартості доставки можна розрахувати за формулою:

$$P = EXW + \left(\frac{FOB+U+F}{q} \times p + \frac{W2 \times L2}{q2} \times p + S + T \right) \times k + R + c \quad (3.4)$$

$$P = 60 + \left(\frac{90+20+10}{24} \times 2 + \frac{1080 \times 788}{33} \times 2 + 10 + 75 \right) \times 0,009 + 100 + 5 = 675 \text{ USD}$$

Транзитний час доставки вантажу становить 21-25 днів до Києва (до складу у Варшаві транзитний час становить 17 днів). Вартість доставки вантажу залізничним транспортом з Китаю в Україну (через Польщу) складає 675 USD.

Стамбул, Туреччина – Київ, Україна (доставка вантажу прямим українським автомобілем)

Зі складу в Стамбулі вантаж доставляється в українській машині (без перевантаження) до Києва на термінал для розмитнення вантажу і до дверей складу. Маршрут доставки вантажу з Туреччини в Україну виглядає таким чином (рис. 3.5)

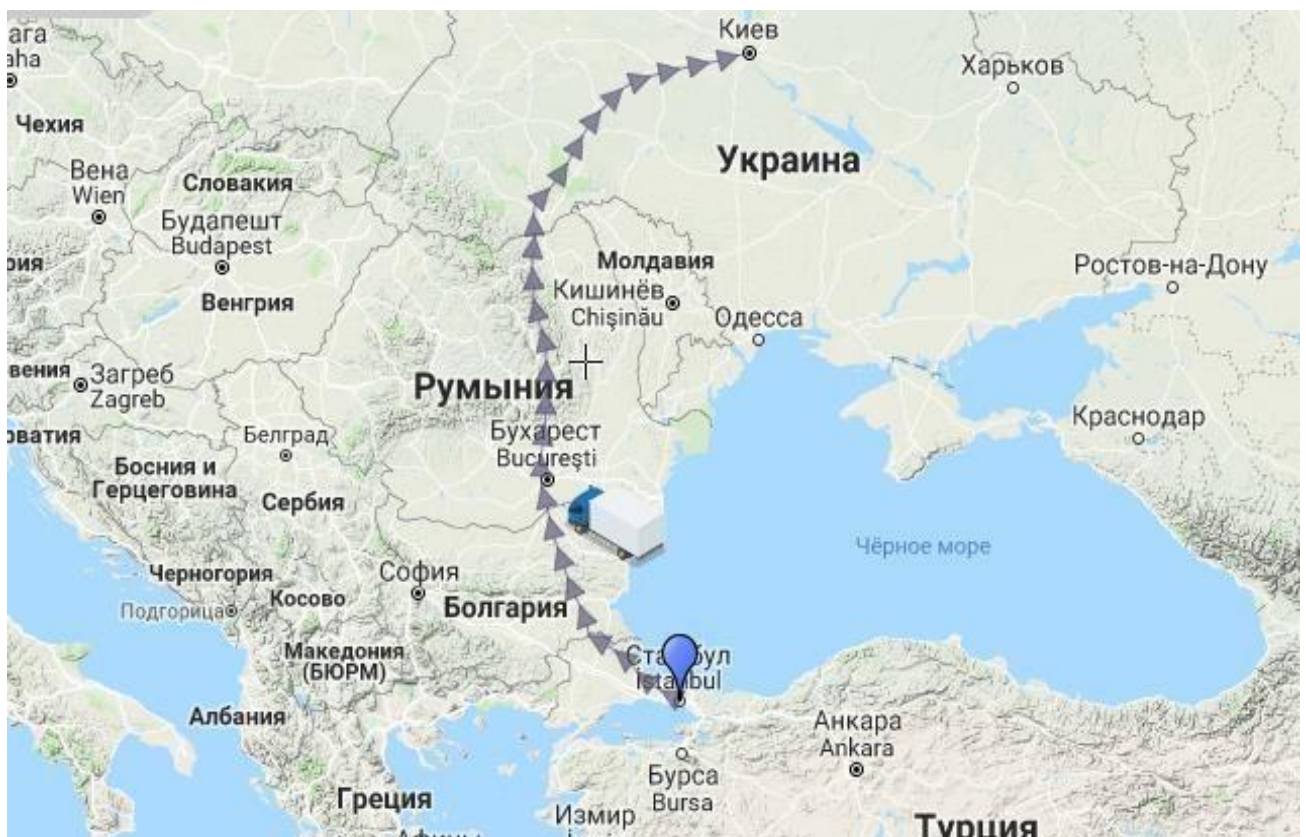


Рис. 3.5. Схема доставки вантажу з Туреччини в Україну (без перевантаження)

Розрахунок вартості доставки можна розрахувати за формулою:

$$P = \frac{W \times L}{q} \times p \times k + c + R \quad (3.5)$$

W – ціна рейсу одного автомобіля;

L – відстань між Стамбулом та Києвом;

q – кількість європалет, які вміщуються в автомобіль.

$$P = \frac{2400 \times 1453}{33} \times 2 \times 0,003 + 50 + 100 = 704 \text{ USD}$$

33

Транзитний час доставки вантажу становить 7 - 10 днів. Вартість доставки вантажу з Туреччини в Україну (без перевантаження) складає 704 USD.

4) Стамбул, Туреччина – Київ, Україна (доставка вантажу через склад в Польщі)

Зі складу в Стамбулі вантаж доставляється у складі збірного автомобіля до складу у Варшаву (Польща), далі перевантажується і прямує у збірному автомобілі до Києва на термінал для розмитнення вантажу, потім до дверей складу. Маршрут доставки вантажу з Туреччини в Україну виглядає таким чином (рис. 3.6)

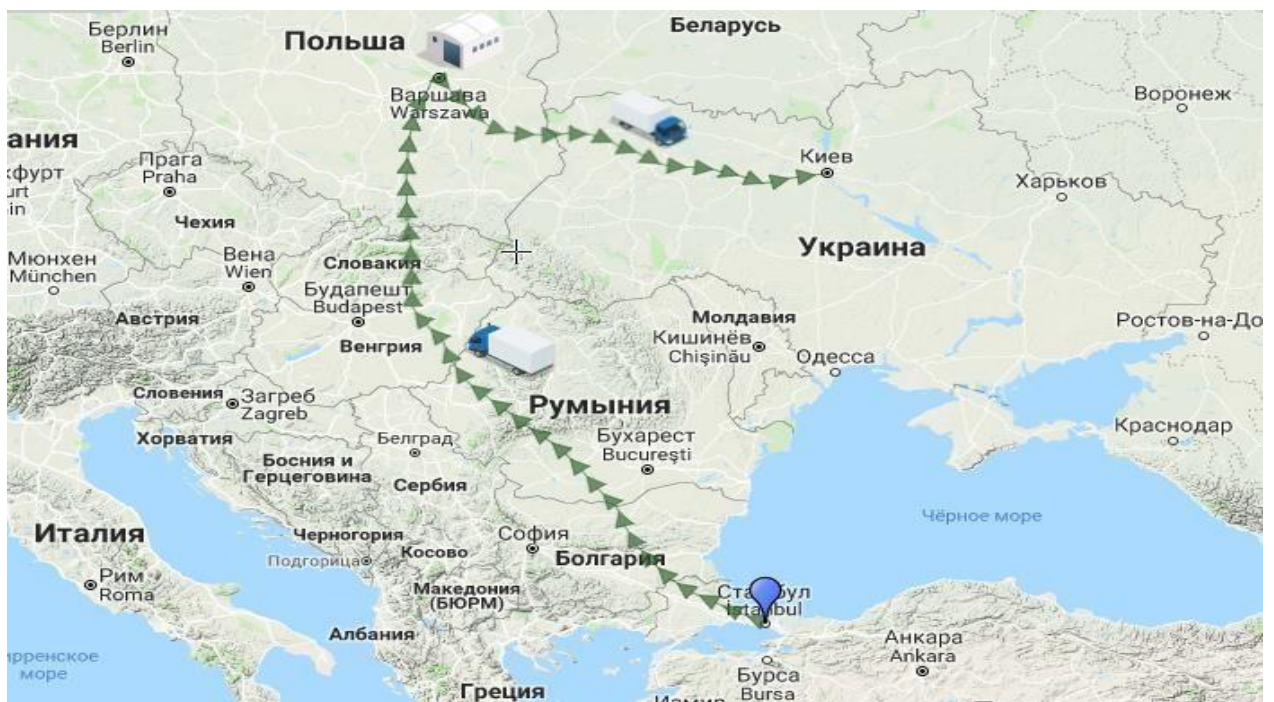


Рис. 3.6. Схема доставки вантажу з Туреччини в Україну (через Польщу) Розрахунок вартості доставки можна розрахувати за

W 1– ціна рейсу одного автомобіля (Стамбул –
Варшава); L1 – відстань між Стамбулом - Варшава;

q 1– кількість європалет, які вміщуються в
автомобіль; W 1– ціна рейсу одного автомобіля
(Варшава – Київ);

L1 – відстань між Варшава - Київ;

q 1– кількість європалет, які вміщуються в автомобіль.

$$P = \left(\frac{550 \times 2091}{33} \times 2 \times 0,005 + \frac{1080 \times 788}{33} \times 2 \times 0,005 + 10 + 75 \right) + 50 + 100 = 841 \text{ USD}$$

Транзитний час доставки вантажу становить 10 – 14 днів. Вартість доставки вантажу з Туреччини в Україну (через склад в Польщі) складає 841 USD.

Згідно графіку (рис. 3.7) можемо зробити висновок, щоб найдешевша доставка вантажу є з Китаю в Україна через Польщу за допомогою залізничного транспорту, вартість доставки складає – 675 USD.

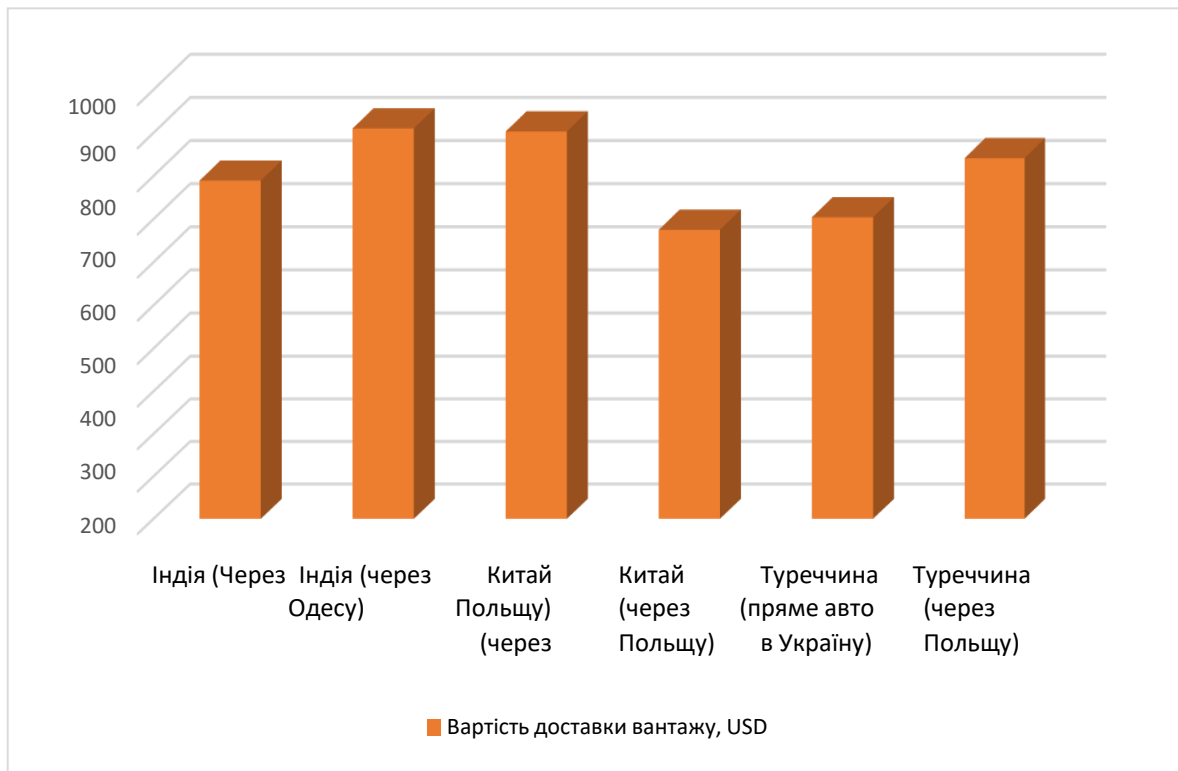


Рис. 3.7. Порівняльний графік вартості доставки вантажу

Вартість перевезення вантажу шляхом впровадження передових технологій, що застосовуються в сфері міжнародної доставки вантажів. Найдешевша доставка вантажу є з Китаю в Україна через Польщу за допомогою залізничного транспорту, вартість доставки складає – 675 USD, транзитний час доставки вантажу становить 21 – 25 днів до дверей отримувача в Україні.

3.2.Економічна ефективність запропонованого методу підвищення рентабельності організації перевезень вантажів на підприємстві

Економічної ефективності запропонованого методу підвищення ефективності організації перевезень вантажів на підприємстві ТОВ «Делівері» і зниження вартості авіа-транспортування вантажів за допомогою методу консолідації вантажів, розрахуємо вартість транспортування трьох вантажів з Китаю окремо один від одного і вартість відправки за методом консолідації вантажу.

Тарифна сітка буде мати наступний вигляд:

45+ кг

100+ кг...300+ кг

300+ кг...500+ кг

500+ кг...1000+ кг

1000+ кг...

Вихідні дані для прорахунку вартості перевезення:

1. Умови поставки ІНКОТЕРМС-2021: FCA «Гуанчжоу – Київ». Характер вантажу: технічне обладнання, генеральний вантаж. Параметри вантажу: 1 палета 1,1*1,1*1,7 м, вага брутто вантажу 480 кг.
2. Умови поставки ІНКОТЕРМС-2021: FCA «Гуанчжоу – Київ». Характер вантажу: косметологічні вироби, генеральний вантаж. Параметри вантажу: 2 коробки: параметри однієї коробки 36*26*60 см, вага вантажу 60 кг.
3. Умови поставки ІНКОТЕРМС-2021: FCA «Гуанчжоу – Київ». Характер вантажу: запчастини до технічного обладнання, генеральний вантаж. Параметри вантажу: 3 палети, параметри однієї палети: 1,2*0,8*1,2 м, вага вантажу 350 кг. Так як для усіх варіантів транспортування (як окремо, так і для консолідації) вартість В1, тобто локальні витрати на території Китаю, будуть однаковими для обраного виду вантажу, це означає, що ми можемо знехтувати

цими витратами. Для порівняння економічної ефективності обраних маршрутів, розрахунки почнемо з фрахту (другий етап).

Слід враховувати, що вартість транспортування буде включати певну кількість операцій, що оплачуються окремо, наприклад таких як вантажно-розвантажувальні роботи, прибирання транспортних засобів, тощо.

В загальному вигляді розрахунок транспортних витрат на доставку вантажів можна зробити за наступною формулою:

$$B_{\text{заг}} = B_1 + B_2 + \dots + B_i = \sum_i^n B_n \quad (3.1.)$$

де B_n – це усі витрати, які виникають протягом перевезення, дол.

Отже, собівартість доставки вантажів маршрутом «Китай – Україна» може бути розрахована:

$$B_{\text{п}} = B_1 + B_2 + B_{3\text{п}}, \quad (3.2.)$$

де B_1 – витрати на території Китаю, дол.;

B_2 – авіафрахт, дол.;

$B_{3\text{п}}$ – витрати по Україні для доставки вантажу на місце вивантаження, дол.

Використовуючи формулу (3.1) складемо формулу для локальних витрат на території Китаю:

$$B_1 = B_{\text{док}} + B_{\text{дост}} + B_{\text{ео}} + B_{\text{терм}} + B_{\text{хендл}} + B_{\text{збер}} + B_{\text{агент}}, \quad (3.3)$$

де $B_{\text{док}}$ – витрати на маркування, підготовку необхідних документів для транспортування, дол.;

$B_{\text{дост}}$ – витрати на доставку вантажу до аеропорту вильоту, дол.;

$B_{\text{ео}}$ – витрати на митне оформлення вантажу, дол.;

$B_{\text{терм}}$ – витрати на термінальні збори в аеропорту вильоту, дол.;

$B_{\text{хендл}}$ – витрати на обслуговування вантажу в аеропорту вильоту (хендлінг), дол.;

$V_{збер}$ – витрати на зберігання вантажу, дол.;

$V_{агент}$ – витрати на винагороду локального агента (агентські), дол.;

Формула для знаходження вартості другого етапу перевезення:

$$V_2 = V_{фрайт}, \quad (3.4.)$$

де $V_{фрайт}$ – це витрати на авіаційний фрахт до аеропорту прибуття, дол.

Для розрахунку $V_{фрайт}$ використаємо формулу:

$$V_{фрайт} = P_{оплач} * W, \quad (3.5.)$$

де $P_{оплач}$ – оплачувана вага, кг;

W – тариф на авіаційний фрахт, дол.

Об'ємна вага вантажу - умовна величина, яка має допомогти компаніям-перевізникам оцінити вартість доставки вантажу. Об'ємна вага показує скільки вантаж буде займати простору при перевезенні. Саме дана величина допомагає порівняти матеріали з різною щільністю. За правилами, затвердженими Міжнародною Асоціацією Авіаперевізників (IATA) оплачуваною вагою є максимальний з двох показників:

$$P_{оплач} = P_{фіз} \text{ або } P_{об'єм}, \quad (3.6)$$

Де $P_{фіз}$ – фізична вага, кг;

$P_{об'єм}$ – об'ємна вага, кг.

Об'ємна вага $P_{об'єм}$ знаходиться за формулою:

$$P_{об'єм} = V * k \quad (3.7)$$

де V – об'єм вантажу, м³;

$$k = 167, \frac{\text{кг}}{\text{м}^3}.$$

Локальні витрати по Україні за прямою схемою знаходяться за формулою:

$$B_{3п} = B_{\text{терм}} + B_{\text{хендл}} + B_{\text{збер}} + B_{\text{дост}}, \quad (3.8)$$

$B_{\text{терм}}$ – витрати на термінальні збори в аеропорту прибуття, дол.;

$B_{\text{хендл}}$ – витрати на обслуговування вантажу в аеропорту прибуття (хендлінг), дол.;

$B_{\text{збер}}$ – витрати на зберігання вантажу на складі в аеропорту прибуття, дол.;

$B_{\text{дост}}$ – витрати на доставку вантажу до кінцевого пункту призначення, дол.;

Отже, розрахуємо вартість транспортування кожного вантажу окремо і вартість за транспортування при консолідації вантажів. Вартість авіаційного фрахту вказана у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Вартість авіаційного фрахту Гуанчжоу - Кишинів

Аеропорт вильоту - аеропорт призначення	Авіакомпанія	Оплачувана вага, кг						Транзитний час, днів
		0+	45+	100+	300+	500+	1000+	
CAN-KBP	MAU	3,72	3,61	3,51	3,32	3,21	3,13	3-4
	Аеро Корибіан	3,54	3,43	3,33	3,23	2,95	2,64	5-7
	Turkish Airlines	3,45	3,24	2,91	2,78	2,65	2,58	3-5
	Japan Air Commuter	3,62	3,55	3,44	3,12	2,72	2,71	5-7
	Polish Airlines	3,54	3,55	3,12	2,82	2,44	2,44	3-5

У табл. 3.7. відображена вартість витрат по Україні.

Таблиця 3.7.

Вартість витрат по Україні

Назва витрат	Вартість без НДС
Термінальні збори в аеропорту Кишинів, $B_{\text{терм}}$	0,4 грн/кг або 45 грн/партія
	600 грн

Витрати на експедиційне обслуговування в аеропорту Кишинів, $V_{\text{хендл}}$	
Витрати на зберігання в аеропорту Кишинів, $V_{\text{збер}}$	3 дні безкоштовні, далі 0,35 грн/кг в день
Вартість автодоставки аеропорту Кишинів до Києва, $V_{\text{дост}}$	1200 грн

Розрахуємо вартість транспортування для Маршруту №1:

Визначимо оплачувану вагу за даним маршрутом, вага брутто вантажу – 480 кг, об'ємну вагу визначаємо за формулою 3.7.

$$P_{\text{об'єм}} = V * k = 2,057 * 167 = 344 \text{ кг.}$$

$$P_{\text{оплач}} = \max(P_{\text{фіз}} \text{ або } P_{\text{об'єм}}) = 480 \text{ кг}$$

Витрати на території Китаю становлять 70 дол.

За допомогою табл. 3.2. оберемо найбільш вигідний тариф для перевезення, це тариф компанії Turkish Airlines з транзитним часом 3-5 днів

$$B_{1(\text{can-kbp})}^{480} = 480 * 2.78 = 1335 \text{ дол.}$$

Для прорахунку локальних витрат по Україні будемо вважати, що вантаж заберуть з аеропорту Кишинів менш ніж за 3 дні і тому не будемо враховувати вартість зберігання.

$$B_1^{480} = 0,4 * 480 + 600 + 1200 = 1992 \text{ грн.}$$

Тепер ми маємо усі дані для розрахунку собівартості доставки, використовуючи формулу 3.3.

$$B_{\text{can-kbp}}^{480} = 1335 + 1992/25 = 1415 \text{ дол.}$$

Розрахуємо вартість транспортування для Маршруту №2:

Визначимо оплачувану вагу за даним маршрутом, вага брутто вантажу – 60 кг, об'ємну вагу визначаємо за формулою 3.7.

$$P_{\text{об'єм}} = V * k = 0,112 * 167 = 20 \text{ кг.}$$

$$P_{\text{оплач}} = \max(P_{\text{фіз}} \text{ або } P_{\text{об'єм}}) = 60 \text{ кг}$$

За допомогою табл. 3.2. оберемо найбільш вигідний тариф для перевезення, це тариф компанії Turkish Airlines з транзитним часом 3-5 днів

$$B_{(can-kbp)}^{60} = 60 * 3,24 = 195 \text{ дол.}$$

Для прорахунку локальних витрат по Україні будемо вважати, що вантаж заберуть з аеропорту Кишинів менш ніж за 3 дні і тому не будемо враховувати вартість зберігання.

$$B_2^0 = 0,4 * 60 + 600 + 1200 = 1824 \text{ грн.}$$

Тепер ми маємо усі дані для розрахунку собівартості доставки, використовуючи формулу 3.3.

$$B_{2can-kbp}^{60} = 195 + \frac{1824}{25} = 268 \text{ дол.}$$

Розрахуємо вартість транспортування для Маршруту №3:

Визначимо оплачувану вагу за даним маршрутом, вага брутто вантажу – 350 кг, об'ємну вагу визначаємо за формулою 3.7.

$$P_{об'єм} = V * k = 3,456 * 167 = 577 \text{ кг.}$$

$$P_{опл} = \max(P_{физ} \text{ або } P_{об'єм}) = 577 \text{ кг}$$

За допомогою табл. 3.2. оберемо найбільш вигідний тариф для перевезення, це тариф компанії Turkish Airlines з транзитним часом 3-5 днів

$$B_{3(can-kbp)}^{577} = 577 * 2,65 = 1529 \text{ дол.}$$

Для прорахунку локальних витрат по Україні будемо вважати, що вантаж заберуть з аеропорту Кишинів менш ніж за 3 дні і тому не будемо враховувати вартість зберігання.

$$B_3^{577} = 0,4 * 577 + 600 + 1200 = 1824 \text{ грн.}$$

Тепер ми маємо усі дані для розрахунку собівартості доставки, використовуючи формулу 3.3.

$$B_{3can-kbp}^{577} = 1529 + \frac{2031}{25} = 268 \text{ дол.}$$

Розрахуємо вартість перевезення трьох вантажів у консолідації на складі агента та відправки як один вантаж:

Загальна оплачувана вага:

$$P_{\text{оплач1}} + P_{\text{оплач2}} + P_{\text{оплач3}} = 480 + 60 + 577 = 1117 \text{ кг}$$

За допомогою табл. 3.2. оберемо найбільш вигідний тариф для перевезення, це тариф компанії Polish Airlines з транзитним часом 3-5 днів

$$B_{4(can-kbp)}^{1117} = 1117 * 2,44 = 2725,5 \text{ дол.}$$

Розрахуємо вартість локальних витрат по Україні.

Для прорахунку витрат по Україні будемо вважати, що вантаж буде забрано з аеропорту Кишинів менше, ніж за 3 дні, тому враховувати вартість зберігання не будемо. Так як ми маємо 3 точки вивантаження вантажу, вартість доставки консолідованим авто буде становити 1500 грн

$$B_4^{1117} = 0,4 * 1117 + 600 + 1500 = 2546,8 \text{ дол.}$$

Тепер ми маємо усі дані для прорахунку собівартості доставки:

$$B_{4can-kbp}^{1117} = 2725,5 + \frac{2546,8}{25} = 2827 \text{ дол.}$$

Загальна сума перевезення вантажу окремими рейсами становитиме:

$$\begin{aligned} B_{\text{заг.окремими рейсами}} &= B_{1(can-kbp)}^{480} + B_{2(can-kbp)}^{60} + B_{3(can-kbp)}^{557} \\ &= 1335 + 268 + 1529 = 3132 \text{ дол.} \end{aligned}$$

Порівнюючи отримані результати, можемо побачити, що загальна вартість сум транспортування вантажів окремими рейсами і з використанням методу консолідації, різниться на 305 дол. у користь методу консолідації, що знижує собівартість кожного вантажу та несе користь не тільки ТОВ «Делівері» як перевізнику, а і замовнику. Отже, аналізуючи отримані

результати, можемо сказати, що запропонована модель має економічний ефект, який прямо пропорційний до оплачуваної ваги. Тобто, чим більше вантажу буде консолідовано для відправки, тим менший буде загальний тариф на перевезення.

Висновки до розділу 3

У 3 розділі було запропоновано застосування методу консолідації вантажів, як метод зменшення собівартості перевезення, для можливості поширення структури організації перевезень ТОВ «Делівері». Чим більша оплачувана вага вантажу - тим менша вартість авіаційного фрахту, що дає можливість зменшувати собівартість перевезення для кожного з консолідованих вантажів. Було прораховано три варіанти перевезення окремо, а також у консолідації та визначено, що перевезення вантажу у консолідації є оптимальнішим на 305 дол, що зменшує собівартість кожного вантажу.

Метод консолідації вантажів є вигідним з економічної точки зору, але все ж має певні недоліки: потрібна достатня кількість клієнтів в одному напрямку; дата готовності вантажів повинні співпадати, інакше ми будемо мати затримку в відправленнях консолідацій; неможливе використання даного методу для термінових вантажів, для яких потрібен мінімальний транзитний час перевезення.

ВИСНОВКИ

У роботі були розглянуті такі питання як дослідження особливостей організації мультимодальних перевезень вантажів на підприємстві ТОВ «Делівері». Основним видом діяльності даного підприємства є організація транспортних перевезень та експедиторських послуг по всьому світу для імпорتنих і для експортних вантажів. Для визначення методів підвищення ефективності діяльності підприємства було проведено аналіз фінансового

стану підприємства, визначено його потенціал, і за даними аналізу визначено методи підвищення ефективності діяльності підприємства.

Було запропоновано впровадження авіаперевезень у структуру організації мультимодальних вантажів підприємством ТОВ «Делівері» за методом зменшення собівартості перевезення вантажів за допомогою їх консолідації на складі агента, для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

У теоретичній частині було визначено, що у вітчизняних джерелах відсутній єдиний переклад кожного із виду перевезень. Але проаналізувавши більшість основних трактувань, можемо зробити висновок, що мультимодальні перевезення – це такий вид транспортування, що виконується під відповідальністю одного перевізника за єдиним транспортним документом (наскрізним коносаментом), при якому використовується два або більше видів транспорту, наприклад, перевезення залізницею та перевезення автомобілем. Також визначено, що для організації мультимодального перевезення найбільш важливими є такі принципи:

1. Принцип спільної відповідальності (або відповідальності фірми) - визначає поведінку кожного учасника в загальному транспортному потоці.
2. Принцип активної та пасивної адаптації (пристосування) до умов експлуатації застосовують після отримання наміченої траєкторії руху (маршруту).
3. Принцип безпеки.
4. Принцип економії ресурсу споживачів (принцип найменших витрат).
5. Принцип ефективності.

Було проаналізовано стан законодавства України щодо організації мультимодальних перевезень. Визначено, що на сьогоднішній день не існує єдиного універсального закону, який би регулював мультимодальні перевезення різними видами транспорту. Існуючі міжнародні конвенції

регулюють змішані перевезення лише одним видом транспорту. Сфера дії Роттердамських правил, так як поширюється на врегулювання відносин пов'язаних з міжнародними мультимодальними перевезеннями та намагається юридично врегулювати сучасну практику міжнародних перевезень, згідно з якою перевезення вантажу різними видами транспорту регулюються одним договором. Але застосування цих правил має ряд нюансів, що заважають впровадити їх у міжнародну практику.

У практичній частині було розглянуто діяльність, структуру, кількісно-економічні показники та дохід компанії ТОВ «Делівері». Встановлено, що структура ТОВ «Делівері» представлена відділами: продажів, оперативним відділом, відділом фрахту, юридичним і бухгалтерським відділом. Встановлено, що дана структура логістичної компанії найкраще підходить для здійснення своєї діяльності в порівнянні з іншими можливими структурами організації.

Проведено аналіз господарської діяльності, оскільки він пов'язаний зі статистичною звітністю компанії та аналізом отриманих тенденцій.

Обґрунтовано розгляд та розглянуто показники діяльності кожного відділу з точки зору кількісних характеристик. Встановлено, що ТОВ «Делівері» успішно здійснює свою діяльність та є прибутковим підприємством. Кожен рік обсяги доходів компанії зростають, разом з цим зростають і витрати, однак річний прибуток також збільшується, що свідчить про постійний розвиток. У порівнянні з 2015 роком доходу 2022 році виріс на 60,03%, а прибуток на 73,61%. Що свідчить про те, що за шість років відносна частка витрат знизилась, що є позитивним фактором та характеризує більш високу ефективність діяльності. А це може бути доказом того, що компанія розвивається в позитивному напрямку.

При аналізі конкурентного середовища щодо українських фірм-перевізників, встановлено, що прямими конкурентами.

Було розроблено SWOT-аналіз підприємства, в якому вказані сильні та слабкі сторони компанії, а також загрози та можливості розвитку для ТОВ «Делівері».

Було визначено, що основними можливостями розвитку є впровадження авіап перевезень до структури організації мультимодальних вантажів та зменшення тарифів на організацію перевезень.

Було розглянуто метод консолідації вантажів на складі агентах як одна з можливостей зменшення собівартості вантажів на прикладі авіаційних перевезень. Було розраховано вартість перевезення окремо трьох вантажів з Китаю, а також варіант перевезення даних вантажів у консолідації на складі агента.

Порівнюючи загальну вартість сум перевезення вантажів окремими рейсами та використовуючи метод консолідації, можемо бачити, що відправка у консолідації виходить оптимальніше на 305 дол, що зменшує собівартість кожного вантажу.

Аналізуючи отримані результати, можемо сказати, що запропонована схема має економічний ефект, який прямо пропорційний до оплачуваної ваги. Тобто, чим більшу консолідацію буде зроблено для відправки вантажу, тим менший буде загальний тариф на перевезення.

Однак, оскільки тарифи авіакомпаній є динамічними величинами по відношенню до інших тарифів, ми не можемо твердо рекомендувати, з якої оплачуваної ваги варто використовувати запропоновану схему доставки вантажів. Можливо лише запропонувати прийняти дану схему як ту, що може допомогти збільшити конкурентоспроможність ТОВ «Делівері» за рахунок зменшення собівартості перевезення.

Метод консолідації вантажів є вигідним з економічної точки зору, але все ж має певні недоліки:

- потрібна достатня кількість клієнтів в одному напрямку;
- дата готовності вантажів повинні співпадати, інакше ми будемо мати

затримку в відправленнях консолідацій;

- неможливе використання даного методу для термінових вантажів, для яких потрібен мінімальний транзитний час перевезення.

Запропонований варіант доставки вантажів може бути універсальним і застосовуватися не лише для варіанту, де країною вильоту є Китай, а і будь-яка країна, з якої компанія має велику кількість вантажів від різних клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошинський Є.С. Організаційні принципи планування мультимодальних перевезень. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 6(6). С. 4-6.
2. Боняр С.М., Корнійко Я.Р. Міжнародний досвід створення мультимодальних транспортно-логістичних центрів. *Економіка та держава*. 2013. № 3. С. 32-35.
3. Бутакова Н. А. Роттердамские правила: анализ и перспективы применения. *Гражданское право*. 2014. № 3. С. 43-46.
4. Вернигора Р.В., Огороков А.М., Цупров П. С. Мультимодальні перевезення як базовий сегмент транзитного потенціалу України. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2019. Вип. 14. С. 20-29.
5. Волинець Л. М. Концептуальні аспекти формування мультимодальних перевезень в умовах глобалізації. *Економіка та управління на транспорті*. 2021. Вип. 7. С. 121-132.
6. Волинець Л.М. Науково-методичні підходи до збалансування показників сталого розвитку мультимодальних перевезень вантажів у міжнародному сполученні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 32. С. 137-151.
7. Калпин А. Г. Конвенция ООН о договорах полностью или частично морской перевозке грузов (Роттердамские правила). *Право: журнал Высшей школы экономики*, 2010. № 4. С. 40-57.
8. Каспрук О.С. Проблеми правового регулювання міжнародних мультимодальних перевезень. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2016. Вип. 126. Ч. I. С. 93-100.

9. Конвенція ООН про договори повністю або частково морського міжнародного перевезення вантажів від 11.12.2008 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_k30 (дата звернення: 17.04.2022).
10. Конвенція ООН про міжнародні змішані перевезення вантажів від 24.05.1980 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_189 (дата звернення: 17.12.2021).
11. Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (КОТИФ) від 3 червня 1999 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_291 (дата звернення: 17.12.2021).
12. Кухарчик О. Г. Правовий аспект організації мультимодальних перевезень. *Економічні інновації*. 2017. Вип. 62. С. 134-139.
13. Кухарчик О.Г. Сутність та особливості розвитку регіонального ринку мультимодальних перевезень. *Вісник ХНАУ*. 2022. № 1. С. 146-160.
14. Лимонов Э. Л. Внешнеторговые операции морского транспорта и мультимодальные перевозки. Санкт-Петербург: Выбор, 2013. 416 с.
15. Милославская С.В., Плужников К.И. Мультимодальные и интермодальные перевозки: Учебное пособие. Москва: РосКонсульт, 2012. – 368 с.
16. Миротин Л.Б. Логистика: управление в грузовых транспортно-логистических системах: учебное пособие. Москва: Юристъ, 2013. 414 с.
17. Морські порти України та Одеської області: підсумки 2022 року. URL: <https://morhoz.odessa.gov.ua/morski-porty-ukrayiny-ta-odeskoyi-oblasti-pidsumky-2022-roku> (дата звернення: 17.03.2022).
18. Панченко С.В. Залучення транзитних вантажопотоків на основі розвитку мультимодальних перевезень. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 38. С. 5-6.
19. Підлісний П.О. Передумови організації мультимодальних перевезень вантажів вітчизняними операторами на міжнародному ринку транспортних послуг. *Економіст*. 2012. № 10. С. 64-67.

- 20.Платонов О.І. Мультимодальні перевезення: парадигма економічної безпеки. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 83-90.
- 21.Прокофьева Т.А. Логистика транспортно-распределительных систем: региональный аспект. Москва: РКонсульт, 2014. 400 с.
- 22.Розвиток ДП «Морський торговельний порт Чорноморськ». URL: <https://mtu.gov.ua/files/Skvotsov%20План%20ИМТП.pdf> (дата звернення: 17.03.2022).
- 23.Соколова О. Є. Концептуальні засади формування мультимодальної системи перевезення вантажів. *Наукоємні технології*. 2015. № 1. С. 114-118.
- 24.Соколова О.Є., Акімова Т.А., Сулима Л.О. Теоретичні основи організації та розвитку мультимодальних перевезень в Україні. *Економічний простір*. 2015. № 83. С. 91-103.
- 25.Терминология комбинированных перевозок (Terminology on combined transport). URL: <http://www.internationaltransportforum> (дата звернення: 17.12.2021).
- 26.Холопов К.В. Экономика и организация внешнеторговых перевозок: учебник. Москва: Юристъ, 2010. 684 с.
- 27.Ширяева С. В. Логістика мультимодальних перевезень вантажів. *Вісник Національного транспортного університету*. 2013. № 26(2). С. 358-362.
- 28.Шраменко Н. Ю. Тенденції розвитку мультимодальних технологій при міжнародних контейнерних перевезеннях. *Науковий вісник НУБіП України*. 2019. Вип. 262. С. 103-110.
- 29.United Nations conference on trade and development. Implementation of multimodal transport rules (Geneva, 27 June 2001). URL: <http://unctad.org/en/Docs/posdtetlbd2.en>. (дата звернення: 17.12.2021).
- 30.Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой., І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 392 с.

31. Саюн А.А. Маркетинговая деятельность транспортно- экспедиционного предприятия.- Рукопись.
32. Брайковська А. Дослідження особливостей формування ринку транспортних послуг як середовища функціонування підприємств транспорту Економіст. 2013, №9, С. 50-55.
33. Транспорт і зв'язок України 2021. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/-2021/zb/08/zb_tr2021pdf.pdf
34. Амельницька О. В. Система логістичного сервісу транспортно-експедиційного підприємства. Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. Спецвипуск. Том 2. Донецьк: ДонНУ, 2013, С. 13-16.
35. Івасів О.; Бурліцька О. П. «Особливості функціонування ринку міжнародних транспортних перевезень». 2021, с. 156-157.
36. Ковалев Р.Н., Яценко А.В. Транспортно-экспедиционная деятельность: учеб. пособие. Екатеринбург, УГЛТУ, 2017. 87 с
- Брагинський В. В. Розвиток транспортно-логістичної системи як форма реалізації транзитного потенціалу України / В. В. Брагинський // Державне управління: теорія і практика. — 2012. — № 2 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/index.htm>
38. Вохновский Н.В. Управления запасами в транспортно-логистической цепи/ Вохновский Н.В. - М-2008.-237с. 98
39. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2021 року» від 20.10.2010 № 2174-р. : за станом на 20 жовт. 2010 р. / Кабінет Міністрів України. — 2010. — 1 с. — Режим доступу до джерела: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80>;
40. Смирнов І. Г. Транспортна логістика: навчальний посібник / І. Г. Смирнов, Т. В. Косарева. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.;