

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНИХ
ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Дмитро ШАХОВ

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Магістр**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.**ЗАВДАННЯ**
на підготовку кваліфікаційної роботи**Шахову Дмитру Сергійовичу**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення менеджменту операційних процесів в системі транспортної логістики підприємства»

2. **Керівник роботи:** Величко Олександр Петрович, професор,
затвержені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2023 р. № ____.

Строк подання здобувачем роботи: 01 грудня 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** щорічні фінансові звіти ТОВ "ЮДІ ГРУП", дані бухгалтерського обліку, включаючи аналітичний, синтетичний та управлінський облік за окремими рахунками, фінансова звітність, статут підприємства, наукові дослідження та літературні джерела, які стосуються проблем менеджменту, логістики, економічної теорії, економіки підприємства, фінансів і менеджменту тощо.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):**

- 1) описати теоретичні основи процесу управління транспортною логістикою підприємства;
- 2) дослідити особливості організації транспортного бізнесу та динаміку загального економічного розвитку ТОВ «ЮДІ ГРУП»;
- 3) здійснити оцінювання фінансового стану транспортного підприємства;
- 4) запропонувати шляхи удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ „ЮДІ ГРУП” із застосуванням логістичного підходу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- 1) Система транспортних комунікацій ТОВ „ЮДІ ГРУП” до пунктів реалізації шпаклівки МПШ-У2 у Центральних, Східних та Південних регіонах.
- 2) Зображення місць розташування розподільчих центрів ТОВ „ЮДІ ГРУП” для транспортування кондитерських виробів основним організаціям-замовникам
- 3) Очікувані замовлення для ТОВ „ЮДІ ГРУП” на перевезення насіння соняшника до регіонів України.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	верень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2023	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2023	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2023	

Здобувач

Дмитро ШАХОВ

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення менеджменту операційних процесів в системі транспортної логістики підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 5 рис., 15 табл., 2 додатки, 61 літературне джерело.

Об'єктом дослідження: процес управління транспортною логістикою підприємства в умовах товариства з обмеженою відповідальністю «ЮДІ ГРУП».

Предмет дослідження: менеджмент операційних процесів в системі підприємницької діяльності.

Метою роботи є обґрунтування та дослідження теоретичних та прикладних аспектів менеджменту операційних процесів в системі транспортної логістики підприємства.

Методи дослідження: У процесі виконання дослідження було використано різні методи наукових досліджень. Ці методи включали монографічний аналіз, розрахунково-конструктивний аналіз, графічний аналіз, метод транспортної задачі, лінійне програмування та метод Мінті тощо.

У кваліфікаційній роботі: описано теоретичні основи процесу управління транспортною логістикою підприємства; досліджено особливості організації транспортного бізнесу та динаміку загального економічного розвитку ТОВ «ЮДІ ГРУП»; здійснено оцінювання фінансового стану транспортного підприємства; запропоновано шляхи удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ „ЮДІ ГРУП” із застосуванням логістичного підходу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

менеджмент, операційний процес, транспорт, система, оптимізація, логістика, ланцюг постачання

KEYWORDS

management, operational process, transport, system, optimization, logistics, supply chain

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В СЕРЕДОВИЩІ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Логістичне управління ланцюгом постачання	10
1.2. Транспортний бізнес як об'єкт менеджменту	16
1.3. Система транспортної логістики та її особливості	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	30
2.1. Організація транспортного бізнесу та динаміка загального економічного розвитку ТОВ «ЮДІ ГРУП»	30
2.2. Оцінка фінансового стану транспортного підприємства	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ „ЮДІ ГРУП” ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ	49
3.1. Логістичний менеджмент операцій в системі транспортного обслуговування	49
3.2. Логістична оптимізація транспортних маршрутів в ланцюгу постачання ТОВ „ЮДІ ГРУП”	59
3.3. Раціоналізація бізнес-процесів у транспортуванні насінневого матеріалу	66

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	7
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76
	82

ВСТУП

Воєнний стан завжди створює серйозні виклики для будь-якої країни, включаючи економічні аспекти. Політичні конфлікти, війни та збройні конфлікти впливають на різні сфери суспільства, включаючи економіку. Воєнний стан суттєво впливає на економіку через різні канали. Спочатку, воєнний конфлікт часто призводить до руйнування інфраструктури, знищення майна і припинення виробництва, що призводить до збитків для економіки. Втрати людських ресурсів та зменшення робочої сили також впливають на продуктивність.

Витрати на військові операції та військову техніку можуть витіснити інші соціальні та інфраструктурні програми, що може вплинути на рівень життя населення. Важливо враховувати, що відновлення економіки в умовах воєнного стану - це довготривалий і складний процес. Для цього потрібна національна єдність, лідерство та реформи у всіх сферах суспільства.

Попри це, транспортна логістика в сучасному бізнес-середовищі України є невід'ємною складовою логістичного ланцюга постачання, яка вимагає постійного удосконалення і оптимізації. Операційні процеси, пов'язані з транспортом та доставкою, мають ключове значення для забезпечення ефективної роботи підприємства та задоволення потреб клієнтів. У цьому розглянемо важливість та основні аспекти удосконалення менеджменту операційних процесів в системі транспортної логістики підприємства [8, 14].

Однією з ключових важливостей удосконалення операційних процесів в транспортній логістиці є зниження витрат. Ефективне управління транспортом та оптимізація маршрутів допомагають зменшити витрати на паливо, транспортні послуги та обслуговування автопарку. Це сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Другим важливим аспектом є підвищення продуктивності та ефективності робочих процесів. Використання сучасних технологій, таких як системи GPS, інформаційні системи та автоматизовані засоби управління транспортом, дозволяє ефективно координувати рух транспортних засобів, планувати маршрути та відстежувати рух в реальному часі. Це полегшує контроль над операціями та допомагає уникнути затримок та непередбачуваних ситуацій.

Також важливим аспектом є покращення обслуговування клієнтів. Швидка та надійна доставка товарів є ключем до задоволення клієнтів і збереження їхньої лояльності. Підприємство повинно дбати про точність доставки та реагувати на потреби клієнтів, щоб забезпечити задоволення їхніх очікувань.

Удосконалення менеджменту операційних процесів в транспортній логістиці також допомагає підприємствам бути більш стійкими до ризиків. Виявлення потенційних проблем та розробка планів їх усунення дозволяють запобігти перервам в постачанні та зберегти репутацію підприємства.

А, отже, удосконалення менеджменту операційних процесів в системі транспортної логістики підприємства є важливою умовою для досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Воно допомагає знижувати витрати, підвищувати продуктивність та задовольняти потреби клієнтів, що робить його ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі [9, 25, 38].

Метою роботи, яка і визначила її зміст, є дослідження теоретичних та прикладних аспектів менеджменту операційних процесів в системі транспортної логістики підприємства.

Предметом дослідження є менеджмент операційних процесів в системі підприємницької діяльності.

Об'єктом дослідження виступив процес управління транспортною логістикою підприємства в умовах товариства з обмеженою відповідальністю «ЮДІ ГРУП».

Під час виконання кваліфікаційної роботи були поставлені і вирішені такі завдання:

- описано теоретичні основи процесу управління транспортною логістикою підприємства;
- досліджено особливості організації транспортного бізнесу та динаміку загального економічного розвитку ТОВ «ЮДІ ГРУП»;
- здійснено оцінювання фінансового стану транспортного підприємства;
- запропоновано шляхи удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ „ЮДІ ГРУП” із застосуванням логістичного підходу.

Дослідження базувалися на наступних джерелах інформації: щорічні фінансові звіти ТОВ "ЮДІ ГРУП", дані бухгалтерського обліку, включаючи аналітичний, синтетичний та управлінський облік за окремими рахунками, фінансова звітність, статут підприємства, наукові дослідження та літературні джерела, які стосуються проблем менеджменту, логістики, економічної теорії, економіки підприємства, фінансів і менеджменту тощо.

У процесі виконання дослідження було використано різні методи наукових досліджень. Ці методи включали монографічний аналіз, розрахунково-конструктивний аналіз, графічний аналіз, метод аналітичного вирівнювання та метод Мінті тощо.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, теоретичного, аналітичного та проектного розділів, висновків і пропозицій та додатків. Вона містить 15 таблиць, 4 рисунки та 2 додатки.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах 11-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», яка відбулася 08-09 листопада 2023 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [61].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В СЕРЕДОВИЩІ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Логістичне управління ланцюгом постачання

Логістична діяльність необхідна для забезпечення ефективного та високоякісного руху товарів від постачальника до кінцевого споживача, що сприяє успішному функціонуванню бізнесу та задоволенню потреб всіх сторін у ланцюзі постачання. При цьому Забезпечення постачання: Логістика допомагає підприємствам забезпечити надходження необхідних сировини, матеріалів та компонентів вчасно і в потрібних кількостях для виробництва товарів.

Логістика допомагає управляти запасами таким чином, щоб уникнути пере- або недозапасів, що може призвести до втрат часу та грошей. Вона забезпечує вибір оптимальних методів та маршрутів транспортування, щоб зменшити витрати на перевезення та скоротити час доставки. Логістика допомагає знижувати витрати на зберігання, транспортування та інші логістичні операції. Забезпечення доставки товарів вчасно та з високою якістю сприяє покращенню задоволеності клієнтів. Для компаній, що мають бізнес на міжнародному рівні, логістика допомагає управляти складністю міжнародних поставок та дотримуватися митних та регуляторних вимог. Логістика дозволяє створити додаткову споживчу цінність шляхом підвищення ефективності та надання додаткових послуг, таких як відстеження вантажів або упаковка на замовлення [1, 12, 54].

Ланцюг постачання (або логістичний ланцюг) - це система процесів і дій, які забезпечують рух товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Ця система включає в себе всі етапи виробництва, зберігання, транспортування, обробки та розподілу товарів.

Ланцюг постачання складається з наступних основних компонентів:

Постачальники. Це компанії або організації, які надають сировину, матеріали або компоненти для виробництва товарів.

Виробництво. Цей етап включає в себе виробництво і зберігання готових товарів, використовуючи постачані матеріали.

Дистрибуція. Це транспортування товарів від виробника до точок продажу або роздрібних магазинів. Це може включати в себе оптових посередників і логістичні служби.

Роздрібний продаж. Товари продаються кінцевим споживачам через магазини, інтернет-магазини, ресторани, агентів тощо.

Обслуговування клієнтів. Цей компонент включає в себе обслуговування і підтримку клієнтів, включаючи гарантійне обслуговування та обмін товарів.

Ланцюг постачання є важливим аспектом бізнесу, оскільки впливає на якість, вартість та доступність товарів для споживачів. Оптимізація ланцюга постачання може допомогти підприємствам зменшити витрати, підвищити продуктивність та покращити обслуговування клієнтів [3, 25, 58].

Ланцюг постачання складається з різних ланок або етапів, кожна з яких виконує свої функції у процесі переміщення товарів від постачальника до кінцевого споживача. Ланцюг постачання може мати додаткові ланки або підланки, в залежності від конкретного виду бізнесу та індустрії. Ефективна координація та управління усіма ланками ланцюга постачання є важливою для забезпечення оптимального функціонування та задоволення потреб клієнтів.

Оптимізація ланцюга постачання - це процес покращення управління, ефективності та вартості руху товарів від постачальника до кінцевого споживача. Цей процес має на меті досягнення більшої продуктивності, зменшення витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів. Оптимізація

ланцюга постачання може допомогти підприємствам досягти більшої конкурентоспроможності, зменшити витрати та підвищити клієнтське задоволення.

Ланцюг постачання починається з постачальників, які надають сировину, матеріали або компоненти, необхідні для виробництва товарів. Від вибору і співпраці з постачальниками залежить якість та вартість виробництва. Відновлювані поставки, вчасність та якість матеріалів можуть значно вплинути на процес виробництва. Управління постачальниками вимагає відповідальності та стратегічного планування.

Виробництво - це крок ланцюга, де сировина перетворюється на готові товари. Тут важливо вдосконалювати процеси, зменшувати витрати та оптимізувати виробничі лінії. Оптимальний розподіл робочої сили та використання технологій дозволяють підприємствам зберігати конкурентну перевагу.

Дистрибуція є наступним етапом, де товари пересуваються від виробників до точок продажу. Ефективне управління дистрибуцією може значно зменшити час доставки та витрати на транспортування. Це важливо, особливо в умовах глобалізації, коли товари можуть подорожувати тисячі кілометрів, перетинаючи кордони та океани.

Роздрібний продаж - остання ланка ланцюга, де товари потрапляють до кінцевих споживачів. Важливо забезпечити надійну та якісну обслуговування клієнтів, а також розуміти їх потреби. Онлайн-продажі стають все більш важливим каналом роздрібного продажу, і це вимагає специфічного підходу до логістики та обслуговування клієнтів.

Оптимізація ланцюга постачання передбачає постійний аналіз і вдосконалення всіх ланок. Вона може включати в себе впровадження новітніх технологій, автоматизацію процесів, аналіз даних та постійний моніторинг ефективності. Оптимізований ланцюг постачання допомагає підприємствам зменшити витрати, підвищити продуктивність та реагувати на зміни на ринку швидко та ефективно [1, 12, 24].

У світі, де конкуренція росте, а клієнти стають вибагливішими, ланцюг постачання стає ключовим активом. Він не тільки забезпечує постачання товарів, але і впливає на репутацію підприємства та його здатність забезпечити клієнтів якісними та вчасними послугами. Тому оптимізація ланцюга постачання стає необхідною умовою для успіху в сучасному бізнесі.

Ланцюг постачання є критично важливою складовою будь-якої підприємницької діяльності. Він представляє собою систему процесів та операцій, які забезпечують рух товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Роль ланцюга постачання в підприємницькій діяльності найкраще може бути описана як рушійна сила, що підтримує та оптимізує функціонування підприємства, а також сприяє досягненню конкурентних переваг та успіху на ринку.

Однією з ключових ролей ланцюга постачання є забезпечення надійних поставок сировини, матеріалів та компонентів для виробництва продукції. Підприємство може бути залежним від постачальників для отримання необхідних ресурсів, тому важливо встановити стабільні та довгострокові відносини з надійними постачальниками. Це дозволяє підприємству забезпечити стабільність виробництва та вчасно реагувати на зміни в попиті.

Ланцюг постачання також впливає на оптимізацію виробничих процесів. Правильне управління запасами, виробництвом та розподілом товарів допомагає зменшити витрати та підвищити продуктивність. Наприклад, застосування методу Just-In-Time (JIT) дозволяє знизити витрати на зберігання запасів та оптимізувати виробництво на основі реального попиту.

Ланцюг постачання також грає важливу роль в гарантуванні якості продукції. Контроль якості на різних етапах ланцюга допомагає підприємству впевнитися в тому, що продукція відповідає стандартам і вимогам якості, що підвищує довіру споживачів та репутацію бренду.

З врахуванням глобалізації та зростання конкуренції, ланцюг постачання допомагає підприємствам бути більш гнучкими та реагувати на зміни на ринку.

Він дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до нових умов та можливостей, що з'являються [3, 15, 28].

Зрештою, ланцюг постачання має велике значення для задоволення потреб клієнтів. Швидка доставка та висока якість обслуговування клієнтів сприяють збільшенню лояльності клієнтів та збільшенню обсягів продажів.

У підсумку, ланцюг постачання відіграє вирішальну роль у підприємницькій діяльності, забезпечуючи сталість, ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Підприємства, які ретельно вивчають та оптимізують свій ланцюг постачання, мають більше можливостей для досягнення успіху на ринку та задоволення потреб споживачів.

Ланцюг постачання представляє собою складну систему, де матеріальні потоки грають важливу роль у забезпеченні неперервності виробництва та доступності товарів для кінцевих споживачів. Матеріальні потоки включають в себе переміщення сировини, компонентів, готової продукції та інших матеріалів вздовж ланцюга постачання. Управління цими потоками є ключовою складовою ефективного та успішного функціонування підприємства.

Потік сировини та компонентів починається з постачальників і подальше рухається вздовж ланцюга постачання до виробничих підприємств. Підприємства повинні забезпечити постачання сировини вчасно та в потрібних кількостях, щоб уникнути перерв у виробництві. Контроль якості на цьому етапі допомагає уникнути виробничих дефектів та забезпечити якість готової продукції.

Готова продукція переміщується від виробників до роздрібних магазинів або інших точок продажу. Управління потоками на цьому етапі включає в себе логістичне планування та вибір оптимальних методів та маршрутів транспортування. Важливо, щоб товари надходили до точок продажу вчасно та в належному стані, щоб задовольнити потреби споживачів.

Матеріальні потоки також включають в себе управління запасами. Зберігання запасів допомагає компенсувати коливання в попиті та забезпечити

стійкість виробництва. Проте, надмірні запаси можуть призвести до додаткових витрат на зберігання та ризикуємо застарінням товарів [8, 15, 40].

Управління матеріальними потоками вимагає сучасних технологій та інформаційних систем. Сучасні програми для управління ланцюгом постачання (SCM) дозволяють виробникам відстежувати рух товарів в режимі реального часу, оптимізувати запаси та планувати поставки.

Ефективне управління матеріальними потоками допомагає підприємствам зменшити витрати, підвищити продуктивність та підвищити якість обслуговування клієнтів. Воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та допомагає впоратися з вимогами глобального ринку. Матеріальні потоки не тільки забезпечують неперервність виробництва, але й є ключовим інструментом для досягнення успіху та збільшення ефективності у сучасному бізнесі.

Логістичний менеджмент постачання - це важливий компонент ефективного управління ланцюгом постачання. Він охоплює всі аспекти планування, координації та контролю потоків товарів, інформації та фінансів вздовж ланцюга постачання. Логістичний менеджмент постачання грає ключову роль у забезпеченні ефективності, витрато-економії та задоволеності клієнтів в сучасному бізнесі.

Однією з основних функцій логістичного менеджменту постачання є забезпечення надійних та ефективних поставок сировини, матеріалів та компонентів для виробництва. Це означає встановлення стратегічних партнерських відносин з постачальниками, дотримання угод та контрактів, а також забезпечення вчасності та якості поставок. Логістичний менеджмент постачання допомагає знизити ризики в поставках та забезпечити сталість виробництва [17, 23, 44].

Крім того, логістичний менеджмент постачання включає в себе оптимізацію процесів виробництва та розподілу товарів. Він допомагає управляти запасами, щоб зменшити витрати на зберігання та уникнути надмірних запасів, що може призвести до втрат. Контроль за виробництвом та

оптимізація процесів дозволяють зменшити витрати та підвищити продуктивність.

Ефективний логістичний менеджмент постачання включає в себе також логістичну оптимізацію. Вибір оптимальних методів та маршрутів транспортування допомагає знизити витрати на доставку та скоротити час доставки. Логістичні системи відстеження і моніторингу дозволяють підприємствам контролювати рух товарів в режимі реального часу і реагувати на будь-які зміни в ланцюзі постачання.

Надто важливою є роль інформаційних технологій у логістичному менеджменті постачання. Сучасні програми та системи управління ланцюгом постачання (SCM) дозволяють автоматизувати процеси, збільшити ефективність та надати оперативний доступ до інформації. Це спрощує прийняття рішень та сприяє координації всіх ланок ланцюга постачання [7, 20, 25, 57].

1.2. Транспортний бізнес як об'єкт менеджменту

Транспортна галузь є життєво важливою для сучасної економіки, як ключовий фактор розвитку та підтримки глобального обміну товарами, послугами та інформацією. Вона відіграє центральну роль у забезпеченні руху людей та ресурсів, зв'язку між регіонами та країнами, розширенні торгівлі та сприяє розвитку економічної активності. Транспортна галузь є драйвером економічного росту та інновацій та має безпосередній вплив на якість життя та конкурентоспроможність країни.

Перш за все, транспорт забезпечує доступність ресурсів та сировини, що є критично важливим для виробництва та виробничого сектору. Він дозволяє сировині подорожувати від постачальників до виробників, забезпечуючи надходження необхідних матеріалів для виробництва товарів. Транспорт забезпечує надійність цього потоку, що допомагає зберегти сталість виробництва та забезпечує конкурентоспроможність підприємств.

Друге, транспорт сприяє зв'язку між різними регіонами, віддаленими місцями та ринками. Він дозволяє людям та підприємствам отримувати доступ до товарів та послуг з усього світу. Це стимулює торгівлю та обмін товарами, що сприяє розширенню можливостей для бізнесу та забезпечує більше вибору для споживачів [20, 36, 43].

Третє, транспорт є головною ланкою для міжнародної торгівлі та експорту-імпорту. Він забезпечує рух товарів через кордони та дозволяє країнам обмінюватися товарами та послугами на глобальному рівні. Транспорт допомагає розвивати міжнародні відносини та створює умови для обміну технологіями, культурою та ідеями.

Четверте, транспорт впливає на інфраструктуру та розвиток країни. Великі проекти з будівництва доріг, залізниць, портів та аеропортів стимулюють інвестиції та робочі місця. Вони також підвищують конкурентоспроможність країни та створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу.

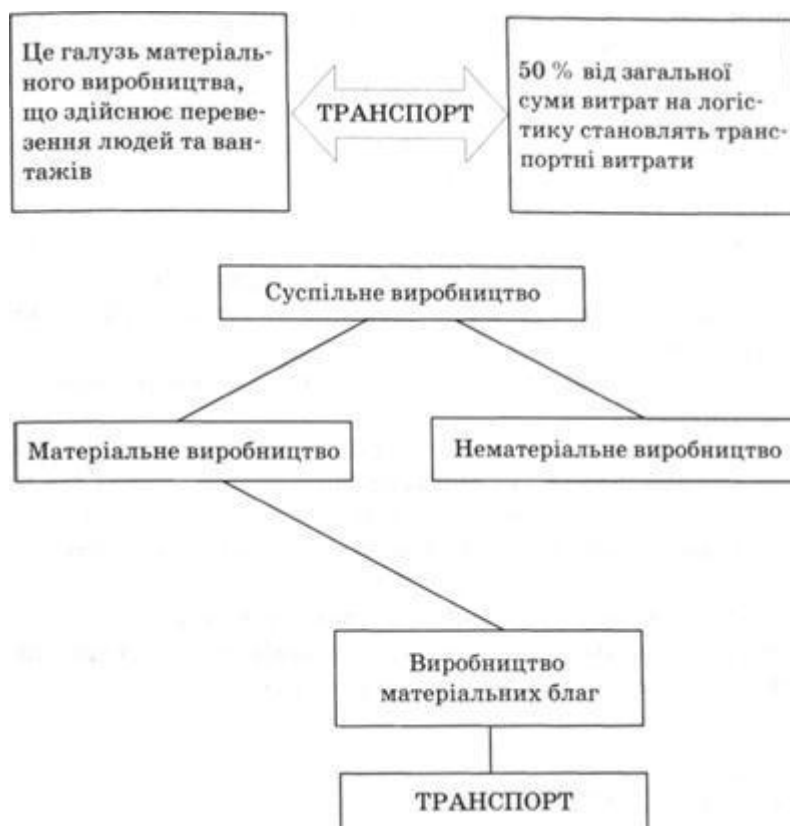


Рис. 1.1. Транспортна галузь в системі національної економіки

Усі ці аспекти роблять транспортну галузь необхідною для ефективної економіки. Інвестиції в транспортну інфраструктуру, технологічні інновації та управління логістикою допомагають оптимізувати рух товарів та послуг, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Транспортні послуги є однією з найважливіших галузей підприємницької діяльності, оскільки вони забезпечують рух товарів, людей та інформації в усьому світі. Транспортна галузь включає в себе багато видів послуг, таких як дорожні, залізничні, морські, авіаційні та логістичні, і грає важливу роль у забезпеченні ефективності глобальної торгівлі, розвитку інфраструктури та господарського зростання [10, 19, 33].

По-перше, транспортні послуги сприяють розвитку глобальної торгівлі та обміну товарами. Вони створюють можливість для підприємств розширити свій ринок та надати свої товари та послуги на міжнародному рівні. Забезпечення надійного та швидкого транспорту допомагає зменшити вартість поставок та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

По-друге, транспортні послуги включають в себе логістику, що допомагає оптимізувати ланцюг постачання та знижувати витрати. Виробники та роздрібні компанії залежать від ефективної логістичної підтримки для забезпечення сталості поставок та задоволення потреб споживачів.

По-третє, транспортні підприємства відіграють важливу роль у розвитку інфраструктури та створенні робочих місць. Будівництво, утримання та операція транспортних мереж вимагають значних інвестицій та генерує тисячі робочих місць. Важливим аспектом є також розвиток нових технологій та інновацій для поліпшення транспортних послуг.

По-четверте, транспортні послуги включають в себе різні сфери, від громадського транспорту до вантажних перевезень та логістичних послуг. Це створює широкий спектр можливостей для підприємців у різних галузях, починаючи від власників та операторів транспортних засобів до фахівців з управління ланцюгом постачання та технологічними розробниками.

Загалом, транспортні послуги представляють собою важливий сектор підприємницької діяльності, який сприяє глобальній економіці та забезпечує ефективність торгівлі та руху людей. Розуміння і використання можливостей, які надають транспортні послуги, стає ключем до успіху підприємців у цьому секторі [37, 52, 60].

Транспортна галузь України є важливою частиною економіки та грає важливу роль у забезпеченні руху товарів, людей та послуг в межах країни та міжнародно. Транспортні послуги в Україні охоплюють різні види транспорту, такі як дороги, залізниця, водний транспорт та авіація. Стан та перспективи розвитку цієї галузі мають велике значення для економіки та конкурентоспроможності України.

З перших років незалежності України транспортна галузь стала об'єктом реформ та модернізації. Зокрема, були впроваджені різні програми та проекти для покращення стану доріг, розвитку залізниці та модернізації портів. Такі заходи спрямовані на поліпшення інфраструктури та підвищення ефективності перевезень.

Дорожня інфраструктура в Україні вимагає подальшого розвитку та ремонту. Перевантаженість, низька якість доріг та неефективне управління транспортною мережею є серйозними викликами. Проте, країна здійснює кроки для поліпшення цієї ситуації, зокрема шляхом підписання договорів з міжнародними інвесторами для будівництва та реконструкції автошляхів та швидкісних магістралей.

Залізничний транспорт також важливий для України, особливо для перевезення вантажів. Проте, система залізниць потребує модернізації та покращення управління. Уряд України співпрацює з міжнародними партнерами для реформування цієї галузі та забезпечення її ефективності та конкурентоспроможності.

Водний транспорт також має потенціал для розвитку, особливо в умовах азовського і чорноморського регіонів. Порти України можуть стати важливими

вузлами для міжнародного транзиту товарів. Такі розвиток може створити нові можливості для економіки та збільшити обсяги торгівлі.

Авіаційна галузь також демонструє ріст та розвиток. За останні роки було відкрито нові міжнародні маршрути та модернізовано аеропорти, що зробило подорожі для пасажирів більш зручними.

Загалом, транспортні послуги в Україні є важливим рушійним фактором для розвитку економіки країни. Проте, існують виклики та завдання, такі як нестача інвестицій, корупція та бюрократія, які потребують рішучих дій та реформ. Подолання цих перешкод важливо для покращення стану та ефективності транспортної галузі та розвитку економіки України [11, 21, 35].

Воєнний стан є вкрай складним періодом для будь-якої країни і має серйозний вплив на всі аспекти суспільства, включаючи економіку та транспортну галузь. Транспорт є важливим компонентом функціонування суспільства, навіть в умовах конфлікту. Транспорт відіграє важливу роль у забезпеченні логістики для армії. Військові потребують швидкого та ефективного руху військ, зброї та інших ресурсів. Транспортні послуги, такі як залізниця, дороги, авіація та морський транспорт, надають необхідність для пересування військ та обладнання.

В умовах воєнного конфлікту транспорт може стати життєво важливим для евакуації цивільного населення з небезпечних зон. Повітряні та наземні транспортні засоби допомагають врятувати людей від загрози та перевести їх в безпечні місця. В умовах воєнного стану може бути складно забезпечувати гуманітарну допомогу населенню, що потребує допомоги. Транспортні послуги грають важливу роль у доставці продовольства, медикаментів та інших необхідних ресурсів до зони конфлікту.

Транспортні мережі і інфраструктура можуть стати об'єктом нападів під час війни. Забезпечення безпеки та функціонування транспорту в умовах загрози є критично важливим для забезпечення стійкості суспільства. Воєнний конфлікт завдає серйозних економічних втрат країні. Інфраструктура та транспортні системи можуть бути серйозно пошкодженими під час війни. Після

завершення конфлікту, реконструкція та відновлення транспортної інфраструктури стають важливим завданням для відновлення економіки.

Загалом, транспортна галузь в умовах воєнного стану має важливе значення для функціонування суспільства та забезпечення безпеки та благополуччя населення. Правильне планування, управління та забезпечення безпеки транспортної галузі грають критичну роль в умовах війни, допомагаючи зменшити військові загрози та забезпечити гуманітарну допомогу.

Автомобільний транспорт грає важливу роль у сучасному бізнесі і став необхідною складовою для багатьох компаній незалежно від їх галузі. Він надає підприємствам засоби для ефективного переміщення товарів та послуг, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей і зміцнення конкурентоспроможності. В даному розгляді, як автомобільний транспорт впливає на бізнес, яким чином підприємства його використовують та які переваги це надає [14, 29].

Автомобільний транспорт забезпечує гнучкість та швидкість у переміщенні товарів та послуг. Підприємства можуть легко вирішувати логістичні завдання та доставляти продукцію до клієнтів або місць реалізації вчасно. Ця гнучкість дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни в попиті та ринкових умовах. Автомобільний транспорт дозволяє підприємствам дотримуватися гнучкого графіку, що є важливим для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Підприємства можуть організовувати доставку товарів на зручний для клієнта час, покращуючи задоволення клієнтів та підвищуючи їх лояльність.

Автомобільний транспорт грає важливу роль у веденні бізнесу на різних географічних рівнях. Підприємства можуть легко розширювати ринки та реалізовувати свою продукцію в інших містах, регіонах та країнах. Це допомагає збільшити прибутковість та розширити бізнес. Автомобільний транспорт є важливим для галузей, де фізичний доступ до клієнтів чи ринків є важливим фактором. Наприклад, в сфері роздрібною торгівлі та ресторанного

бізнесу автомобільний транспорт допомагає забезпечувати товари та послуги клієнтам в їхніх точках реалізації.

Транспортне обслуговування - це важливий сегмент підприємницької діяльності, який надає різноманітні послуги з підтримки і управління транспортом. Цей бізнес забезпечує різні види послуг, включаючи технічне обслуговування автомобілів, логістику, вантажоперевезення, оренду автотранспорту та інші. У цьому ми розглянемо ключові аспекти та переваги транспортного обслуговування як виду бізнесу.

Однією з основних переваг транспортного обслуговування є його важливість для сучасного суспільства та бізнесу. Підприємства залежать від ефективного руху товарів та послуг, і транспортне обслуговування надає засоби для забезпечення цього руху. Це включає в себе доставку товарів до клієнтів, перевезення працівників, логістичне планування та багато іншого. Транспортне обслуговування дозволяє компаніям фокусуватися на своєму основному бізнесі, забезпечуючи надійну та ефективну транспортну інфраструктуру. Підприємства можуть залучати зовнішні постачальники послуг для вирішення транспортних завдань, що дозволяє їм сконцентруватися на стратегічних цілях та зменшити витрати на внутрішні операції [29, 32, 39].

А, отже, транспортне обслуговування відіграє важливу роль у сучасному бізнесі, надаючи послуги з підтримки та управління транспортом. Воно сприяє ефективному переміщенню товарів та послуг, забезпечує оптимізацію логістичних процесів та дозволяє підприємствам зосередитися на своєму основному бізнесі [15, 38, 53].

1.3. Система транспортної логістики та її особливості

Системний підхід в менеджменті - це концепція, що базується на розумінні організації як складної системи, що складається з взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів. Він визнає важливість розгляду всіх аспектів організації як єдиного цілого, замість розгляду окремих частин окремо.

Системний підхід має значення для управління підприємствами, проектами та процесами, та відіграє важливу роль у досягненні ефективності та досягненні стратегічних цілей.

Однією з основних засад системного підходу є розгляд системи як цілісного об'єкта, в якому кожен елемент взаємодіє з іншими, і зміни в одній частині системи можуть мати вплив на всю систему. Це означає, що менеджери повинні розуміти, як взаємодіють всі компоненти організації, і приймати рішення з урахуванням цього взаємозв'язку.

Ще однією ключовою ідеєю системного підходу є розгляд організації в контексті її зовнішнього середовища. Системи взаємодіють з навколишнім світом, і зміни в зовнішньому середовищі можуть вплинути на стратегію та функціонування організації. Важливо адаптувати систему до змін у середовищі для досягнення успіху [25, 29, 42].

Системний підхід також передбачає використання аналізу та моделювання для розуміння та оптимізації роботи системи. Моделювання системи дозволяє передбачити наслідки різних рішень та вибрати найефективніший шлях досягнення цілей.

Застосування системного підходу в менеджменті допомагає підприємствам досягати більшої ефективності та ефективно вирішувати складні завдання. Він дозволяє менеджерам бачити повну картину організації та її взаємозв'язки з навколишнім світом, що полегшує прийняття стратегічних рішень. Використання системного підходу в менеджменті стає ключем до стійкого розвитку та досягнення конкурентної переваги в сучасному бізнес-середовищі.

Логістика - це комплексний процес управління потоками матеріалів, інформацією та ресурсами в організації з метою досягнення ефективності та задоволення потреб клієнтів. Управління логістикою в сучасному бізнесі є важливим аспектом та ключем до успіху організації. У цьому розглянемо важливість та ключові аспекти управління логістикою.

Однією з основних важливостей логістики є її роль у забезпеченні безперервного руху товарів та послуг від виробника до кінцевого споживача.

Цей процес включає в себе планування, виконання та контроль всіх етапів логістичного ланцюга постачання, починаючи від постачальників і закінчуючи роздрібною торгівлею. Забезпечення гладкого руху товарів є критичним для підтримання клієнтської задоволеності та забезпечення конкурентоспроможності [3, 12, 46].

Ще однією важливою функцією логістики є оптимізація ресурсів та зниження витрат. Ефективне управління логістикою допомагає зменшити запаси, скоротити час циклу поставок та знизити витрати на транспортування та зберігання товарів. Це дозволяє організації ефективно використовувати свої ресурси та збільшити прибутковість. Логістика також грає важливу роль у досягненні сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу. Зменшення викидів, ефективне використання енергії та інноваційні підходи до упаковки та транспортування товарів допомагають організаціям дотримуватися вимог сталості та боротися з екологічними проблемами. Управління логістикою також передбачає використання сучасних технологій та інформаційних систем для автоматизації та покращення процесів. Це дозволяє збільшити точність та ефективність управління, полегшує моніторинг і контроль за усіма аспектами логістичного ланцюга.

Загалом, управління логістикою є важливим елементом сучасного бізнесу, який допомагає організаціям забезпечити гладкий рух товарів та послуг, знизити витрати та виконувати свої соціальні та екологічні зобов'язання. Успішне впровадження та управління логістикою стає ключем до досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку бізнесу.

Транспортна логістика - це сукупність процесів та стратегій, які забезпечують ефективне та безперебійне переміщення товарів та послуг від постачальника до кінцевого споживача. Цей аспект логістики є важливою складовою будь-якого бізнесу, який залежить від фізичної доставки продукції або послуги до клієнтів. У цьому розглянемо важливість транспортної логістики та її ключові аспекти [13, 29, 44].

Однією з ключових важливостей транспортної логістики є забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства. Транспортна логістика допомагає підприємствам розширювати свій ринок та досягати нових клієнтів, забезпечуючи ефективну доставку їхніх продуктів. Вона дозволяє підприємствам конкурувати на міжнародному рівні та збільшувати свою глобальну присутність.

Другим важливим аспектом є зниження витрат. Ефективне управління транспортною логістикою дозволяє зменшити витрати на транспортування та зберігання товарів, скорочити час доставки та оптимізувати ланцюг постачання. Це полегшує виробникам і роздрібним компаніям збільшити свою прибутковість та конкурентоспроможність.

Третім важливим аспектом транспортної логістики є поліпшення обслуговування клієнтів. Забезпечення швидкої та надійної доставки товарів допомагає задовольняти потреби клієнтів та підвищує їхню лояльність. Клієнти все більше очікують швидких та зручних послуг, і транспортна логістика грає ключову роль у задоволенні їхніх очікувань.

Останнім, але не менш важливим, аспектом є сталість і ефективність управління ресурсами та екологічний вплив. Транспортна логістика допомагає ефективно використовувати ресурси, зменшувати викиди та вплив на навколишнє середовище, що стає все важливішим у сучасному світі.

У підсумку, транспортна логістика є важливою складовою ефективного постачання товарів та послуг. Вона допомагає підприємствам розширювати свій вплив, знижувати витрати, поліпшувати обслуговування клієнтів та дотримуватися сталості. Використання транспортної логістики стає ключем до успіху та конкурентної переваги в сучасному бізнес-середовищі.

Транспортний менеджмент і логістика - це дві важливі галузі управління, які взаємодіють для забезпечення ефективного руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача. В сучасному бізнес-середовищі ці дві галузі стають ключовими для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення

потреб клієнтів. У цьому ми розглянемо важливість транспортного менеджменту та логістики і їхню взаємодію [8, 17, 26, 59].

Транспортний менеджмент - це галузь, яка відповідає за планування, координацію та контроль всіх аспектів транспортної системи організації. Він включає в себе вибір транспортних засобів, маршрутизацію, управління флотом та інші аспекти транспорту. Транспортний менеджмент допомагає забезпечити безперебійний рух товарів та послуг і знижує витрати на транспортування.

Логістика, з іншого боку, охоплює більший спектр функцій, включаючи планування, координацію та контроль всіх етапів логістичного ланцюга постачання. Це включає в себе обробку замовлень, управління запасами, управління складами та логістичне планування. Логістика допомагає забезпечити ефективну координацію всіх ланок ланцюга постачання та оптимізацію процесів.

Важливість взаємодії між транспортним менеджментом і логістикою полягає в тому, що це дозволяє організаціям досягати високої ефективності та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Транспортний менеджмент забезпечує фізичний рух товарів, в той час як логістика гарантує оптимальне планування та координацію всієї логістичної діяльності, включаючи забезпечення належного запасу товарів, їхню правильну дистрибуцію та вчасну доставку.

При вдалій взаємодії транспортного менеджменту і логістики підприємство може знизити витрати, підвищити прибутковість і відповідати вимогам змінюючогося ринку. Транспорт і логістика стають ключем до успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі, де ефективність та швидкість є важливими факторами конкурентоспроможності.

Управління транспортною логістикою є невід'ємною частиною будь-якого успішного бізнесу, який вимагає фізичного переміщення товарів та послуг від виробника до клієнта. Ця галузь логістики забезпечує ефективну організацію та керування транспортними потоками і відіграє важливу роль у

задоволенні потреб клієнтів, оптимізації процесів та досягненні конкурентних переваг в сучасному бізнес-середовищі [15, 22, 48].

Однією з ключових аспектів управління транспортною логістикою є вибір правильних транспортних засобів та інфраструктури. Вибір оптимального виду транспорту, маршруту та технічного стану транспортних засобів може суттєво вплинути на витрати та якість послуги. Бізнес повинен вибирати транспортні рішення, які найкраще відповідають його потребам і специфіці.

Крім того, управління транспортною логістикою передбачає планування та координацію руху товарів і послуг. Це включає в себе маршрутизацію, управління доставкою та вантажними операціями. Планування є ключем до оптимізації процесів і забезпечення швидкої та надійної доставки.

Логістика також включає в себе управління запасами та складськими операціями. Оптимальний рівень запасів та ефективне управління складами допомагають знижувати витрати на зберігання та підтримувати належний рівень обслуговування клієнтів.

Важливість управління транспортною логістикою полягає в тому, що вона дозволяє бізнесу забезпечити ефективну і надійну доставку продукції або послуги, задовольняючи очікування клієнтів. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і допомагає зберегти їхню лояльність.

А, отже, управління транспортною логістикою в бізнесі є важливою складовою ефективного постачання товарів та послуг. Воно дозволяє оптимізувати процеси, знижувати витрати та забезпечувати задоволення потреб клієнтів. Успішне управління транспортною логістикою стає ключем до досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку бізнесу.

Транспортна логістика та управління ланцюгом постачання - це дві важливі галузі управління, які взаємодіють для досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Ці галузі доповнюють одна одну та створюють синергію для оптимізації ланцюга постачання та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Транспортна логістика включає в себе управління фізичною доставкою товарів і послуг від місця виробництва до місця споживання. Це включає в себе вибір транспортних засобів, маршрутизацію, управління транспортними операціями та багато інших аспектів. Транспортна логістика спрямована на забезпечення швидкої та надійної доставки, що є важливим фактором задоволення клієнтських потреб [23, 24, 45, 60].

Управління ланцюгом постачання охоплює більший контекст та включає в себе планування та координацію всіх процесів, пов'язаних з постачанням товарів та послуг. Воно розглядає ланцюг постачання як єдину систему, в якій кожен елемент взаємодіє з іншими. Це включає в себе управління постачальниками, управління запасами, планування виробництва та багато інших аспектів. Управління ланцюгом постачання спрямоване на оптимізацію всього процесу, з метою зниження витрат та підвищення продуктивності.

Важливість взаємодії транспортної логістики та управління ланцюгом постачання полягає в тому, що ця синергія дозволяє підприємствам досягати максимальної ефективності та задоволення потреб клієнтів. Транспортна логістика забезпечує фізичну доставку, в той час як управління ланцюгом постачання забезпечує правильне планування і координацію всієї логістичної діяльності. Це допомагає знижувати витрати, оптимізувати процеси та забезпечувати задоволення клієнтів.

Загалом, транспортна логістика та управління ланцюгом постачання взаємодіють для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Їхнє поєднання допомагає бізнесам оптимізувати процеси та задовольняти ринкові вимоги, що є ключем до успіху в сучасному світі бізнесу.

Транспортна логістика є важливою складовою логістичного ланцюга постачання, і її оптимізація в сучасному бізнес-середовищі є ключовим фактором для досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Оптимізація бізнес-процесів в транспортній логістиці допомагає підприємствам знижувати витрати, підвищувати рівень обслуговування клієнтів та забезпечувати більш гнучкий інтегрований ланцюг постачання. У

цьому ми розглянемо важливість оптимізації бізнес-процесів в транспортній логістиці та її ключові аспекти [21, 30, 50].

Оптимізація бізнес-процесів в транспортній логістиці передбачає аналіз та вдосконалення усіх етапів доставки товарів і послуг. Це включає в себе вибір оптимальних маршрутів, транспортних засобів, термінів доставки і оптимізацію робочих процесів на складах та вантажних терміналах. Оптимізація спрямована на зниження часу доставки та витрат, що дозволяє підприємствам підвищити продуктивність та прибутковість.

Оптимізація бізнес-процесів також допомагає управляти ризиками. Наприклад, шляхом впровадження систем відстеження вантажів та передбачення можливих затримок, підприємства можуть реагувати на негативні ситуації та запобігати простою в доставці.

При цьому Буркіною Н. В. та Капітонець М. В. проаналізовано наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених. Здійснено статистичний аналіз ринку логістики України. Досліджено динаміку розвитку логістичного ринку України за допомогою Індексу логістичної ефективності та здійснено його прогностичні значення на майбутнє. Проведено аналіз структури основних показників Індексу логістичної ефективності та виявлено сильні та слабкі сторони вітчизняного ринку логістичних послуг [5].

Одним із ключових аспектів оптимізації транспортної логістики є використання інформаційних технологій. Сучасні інформаційні системи дозволяють в режимі реального часу відслідковувати рух товарів, спрощувати планування маршрутів і координацію процесів, а також забезпечувати взаємодію між різними ланками ланцюга постачання [18, 27].

Загалом, оптимізація бізнес-процесів в транспортній логістиці є ключем до досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Вона дозволяє підприємствам забезпечувати швидку та надійну доставку, знижувати витрати та вдосконалювати обслуговування клієнтів. Сучасні технології та інновації роблять оптимізацію транспортної логістики більш доступною та ефективною, роблячи її невід'ємною складовою успішного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організація транспортного бізнесу та динаміка загального економічного розвитку ТОВ «ЮДІ ГРУП»

ТОВ «ЮДІ ГРУП» засноване 05 березня 2019 р. Юридична адреса компанії: Україна, 49052, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Валентина Ларіонова, будинок 46. Код ЄДРПОУ 42864808. Головною метою створення даної організації є заробіток шляхом реалізації певних видів діяльності, передбачених статутом. Також, вона покликана створити нові можливості для зайнятості незайнятого населення та сприяти зміцненню економіки не лише регіону, але і всієї України.

Основним видом діяльності підприємницької організації є перевезення вантажним автомобільним транспортом. До того ж згідно зі статутом транспортна компанія може бути пов'язана з:

- посередницькою діяльністю у торгівлі товарами широкого асортименту;
- іншими видами роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- неспеціалізованою оптовою торгівлею;

- ремонтом побутових приладів, домашнього та садового обладнання, ремонтом і технічним обслуговуванням машин та устаткування промислового призначення;

- наданням інших допоміжних комерційних послуг, консультуванням з питань комерційної діяльності й керування;

- іншою професійною, науковою та технічною діяльністю, роботою у сфері інжинірингу, наданням послуг технічного консультування в цих сферах;

- діяльністю у сфері права, надання у оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- наданням в оренду інших машин, устаткування та товарів;

- наданням в оренду будівельних машин і устаткування;

- наданням в оренду сільськогосподарських машин і устаткування;

- наданням в оренду водних транспортних засобів, надання в оренду вантажних автомобілів;

- наданням в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів,

- іншою допоміжною діяльністю у сфері транспорту;

- іншим пасажирським наземним транспортом, пасажирським наземним транспортом міського і приміського сполучення;

- роздрібною торгівлею деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

- технічним обслуговуванням і ремонтом автотранспортних засобів та ін [8, 10, 51].

Статутний капітал транспортної компанії становить 30 тис. грн. Рівень основних показників господарської діяльності ТОВ «ЮДІ ГРУП» продемонстровано у табл. 2.1.

Табл. 2.1. Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «ЮДІ ГРУП»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.

Дохід	4 346 700	5 285 100	6 671 400
Чистий прибуток	5 000	10 200	22 900
Активи	381 700	308 200	4 185 399
Зобов'язання	0	227 000	4 081 300
Кількість працівників	3	4	4

Попри воєнний стан, загалом динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «ЮДІ ГРУП» у 2020-2022 рр., за більшістю індикаторів, є позитивною. Переважно її забезпечують: 1) надання транспортних послуг населенню та організаціям, вантажні перевезення та розвантажувальні роботи; 2) надання транспортних та експедиторських послуг з вантажопасажирських перевезень на території України і на території інших держав.

При цьому послуги ТОВ «ЮДІ ГРУП» з транспортування та логістики відіграють важливу роль у забезпеченні руху товарів і послуг в межах ринкової системи. Передусім їх роль полягає у: забезпеченні логістичного ланцюжка; пересуванні товарів від виробника до споживача, що є ключовим компонентом логістичного ланцюжка (це допомагає забезпечити вчасну поставку товарів на ринок); можливості розширювати свої ринки збуту на великі відстані, включаючи національні та міжнародні ринки (це відкриває нові можливості для зростання бізнесу); зниженні витрат на доставку товарів, що робить продукцію більш конкурентоспроможною на ринку; забезпеченні споживачам доступ до різних товарів та послуг, навіть якщо вони знаходяться на значній відстані від виробництва тощо. Загалом транспортні послуги ТОВ «ЮДІ ГРУП» визначають ефективність і функціонування системи, сприяючи переміщенню товарів і послуг усюди та сприяючи господарському розвитку різних суб'єктів підприємницької діяльності.

Основні засоби в господарській діяльності відіграють ключову роль і мають різні важливі аспекти. Так, основні засоби є фізичними активами, які використовуються для виробництва товарів або надання послуг. Вони є необхідними для функціонування підприємства та виконання його основної діяльності.

Основні засоби можуть допомогти такому підприємству як ТОВ «ЮДІ ГРУП» знизити витрати на виробництво або надання послуг, оскільки їх можна амортизувати протягом тривалого часу, що дозволяє розподілити вартість протягом багатьох років. Крім того, використання ефективних основних засобів дозволяє підвищити продуктивність праці та покращити якість продукції або послуг. До того ж основні засоби можуть бути використані для розширення бізнесу, введення нових продуктів або послуг, а також для відкриття нових ринків. При цьому володіння власними основними засобами забезпечує певний ступінь конкурентної переваги, оскільки це дозволяє зберігати контроль над виробництвом та якістю товарів або послуг. Основні засоби служать і як гарантія для банків та інших кредиторів, що сприяє отриманню фінансової підтримки для розвитку підприємства.

Інформація про наявність основних засобів підприємства наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Вартість основних фондів ТОВ «ЮДІ ГРУП» станом на 31.12.2022 р.

Група	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	%	+ -
Основні фонди- усього	4125,8	100,0	4587,1	100,0	5227,2	100,0	126,7	-
З них: Будинки, та передавальні пристрої споруди	789,9	19,2	874,5	19,2	909,0	17,5	115,2	-1,71

Транспортні засоби, машини та обладнання	2724,7	66,4	2970,6	64,8	3351,0	64,3	122,8	-2,31
Інвентар	75,8	1,7	87,5	1,8	90,3	1,6	119,2	-0,10
Малоцінні оборотні матеріальні активи (тара)	289,7	7,1	328,7	7,3	331,5	6,4	114,2	-0,71
Інші засоби	2457	5,7	3258	7,1	5466	10,2	222,3	+4,80

А загалом, основні засоби для ТОВ «ЮДІ ГРУП» є фундаментальною частиною виробничого процесу та функціонування підприємства, і вони відіграють важливу роль в досягненні успіху та стійкості підприємства на ринку.

Дані у таблиці 2.2 вказують на значні зміни у рухомості та складі основних активів, зокрема транспортних засобів, машин та обладнання (показники приросту складають 22,8%, а відхилення - 2,31 відсоткових пункта).

Аналіз показує, що первинна вартість активів, які перебувають у власності компанії ТОВ "ЮДІ ГРУП", висока, але їх загальний стан щодо зношеності на сьогодні становить лише 40,7%. Головною причиною цього є амортизація застарілих складських приміщень. У той час як інвентар (меблі), що перебуває в користуванні ТОВ "ЮДІ ГРУП", зношені всього на 6,7%, і малоцінні оборотні активи (тара) зовсім не піддаються зносу.

У таблиці 2.3 наведено динаміку середньорічної кількості працівників підприємства протягом останніх трьох років.

Таблиця 2.3

Динаміка середньорічної чисельності працівників ТОВ «ЮДІ ГРУП» за роками

Рік	Середньорічна чисельність персоналу	
	осіб	Ланцюговий темп росту, %

2020	3	-
2021	4	133,3
2022	4	100,0

Дані, представлені в таблиці 2.3, вказують на часткове збільшення середньорічної кількості працівників у ТОВ "ЮДІ ГРУП" протягом останніх трьох років. Цей ріст в основному обумовлений результатами модернізації виробництва, що дозволило частково збільшити потребу в водіях.

Собівартість виробництва продукції на підприємстві впродовж останніх трьох років зазнавала значних коливань, однак відносний обсяг операційних витрат залишався стабільним відносно загального обсягу витрат, як показано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура собівартості транспортних послуг ТОВ «ЮДІ ГРУП» у 2020-2022 році, тис. грн.

Стаття затрат	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Оренда та амортизування	5,2	6,9	4,9
Електро- та теплоенергетика	13,9	10,8	12,8
Зв'язок і оргтехніка	2,3	1,5	1,3
Ремонт та технічне обслуговування	4,3	5,3	3,3
Паливо і паливно-мастильні матеріали	7,8	5,2	6,2
Пакувальні засоби	0,5	1,1	0,8

Затрати на зберігання	12,7	8,6	10,7
Заробітна платня працівників	27,4	23,4	25,4
Закупівля запчастин	16,5	17,3	19,5
Решта витрат	9,4	19,9	15,6
	100,0	100,0	100,0

Дані, представлені в таблиці 2.4, підтверджують важливу роль витрат на оплату праці персоналу з нарахуваннями у загальній структурі собівартості, що становить 25,4%. Також варто відзначити високі витрати на електро- та теплоенергію, які складають 12,8%, і витрати на закупівлю запчастин, що становлять 19,3%. Решта видатків є менш значущими в загальній структурі і майже не впливають на собівартість послуг у галузі транспорту.

Однією з ключових досягнень у сучасності є розробка маркетингової концепції. Багато підприємств в ході своєї діяльності пройшли шлях від переорієнтації на виробництво до активного входження на ринок.

Однією з найважливіших відмінностей у ринковій орієнтації є те, що продажі тепер розглядаються як одна з функцій маркетингу, і маркетинг стає ключовим компонентом у діяльності сучасних підприємств. Під впливом зростаючого тиску з боку розвиваючогося маркетингового середовища, фірми вимушені враховувати навіть такі аспекти, як розуміння того, чому споживач приймає певні рішення.

У конкурентній ринковій економічній системі для виживання та розвитку підприємств потрібно мати чітке уявлення про споживача: що саме він купує, як саме купує, і чому обирає саме їхні продукти над продукцією конкурентів. Для успішного визначення потенційних покупців важливо мати детальну інформацію про такі аспекти, як вік, стать, соціальний статус та рівень доходу споживачів; що саме вони очікують від товару, де та як вони отримують інформацію про товар, яку ціну вони готові заплатити, і яким магазинам вони віддають перевагу [11, 25].

Для успішної маркетингової компанії в умовах висококонкурентного ринку продукції хлібобулочного виробництва необхідно створити гнучкі, результативні та ефективні маркетингові стратегії.

Аналіз маркетингової політики підприємства ТОВ "ЮДІ ГРУП" на сучасному етапі передбачає вивчення асортименту продукції підприємства, оцінку її економічної вигідності, аналіз торгової мережі і інших аспектів.

До важливих завдань також входить вивчення сучасних підходів до управління маркетинговими програмами та продажами на підприємстві.

Інформація про асортимент продукції ТОВ "ЮДІ ГРУП" та її внесок у загальний обсяг доходів представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура виручки від основних видів діяльності ТОВ «ЮДІ ГРУП» у 2022 році

Основні види діяльності	Обсяги доходів	
	тис. грн.	%
Транспортування насіння соняшнику і олії	1647,8	24,7
Транспортування зерна	1247,6	18,7
Транспортування добрив	1447,7	21,7
Транспортування будівельних матеріалів	994,0	14,9
Транспортування кондитерських виробів	306,9	4,6

Реалізація інших робіт і послуг	1027,4	15,4
Усього	6 671, 4	100

Інформація, яка подана в таблиці 2.5, свідчить про те, що ТОВ "ЮДІ ГРУП" не має глибокої спеціалізації в основних напрямках своєї діяльності. Серед найбільш популярних видів послуг, які мають попит на ринку, можна виділити транспортування олії (24,7%), транспортування зерна (18,7%), транспортування добрив (21,7%) і транспортування будівельних матеріалів (14,9%). Водночас прибуток від транспортування кондитерських виробів є досить скромним (4,6%). Також, частина доходів отримується від надання в оренду складських приміщень та інших видів діяльності (15,4%).

Основними конкурентами ТОВ "ЮДІ ГРУП" на ринку міста Дніпро, головним чином, є інші транспортні компанії та приватні підприємці, які також спеціалізуються на перевезеннях та схожих послугах.

2.2. Оцінка фінансового стану транспортного підприємства

Реальна ефективність діяльності підприємства визначається не лише фінансовими показниками, оскільки може трапитися ситуація, коли при позитивній різниці між доходами від продажів і витратами, готівкові кошти не надходять через заборгованість клієнтів (дебіторська заборгованість).

З іншого боку, підприємство може мати значні показники активів на балансі, які утримуються за рахунок значної суми заборгованості перед постачальниками (кредиторська заборгованість).

Тому рівень дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ "ЮДІ ГРУП" є важливим аспектом для успішного розвитку підприємства, як на сучасному етапі, так і в майбутньому (див. таблицю 2.6).

Аналіз таблиці 2.6 показує, що рівень дебіторської заборгованості на підприємстві значно перевищує рівень кредиторської заборгованості (340,8 тис. гривень проти 42,8 тис. гривень).

На 31 грудня 2022 року рівень простроченої дебіторської заборгованості становив 34,8 тисяч гривень або 10,37%, тоді як кредиторська заборгованість склала лише 2,0 тисячі гривень або 4,95%.

Найвищу дебіторську та кредиторську заборгованість мають відповідно за послуги – 91,8% та 51,4%. Окрім цього, велика кредиторська заборгованість спостерігається щодо виплати заробітної плати працівникам ТОВ "ЮДІ ГРУП". На зазначену дату вона склала 12,8 тисяч гривень або 29,7%.

Баланс підприємства відображає фінансовий стан на певний момент. Проте в балансі ТОВ "ЮДІ ГРУП" можна виділити пункти в активі та пасиві, які мають визначальне значення для фінансової ситуації підприємства (див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.6

Рівень дебіторської та кредиторської заборгованостей ТОВ «ЮДІ ГРУП» станом на 31.12.2022 р., тис. грн.

Показники	Рівень дебіторської заборгованості		Рівень кредиторської заборгованості	
	усього	з неї прострочена	усього	з неї прострочена
Усього	340,8	34,8	42,5	2,1
у тому числі: за товари	310,3	-	21,8	2,2
за векселями	8,4	-	-	-

із бюджетом	2,5	-	8,3	-
зі страхування	-	-	0,3	-
з оплати праці	-	-	12,5	-
інша поточна заборгованість	19,8	-	-	-

Дані таблиці 2.7 показують, що дві ключові статті в активі балансу - це основні фонди, які становлять 81,8%, та запаси - 6,4%. У пасиві балансу, нарівні зі статутним та додатковим капіталом, значне місце займає нерозподілений прибуток минулих років – 12,7%. Цей прибуток може бути використаний для розвитку матеріально-технічної бази ТОВ "ЮДІ ГРУП".

Таблиця 2.7

Баланс ТОВ «ЮДІ ГРУП» станом на 31.12.2022 р.

Статті балансу	Активи		Пасиви	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Основні засоби	5227,2	81,6		
Запаси	392,7	6,0		
Інші активи	792,1	12,4		
Статутний і додатковий			5270,1	82,5

капітал				
Нерозподілений прибуток			827,1	12,8
Інші пасиви			314,8	4,7
Валюта балансу	6412,0	100,0	297,2	100,0

В ТОВ "ЮДІ ГРУП" прибуток використовується як для споживання, так і для нагромадження, що означає інвестування у розвиток виробництва (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка капітальних інвестицій ТОВ «ЮДІ ГРУП» по роках, тис. грн.

Індикатор	2020	2021	2022	2022 в % до 2020
Капітальні вкладення -усього	291,0	1414,4	3401,8	1172,8
у тому числі: в основний капітал	242,4	1178,7	2804,7	1160,9
із них у: - капітальне будівництво	-	-	1000,1	-
- купівля транспортних засобів	242,8	1178,3	1804,2	750,7
затрати на інші необоротні	49,5	111,8	203,8	661,9

матеріальні активи				
капітальні ремонти	49,7	125,6	-	-
Затрати на здійснення будівельних та монтажних робіт	-	-	393,6	-

Інформація в таблиці 2.8 свідчить про загальний зріст капітальних інвестицій у 2022 році на ТОВ "ЮДІ ГРУП", який становив майже 11-кратний зріст. У той ж час, у 2020 році не було жодних інвестицій у будівництво, але в 2022 році були зроблені інвестиції в обсязі 1000,0 тисяч гривень. Також значно збільшилися капіталовкладення на закупівлю транспортних засобів – на 650,0%.

Важливо відзначити, що використання коштів для розвитку бізнесу в 2022 році було невеликим у порівнянні з прибутком, отриманим у 2020 році (прибуток склав 9160,8 тисяч гривень, тоді як капітальні інвестиції становили лише 3400,5 тисяч гривень, або 37,4%).

Узагальнюючи, зростання капітальних інвестицій в ТОВ "ЮДІ ГРУП" свідчить про розширене відтворення та розростання обсягів ділової діяльності.

У контексті економічного розвитку України на ринкових засадах, фінанси стають ключовою галуззю в цілому і в окремих галузях зокрема. Зростання складності та різноманітності фінансових відносин, як зовнішніх, так і внутрішніх, між суб'єктами господарювання, а також зростаюча конкуренція на фінансових і товарних ринках визначають необхідність ефективного фінансового управління на рівні підприємства, з використанням міжнародного досвіду та урахуванням внутрішніх реалій.

Аналіз фінансового стану передбачає комплексну оцінку джерел фінансування підприємства (його пасиву) та оцінку напрямків використання цих коштів (активів) протягом розглянутого періоду. Аналіз передбачає оцінку

структури і динаміки показників фінансової звітності, оцінку фінансової стійкості, аналіз ліквідності та ділової активності підприємства. Інформацію для проведення аналізу фінансового стану можна отримати з балансу підприємства та фінансової звітності про результати його діяльності. Оцінка структури і динаміки показників фінансової звітності включає аналіз структури активів і пасивів підприємства.

У період з 2020 по 2022 роки, обсяг валюти балансу зріс на 5,88%. Це збільшення валюти балансу свідчить про зростання виробничого потенціалу підприємства. Сума необоротних активів зменшилася, і це сталося за рахунок скорочення основних фондів. У той же час, сума оборотних активів збільшилася на 31,25%, і це сталося завдяки збільшенню виробничих запасів та дебіторської заборгованості.

Розмір власного капіталу зменшився, і це сталося за рахунок скорочення додаткового капіталу. Розмір поточних зобов'язань збільшилася на 66,95%, і це сталося завдяки збільшенню кредиторської заборгованості та поточних зобов'язань за розрахунками.

У 2022 році найбільший внесок у структуру активів підприємства становлять необоротні активи - 66,45%. Це на 7,84% менше, ніж у 2020 році. Однак, негативним аспектом структури активів у 2021 році є дуже низький відсоток готівкових коштів - 0,04%.

В структурі пасивів підприємства найвагомішу частку займає власний капітал. Проте впродовж 2020-2022 років відбувалася тенденція до зменшення його відсоткової частки в загальній структурі пасиву. Наприклад, в 2021 році ця частина становила 65,8%, що на 12,71% менше, ніж у 2020 році. Додатково, висока частка поточних зобов'язань є ще одним негативним аспектом, оскільки ці зобов'язання більш ризиковані і дорожчі порівняно з довгостроковими зобов'язаннями.

Аналіз ділової активності є важливим кроком при оцінці фінансового стану підприємства. Основні завдання аналізу ділової активності включають: оцінку господарської ситуації; виявлення факторів та причин наявного стану

справ; підготовку та обґрунтування майбутніх рішень; виявлення та мобілізацію резервів для підвищення ефективності господарської діяльності. Головною метою аналізу ділової активності є отримання ключових показників обґрунтованої оцінки стану підприємства та перспектив його розвитку.

Ділова активність підприємства вимірюється відношенням виробленої продукції або прибутку до авансованих ресурсів, або відношенням виробленої продукції або прибутку до затрат. Показники ділової активності дозволяють оцінити ефективність використання власних ресурсів і виражаються в оцінці оборотності активів.

Результати аналізу показників ділової активності представлені в таблиці 2.9.

Коефіцієнт ділової активності розраховується шляхом поділу виручки від реалізації на загальний обсяг ресурсів підприємства (чиста валюта балансу). Він вказує на обсяг продукції, для виготовлення якого використовується майно підприємства. У порівнянні з 2020 роком у 2022 році відзначається збільшення цього показника на 59,57%.

Таблиця 2.9

Стан індикаторів ділової активності ТОВ «ЮДІ ГРУП»

Індикатор	Рік			Відхилення 2022р. до 2020р.		Оптималь- ний рівень
	2020	2021	2022	абсол.	відн.	
Коефіцієнт ділової активності	0,628	0,267	0,425	0,159	59,579	більше 1,00
Рівень оборотності коштів у розрахунках, оборотів	20,501	4,620	4,661	0,043	0,918	більше 18,0
Рівень оборотності коштів в розрахунках, дн.	17,557	77,825	77,119	-0,708	-0,903	менше 20,0

Рівень оборотності матеріально-виробничих запасів, об.	2,364	1,085	1,238	0,151	14,482	більше 8,0
Рівень оборотності матеріально-виробничих запасів, дн.	152,48	333,38	291,17	-42,12	-12,64	менше 52,0
Рівень оборотності власного капіталу, об.	0,726	0,287	0,532	0,253	89,858	більше 8,0

Оборотність коштів в розрахунках (коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості) зменшилася, вказуючи на зростання дебіторської заборгованості. Також тривалість обороту коштів зросла на 0,706 днів. Ці показники негативно впливають на ділову активність підприємства та свідчать про зростання дебіторської заборгованості та способи її формування.

Оборотність виробничих запасів вказує на зміни у величині реалізованої продукції і вартості активів.

Показник швидкості обертання власного капіталу у 2022 році збільшився на 0,255 в порівнянні з 2020 роком. Це зростання коефіцієнта вказує на інтенсивніше використання власного капіталу.

Ліквідність - це спроможність активу перетворитися в гроші. Можна розглядати її як час, необхідний для перетворення активу на готівку або ймовірність продати актив за певною ціною. Що менше часу потрібно для отримання готівки з активу і чим більш ймовірним є це, тим вищий рівень ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності надає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Цей показник базується на тому, що підприємство в основному погашає короткострокові зобов'язання за рахунок

поточних активів. Таким чином, якщо поточні активи перевищують поточні зобов'язання, підприємство може вважатися успішно функціонуючим.

Коефіцієнт швидкої ліквідності обчислюється як відношення поточних активів без запасів до поточних зобов'язань. Виключення запасів з цього показника має логічне обґрунтування, яке полягає не лише у меншій ліквідності запасів, але й у тому, що гроші, які можна отримати в разі продажу виробничих запасів у випадку необхідності, можуть бути значно нижчі за вартість придбання цих запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як відношення готівки та короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань. Цей показник показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити найближчим часом (на дату складання балансу).

Для оцінки ліквідності ми розрахуємо фінансові показники, які наведені в таблиці 2.10.

З таблиці 2.10 можна виокремити, що коефіцієнт поточної ліквідності зріс у порівнянні із 2020 роком, з 0,968 до 1,013. Коефіцієнт швидкої ліквідності також збільшився, з 0,305 до 0,315. Проте, слід відзначити, що на кінець 2021 року значення коефіцієнту ще не досягло теоретично встановленого показника.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,0003 на кінець 2022 року. Це свідчить, що на кінець 2020 року підприємство може сплатити лише 0,03% своїх короткострокових позичкових зобов'язань. Значення цього коефіцієнта суттєво нижче порогового теоретичного значення. Така ситуація є критичною, особливо якщо не враховувати, що терміни погашення заборгованості настають не одночасно.

Співвідношення між власними і позиковими коштами служить показником фінансової стійкості підприємства. Основним індикатором фінансової стійкості є коефіцієнт фінансування, який вказує на співвідношення між активами, які гарантовані власним капіталом, і активами, які підтримуються за рахунок позичкових ресурсів.

Таблиця 2.10

Стан фінансових коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ЮДІ ГРУП»

Індикатор	Рік			Відхилення 2022р. до 2020р.		Нормативні значення
	2020	2021	2022	абсол.	відн.	
Рівень коефіцієнту поточної ліквідності	0,968	1,291	1,013	-0,24	-21,2	Більше 1,00
Рівень коефіцієнту швидкої ліквідності	0,248	0,307	0,319	+0,02	+3,29	0,70-0,80
Рівень коефіцієнту абсолютної ліквідності	0,0016	0,0003	0,0006	+0,0004	+150,1	0,20-0,350
Співвідношення рівня короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованостей	0,392	0,738	0,767	+0,04	+4,16	1,00

Результати обчислень основних показників фінансової стійкості подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ЮДІ ГРУП»

Індикатор	Рік			Відхилення 2022р. до 2020р.		Нормативне значення
	2020	2021	2022	абсол.	відн.	
Рівень коефіцієнту фінансування	2,54	3,45	2,16	-1,38	-0,392	> 1,0
Рівень коефіцієнту фінансової стійкості	0,735	0,784	0,742	-0,048	-0,056	0,850 – 0,900
Рівень коефіцієнту забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,036	-1,907	-0,0023	1,9078	-0,9982	> 0,100
Обсяг власних обігових коштів- робочий капітал	-13,7	2185,5	359,6	-1826,8	-0,832	Зростання

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) оцінює можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів та його незалежність від зовнішніх позикових джерел.

З таблиці 2.11 можна зіставити, що протягом 2020-2022 років частка власних коштів в загальному обсязі використаного капіталу на підприємстві зменшилася. Додатково, лише 0,0027% власних коштів недостатньо для висловлення високого рівня фінансової незалежності підприємства. Це свідчить про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стабільності в 2022 році скоротився з 3,47 до 2,15, хоча він все ще значно перевищує нормативне значення.

Загалом компанії, які займаються вантажоперевезеннями, отримують доходи від перевезення різних видів вантажів, включаючи товари, сировину і інші матеріали. Ці доходи можуть бути визначені в залежності від відстані перевезення, типу вантажу і ринкових умов.

Наразі, ситуація в транспортній галузі України була значною мірою пов'язана з геополітичними, війсьними та економічними подіями. Тому доходи бізнесу можуть коливатися в залежності від ринкових умов та рівня конкуренції в галузі. Також важливо враховувати вплив рішень уряду та регулюючих органів на транспортну галузь в Україні.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ „ЮДІ ГРУП” ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

3.1. Логістичний менеджмент операцій в системі транспортного обслуговування

Кожне підприємство, яке виробляє певну продукцію, потребує певну сировину та матеріали для свого виробничого процесу. Для застосування концепції логістики на етапі закупівель, необхідно переглянути підходи до організації виробництва готової продукції. У цьому контексті логістична система розглядає потреби в закупівлі у зворотному напрямку, починаючи з кінцевої продукції і закінчуючи вихідними сировинами, матеріалами та напівфабрикатами.

Основною метою закупівельної логістики є ефективне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимальною економічною

ефективністю. У цьому контексті транспортна логістика відіграє важливу роль і є необхідною складовою частиною закупівельної логістики.

Значення транспорту в логістиці пояснюється не тільки тим, що без транспортування неможливий нормальний рух матеріального потоку, але й тим, що транспортні витрати мають велику вагу в загальній структурі логістичних витрат.

Зростання витрат, які перевищують зростання доходів, збільшення собівартості продукції, зниження ефективності бізнесу та зростання конкуренції, підкреслюють важливість та актуальність ефективного управління логістичними витратами на підприємствах.

ТОВ "ЮДІ ГРУП" стоїть перед завданням мінімізації транспортних витрат у сфері постачання готової продукції для своїх клієнтів. Ця необхідність пояснюється передусім розташуванням клієнтів на великій території та масштабами бізнесу. Великі витрати на транспортування сировини та матеріалів до клієнтів обумовлені наявністю лише одного потужного складу, з якого ведеться розподіл та поставка готової продукції. Отже, в даному контексті область розподілу і область закупівель великою мірою перетинаються.

Створення мережі розподільних центрів та їх ефективне використання суттєво вплинуть на витрати, а через це і на загальну вартість доставки продукції. Розподільний центр - це складський комплекс, який отримує сировину та матеріали від постачальників та розподіляє їх у менших партіях виробничим підрозділам.

Отже, для вирішення завдання зниження транспортних витрат у сфері закупівель ми розглядаємо наступний план дій:

По-перше, розпочинаємо пошук координат для створення додаткового розподільного центру за допомогою методу врахування центру ваги вантажообігу. Цей метод базується на припущенні, що витрати на транспорт залежать виключно від відстані між точками. Таким чином, ми ставимо перед

собою завдання мінімізувати загальну відстань перевезення і, таким чином, знаходимо оптимальне місце розташування додаткового складу.

Відстань від місця споживання сировини до розподільного центру обчислюється маршрутом прокладання прямої лінії, при цьому припускається, що модельний район має розвинуту мережу доріг. Це припущення дозволяє зберегти принцип подібності моделі до реального регіону.

По-друге, оптимізуємо обсяг вантажообігу, застосовуючи метод лінійного програмування. Це досягається за допомогою складання та розв'язання транспортної задачі, що допомагає нам знайти оптимальний розподіл вантажів та маршрути їх перевезення.

Далі проаналізуємо умови, які склалися в галузі постачання готової продукції для ТОВ "ЮДІ ГРУП". В структурі клієнтів цього підприємства визначено 5 постійних організацій, які замовляють постачання кондитерських виробів в місті Дніпро: Замовник № 1, Замовник № 2, Замовник № 3, Замовник № 4 та Замовник № 5.

У 2022 році загальний обсяг поставок готової продукції склав 7459,8 тонн. Щодо кондитерських виробів, то вони транспортуються до кожної організації-замовника. До цього задіяні розподільчі центри та/або склади для зберігання продовольчих товарів. Крім того, важливо зауважити, що певна частина кондитерських виробів виробляється на підприємствах і зберігається на їх складах, в той час як решта закупається та зберігається на центральному складі з місткістю 3000,0 тонн.

Для визначення місцезнаходження окремого розподільного центру ми використовуємо метод центру ваги. Нашим інструментом є метод накладання мережі координат на карту розташування виробничих підрозділів та/або організацій-замовників, як зображено на рис. 3.1.

В таблиці 3.1 містяться координати основних організацій, що замовляють постачання кондитерських виробів у місті Дніпрі, а також річний обсяг поставок готової продукції в прямокутній системі координат.

Таблиця 3.1

Вантажопотік і координати організацій, що замовляють постачання кондитерських виробів у м. Дніпрі від ТОВ „ЮДІ ГРУП”

Клієнт	Перша координата (К, км)	Друга координата (L, км)	Вантажопотік тонн / рік
Замовник № 1	3,0	26,5	1165,8
Замовник № 2	17,3	20,8	466,3
Замовник № 3	24,4	14,3	699,8
Замовник № 4	11,2	11,7	932,1
Замовник № 5	17,9	6,3	1398,7

Потік кондитерських виробів розподіляються між організаціями-замовниками пропорційно до обсягів виробництва та попиту. Таким чином, при проектуванні мережі розподільчих центрів ми розглядаємо тільки обсяг поставок кондитерських виробів.

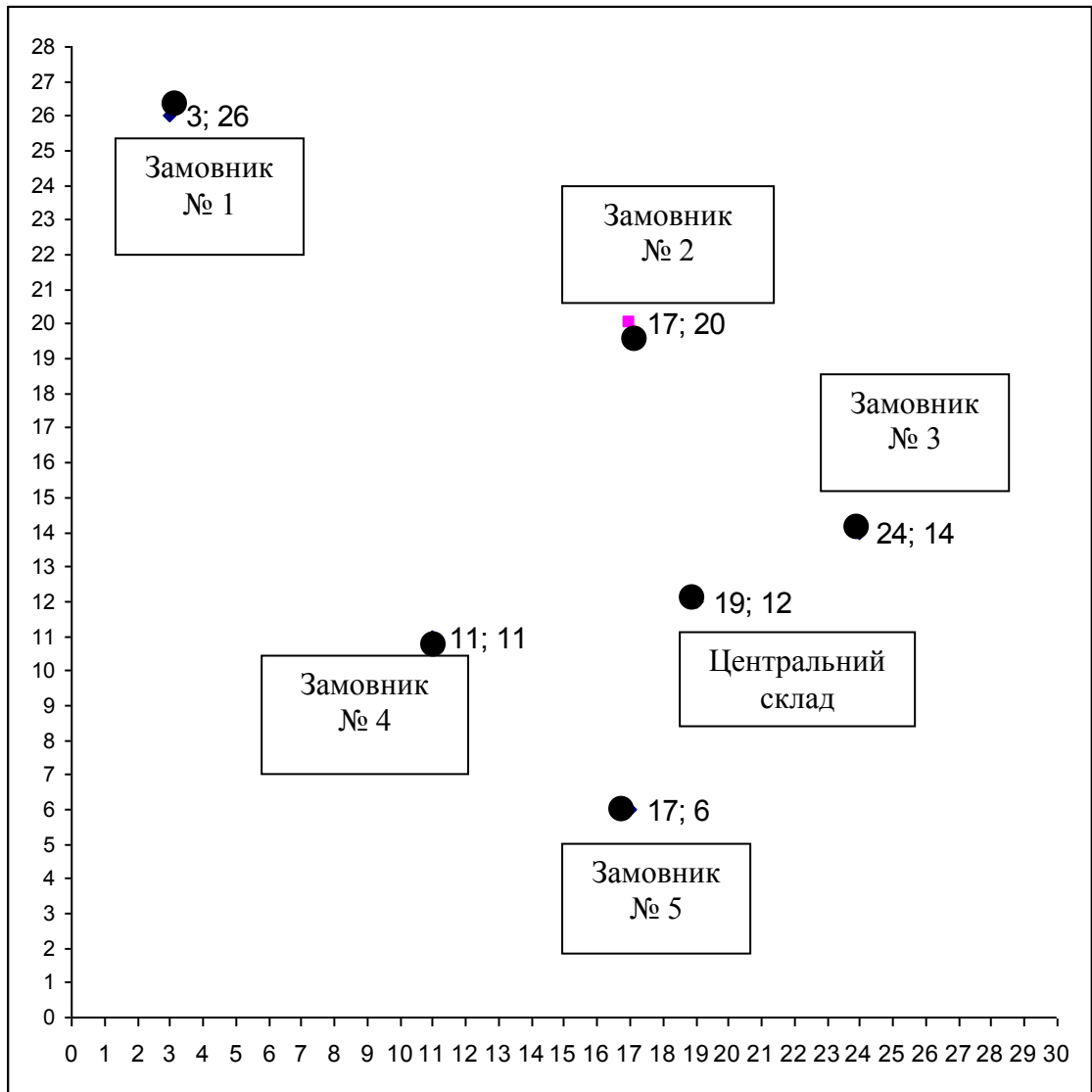


Рис. 3.1. Зображення місць розташування організацій, що замовляють постачання кондитерських виробів у м. Дніпрі від ТОВ „ЮДІ ГРУП” (у прямокутній системі координат)

Координати центру ваги для потоків вантажів (позначені як К-склад і L-склад) – це точки, де може розташовуватися розподільний склад, і вони обчислюються відповідно до певних математичних формул:

$$K_{\text{склад}} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i * x_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \quad (3.1)$$

$$L_{\text{склад}} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i * y_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \quad (3.2)$$

де V_i – вантажообіг i -ої організації-замовника;
 K_i, L_i – координати i -ої організації-замовника;
 m – кількість організацій-замовників.

За допомогою даних з таблиці ми визначимо координати певної точки (позначеної як К-склад і L-склад), в навколишній області якої рекомендується організувати роботу розподільного складу. Для досягнення цієї мети ми використовуємо можливості табличного процесора Microsoft Excel.

Координати географічної точки, від якої сума відстаней до всіх виробничих відділів є мінімальною, мають наступний вигляд:

$$K_{\text{склад}} = 13,38$$

$$L_{\text{склад}} = 14,74$$

Точка із координатами (13,38;14,74) розташовується у Чечелівському районі міста. А, отже, розподільчий центр доцільно розміщувати в населеному пункті Дніпро у точці із умовними координатами на графіку (13,38; 14,74) (рис. 3.2).

Далі оптимізуємо ефективність роботи розподільних центрів, використовуючи метод лінійного програмування через створення та вирішення транспортної задачі.

Наша мета полягає в тому, щоб розробити оптимальний план перевезення кондитерських виробів до організацій-замовників, який враховуватиме наявність товару на складах, потреби клієнтів у м. Дніпрі та забезпечуватиме мінімальні витрати на транспортні перевезення.

Важливо враховувати, що вартість перевезення однієї тонни продукції від кожного складського комплексу до кожного підрозділу може відрізнятися. Для розрахунку цієї вартості ми застосовуємо певну формулу:

$$I = \frac{(O_{в} / B) * (2S / 100) * NB_{п} * Ц}{O_{в}} \quad (3.3)$$

де $O_{вж}$ – обсяг вантажоперевезень від розподільного (складського) комплексу до організацій-замовників у м. Дніпрі, тонн;

$S_{в}$ – відстань від розподільчого центру до організацій-замовників у місті Дніпрі, км;

$NЗп$ – норми затрат палива на одну тисячу кілометрів пробігу, літрів;

$Ц_{п}$ – ціна одного літра палива, грн./літр.

V – вантажопід'ємність автомобіля, тонн.

Локація в логістиці визначає місцезнаходження та розташування різних об'єктів, таких як склади, розподільчі центри, виробничі підрозділи, точки поставок та інші, в межах логістичної системи. Ця концепція дуже важлива, оскільки впливає на рух товарів і матеріалів, час доставки, витрати на транспортування та загальну продуктивність логістичної системи. Локація може включати в себе рішення щодо розташування підприємства, складів та центрів обробки замовлень з метою оптимізації ланцюга постачання та розподільних мереж. Це означає вибір місця, де краще розташовувати ці об'єкти для максимізації ефективності, зниження витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Локація також може включати рішення щодо вибору постачальників та транспортних маршрутів для забезпечення оптимальної поставки сировини та готової продукції. Розташування об'єктів логістики може бути стратегічним або тактичним рішенням, залежно від потреб компанії та її цілей в галузі логістики.

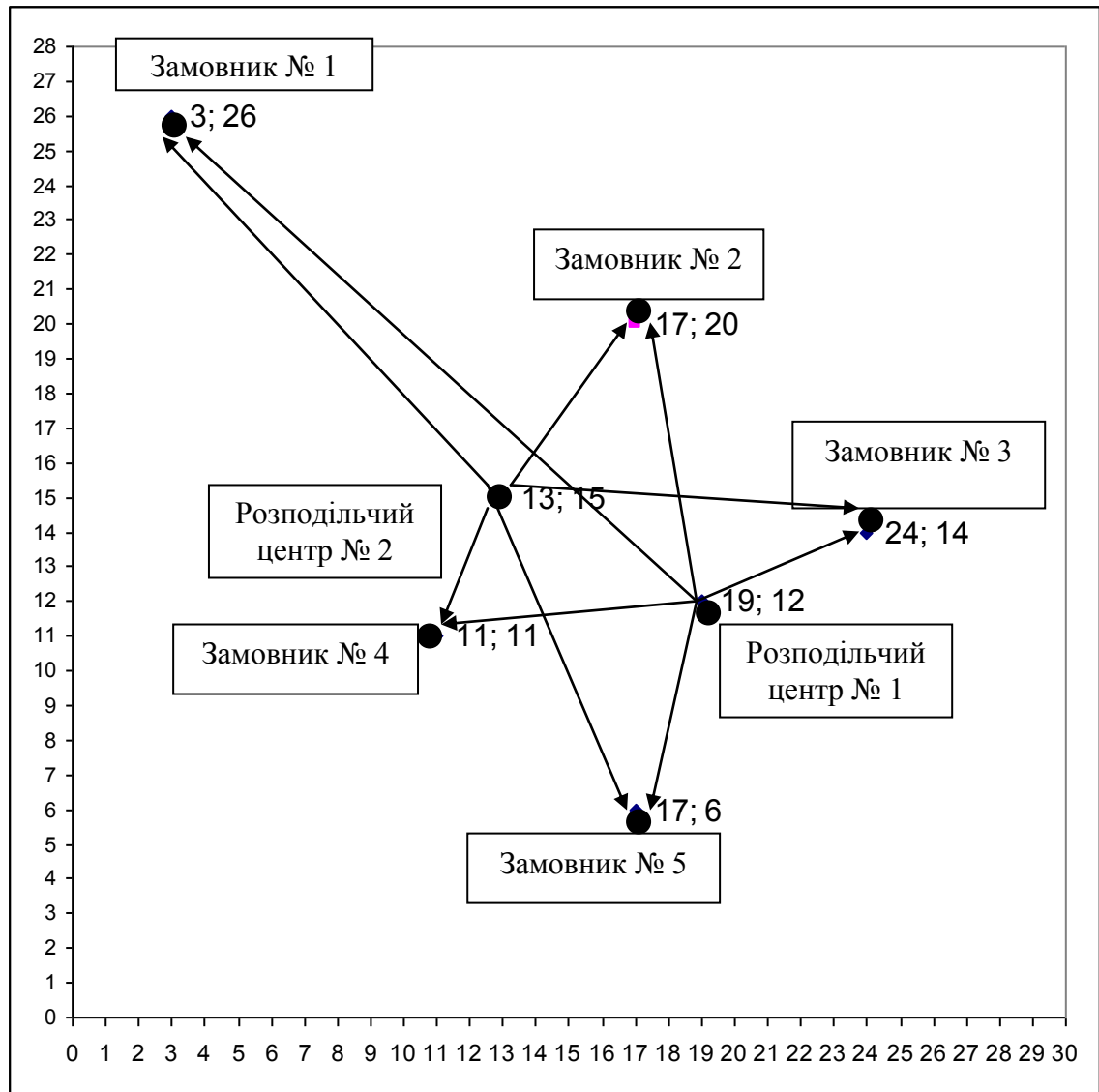


Рис. 3.2. Зображення місць розташування розподільчих центрів ТОВ „ЮДІ ГРУП” для транспортування кондитерських виробів основним організаціям-замовникам

Далі зробимо кілька припущень для нашого аналізу. По-перше, припустимо, що вантажні потоки до окремих відділень від Розподільчого Центру № 1 та Розподільчого Центру № 2 однакові і визначаються потребами виробничих підрозділів та замовників, як це відображено у таблиці 3.1.

По-друге, ми розглядаємо перевезення кондитерських виробів автомобілями конкретної марки. Норма витрат пального для цього автомобіля при пробігу сто кілометрів становить 21,5 літри. Тут проводимо розрахунки за наближеною ціною основного пального, яка становить 51,8 гривень за літр. У

таблиці 3.2 наведемо відстані від розподільчих центрів до основних організацій-замовників ТОВ „ЮДІ ГРУП”.

Таблиця 3.2

Відстань від розподільчих центрів до основних організацій-замовників ТОВ „ЮДІ ГРУП”, км

Розподільчий центр	Клієнт				
	Замовник № 1	Замовник № 2	Замовник № 3	Замовник № 4	Замовник № 5
Розподільчий центр №1	21,5	8,3	5,7	8,1	4,3
Розподільчий центр №2	14,8	4,7	10,1	4,7	9,7

Отже, після розрахунку з використанням даної формули, ми отримаємо дані про вартість перевезення однієї тонни кондитерських виробів з кожного розподільного центру до окремої основної організації-замовника в ТОВ "ЮДІ ГРУП" (табл. 3.3).

Для розв'язання транспортної задачі вводимо шукану змінну X_{ij} , яка представляє обсяги перевезення кондитерської продукції від i -го розподільного центру до j -го замовника. Індекс i знаходиться в межах від 1,0 до 2,0, індекс j - від 1,0 до 5,0.

Обсяг поставок повинен дорівнювати обсягу мінімального попиту на кондитерські вироби, тому в обмеженнях слід встановити рівності.

Перший набір обмежень стосується кількості кондитерських виробів, які можуть бути доставлені з розподільних центрів до основної організації-замовника в ТОВ "ЮДІ ГРУП". З урахуванням того, що максимальна місткість центрального складу (розподільного центру) становить 3000,0 тонн, розподільний центр № 2 може поставити 1663 тонни кондитерських виробів:

$$X_{1.1}+X_{1.2}+X_{1.3}+X_{1.4}+X_{1.5}=3000,0;$$

$$X2.1+X2.2+X2.3+X2.4+X2.5=1662,4.$$

Таблиця 3.3

Собівартість перевезень однієї тонни кондитерської продукції від кожного розподільчого центру до організацій-замовників ТОВ „ЮДІ ГРУП”, грн.

Розподільчі центри	Клієнт				
	Замовник № 1	Замовник № 2	Замовник № 3	Замовник № 4	Замовник № 5
Розподільчий центр №1	86,8	157,0	96,5	93,7	11,4
Розподільчий центр №2	166,4	197,01	43,2	38,9	156,2

Другий набір обмежень стосується обмежень у задоволенні потреби в кондитерських виробках для кожної основної організації-замовника в ТОВ "ЮДІ ГРУП" з різних розподільчих центрів:

$$X1.1+X2.1=1165,6;$$

$$X1.2+X2.2=466,7;$$

$$X1.3+X2.3=699,4;$$

$$X1.4+X2.4=932,5;$$

$$X1.5+X2.5=1398,7.$$

Таким чином, формулювання цільової функції для обчислення транспортних витрат на перевезення кондитерських виробів буде наступним:

$$F=8,77X1.1+3,38X1.2+2,32X1.3+3,34X1.4+1,75X1.5+6,15X2.1+2,68X2.2+4,25X2.3+1,98X2.4+4,12X2.5 \longrightarrow \text{minimum.}$$

Головним критерієм для досягнення оптимальності є зниження витрат на транспортування до мінімуму.

Для вирішення цієї транспортної задачі використовуємо функціональні можливості табличного процесора Microsoft Excel. Будуємо матрицю, де зазначено вартість перевезення однієї тонни кондитерських виробів з розподільних центрів до замовників. Далі створюємо матрицю для змінних, яка включає обсяг готової продукції в кожному розподільному центрі та потребу кожного замовника. Наша цільова функція визначається як сума добутоків відповідних елементів матриці вартостей перевезень і матриці змінних.

Матриця транспортної задачі та результати її розв'язання представлені в Додатку А.

Результати розв'язку транспортної задачі свідчать про те, що за двох обмежень мінімальні витрати на транспортування кондитерських виробів становитимуть 140814,65 грн. Це відбудеться за умови постачання товарів з розподільчого центру № 1 організаціям-замовникам: Замовник № 2, Замовник № 3, Замовник № 4, Замовник № 5 в обсязі відповідно 466,5 тонн, 202,4 тонн, 933,5 тонн, 1398,4 тонн; з розподільчого центру № 2 – Замовник № 1 і Замовник № 3 в обсязі відповідно 1165,8 тонн і 496,1 тонн.

3.2. Логістична оптимізація транспортних маршрутів в ланцюгу постачання ТОВ „ЮДІ ГРУП”

Для забезпечення оптимального функціонування транспортної компанії "ЮДІ ГРУП", важливо брати до уваги максимізацію завантаженості автомобілів і мінімізацію непродуктивних поїздок. Це може бути досягнуто шляхом обрання відповідних маршрутів, які дають можливість змінювати вантаж або дозавантажувати автомобілі під час перевезення будівельних матеріалів. Метою є досягнення оптимального співвідношення між доходами і витратами в процесі постачання матеріалів для компанії "ЮДІ ГРУП".

Фасадну полімерцементну шпаклівку МПШ-У2 споживають будівельні компанії та фізичні особи-підприємці, які знаходяться в центральних, східних і південних регіонах України. Зокрема, товар постачається компанією "ЮДІ ГРУП" безпосередньо до населених пунктів, таких як Харків, Київ, Умань, Одеса, Запоріжжя, Павлоград та інші. У процесі дослідження були визначені найефективніші маршрути постачання шпаклівки МПШ-У2 до цих населених пунктів з центрів розподілу, які належать ТОВ "ЮДІ ГРУП".

Пошук оптимального маршруту для перевезення був виконаний за допомогою методу, відомого як "Метод Мінті". Для математичного опису таких задач та їх розв'язання часто використовується теорія графів. У цьому підході вершинами графа є групи споживачів і виробників, а дуги у графі представляють маршрути, що з'єднують виробників зі споживачами. Вага кожної дуги визначається довжиною відповідного маршруту.

Для вирішення такої задачі застосовується алгоритм Дейкстри. Кожній вершині призначаються дві позначки у вигляді пари значень "(..., ...)". Перше число вказує на те, з якої вершини прийшли до даної вершини, а друге число визначає довжину найкоротшого маршруту від вихідної вершини до поточної.

Для кожної непозначеної вершини потрібно знайти цю пару компонентів, обчисливши суму " $d(x) + l(x, y)$ ", де "y" - це розглядувана (непозначена) вершина, "x" - це вершина з позначкою, з якої йде дуга з вагою " $l(x, y)$ ". На

кожному кроці необхідно встановити позначки для тих вершин "у", для яких вказані суми є мінімальними.

Алгоритм для цієї задачі може бути описаний наступним чином:

Починаємо з вихідної вершини і встановлюємо для неї позначку, де другий компонент має значення 0.

Вибираємо всі вершини, до яких існують дуги з вже позначених вершин. Для цих вершин обчислюємо суму других компонентів позначок вершин, з яких до них ведуть дуги, а також вагу цих дуг. З отриманих сум вибираємо найменшу та присвоюємо цю суму як другий компонент позначок відповідних вершин, які були вибрані на початку цього кроку.

Якщо всі вершини мережі вже позначені, алгоритм завершує свою роботу. Якщо є вершини, які залишились непозначеними, але до них немає дуг із позначених вершин, то алгоритм припиняє свою дію. Але якщо існують непозначені вершини, до яких ведуть дуги із позначених вершин, ми повторюємо крок 2.

Якщо всі вершини позначені, алгоритм завершує свою роботу. Інакше, якщо залишились непозначені вершини, але до них немає дуг із позначених вершин, то ці непозначені вершини не можуть бути досягнуті від вихідної вершини за допомогою існуючих дуг, і алгоритм завершує свою роботу.

Завершкова відповідь отримується з використанням другого компонента позначки вершини, який вказує на довжину найкоротшого маршруту до неї від вихідної вершини.

Як результат, рухаючись від даної вершини до вихідної, використовуючи інформацію з перших компонентів позначок, ми можемо відновити найкоротший маршрут до даної вершини.

На рисунку 3.3 буде представлена система комунікацій, відповідно до умов задачі. Вершини у цьому графі представляють населені пункти, які потребують доставку продукції, а також ті, які знаходяться на маршруті перевезення. Початковим пунктом буде безпосередньо ТОВ "ЮДІ ГРУП".

Ваги дуг вказуватимуть на вартості перевезення за відповідною комунікацією. Подвійні позначки на вершинах з'являться під час вирішення задачі.

Відомі вартості перевезення шпаклівки МПШ-У2 за існуючими комунікаціями, а саме: Дніпро → Кривий Ріг; Дніпро → Харків; Дніпро → Кременчук; Дніпро → Синельникове; Дніпро → Умань; Харків → Київ; Кременчук → Київ; Умань → Київ; Кривий Ріг → Умань; Кривий Ріг → Миколаїв; Миколаїв → Одеса; Одеса → Умань; Синельникове → Павлоград; Павлоград → Запоріжжя; Запоріжжя → Нікополь; Нікополь → Кривий Ріг.

Перший крок – це визначення довжини та вмічених витрат маршрутів від ТОВ „ЮДІ ГРУП” до всіх можливих пунктів:

1. Дніпро – Кривий Ріг
2. Дніпро – Харків
3. Дніпро – Кременчук
4. Дніпро – Синельникове
5. Дніпро – Умань

З цього переліку обираємо маршрут до Кривого Рогу оскільки він є опитимальним. На схемі координати Кривого Рогу (0;8), а порядковий номер 1.

Другий крок – відрізняється від першого тим, що з'явилась можливість дістатися Умані та Миколаєва через Кривий Ріг:

1. Кривий Ріг – Умань
2. Кривий Ріг – Миколаїв
3. Дніпро – Синельникове
4. Дніпро – Кременчук
5. Дніпро – Синельникове:
6. Дніпро – Умань

Опитимальним є маршрут до Синельникового. Отже, координати Синельникового будуть (0;10), а порядковий номер 2.

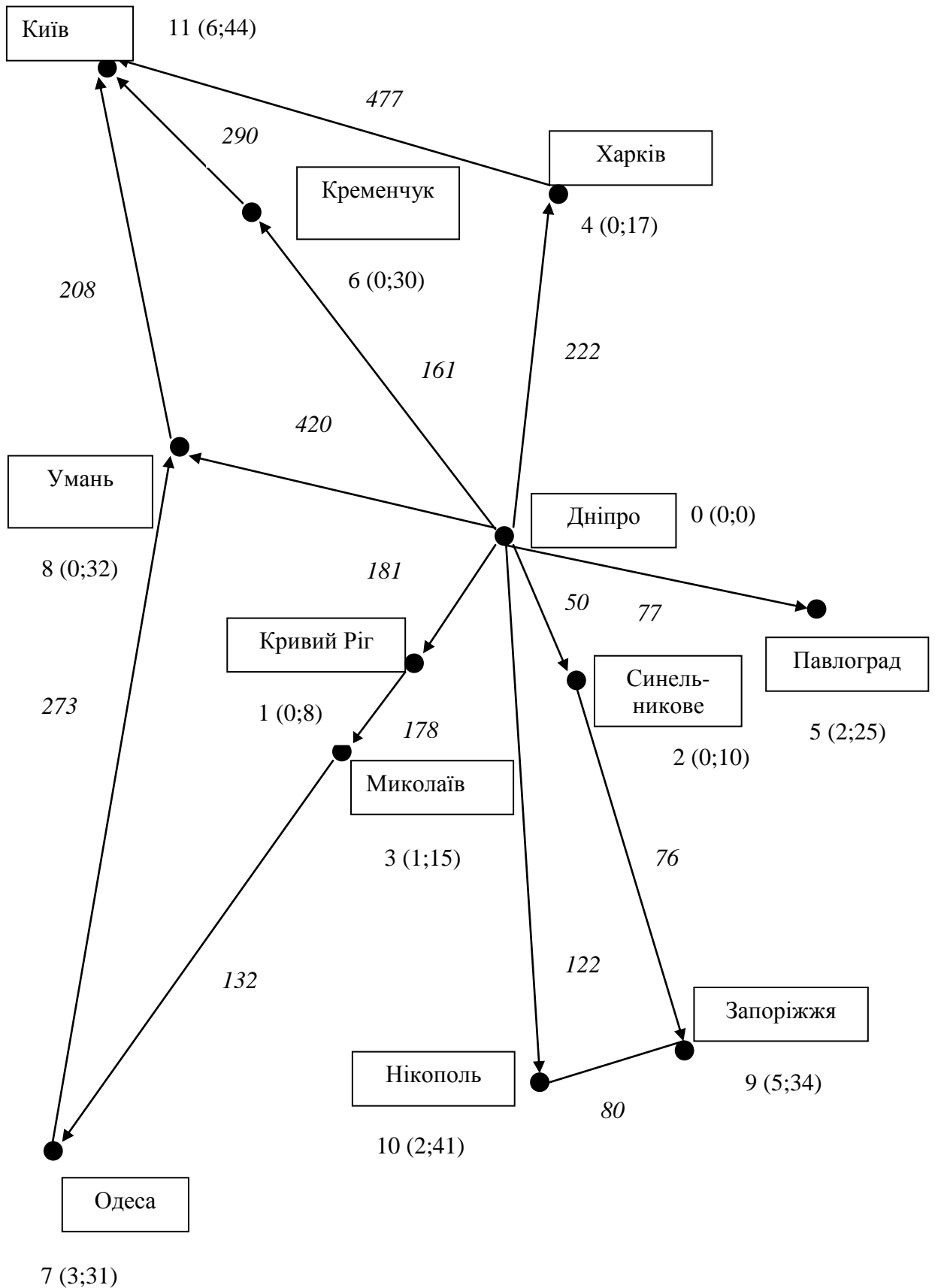


Рис. 3.3 Система транспортних комунікацій ТОВ „ЮДІ ГРУП” до пунктів реалізації шпаклівки МПШ-У2 у Центральних, Східних та Південних регіонах

Третій крок:

1. Кривий Ріг – Умань
2. Кривий Ріг – Миколаїв
3. Дніпро – Харків
4. Дніпро – Кременчук
5. Синельникове– Павлоград
6. Синельникове– Нікополь
7. Дніпро – Умань

Отже, найкоротший маршрут – до Миколаєва, координати якого (1;15), а порядковий номер 3.

Четвертий крок:

1. Кривий Ріг – Умань
2. Миколаїв – Одеса
3. Дніпро – Харків
4. Дніпро – Кременчук
5. Синельникове– Павлоград
6. Синельникове– Запріжжя
7. Дніпро – Умань

В Харків найкоротший прямий маршрут безпосередньо через Дніпро. Відстань складає 17 км. Порядковий номер Харкова на схемі – 4, координати (0;17).

П'ятий крок:

1. Кривий Ріг – Умань
2. Миколаїв – Одеса
3. Харків – Київ
4. Дніпро – Кременчук
5. Синельникове– Павлоград
6. Запоріжжя – Нікополь
7. Дніпро – Умань.

Оптимальний маршрут до Павлограда через Синельникове. Координати Павлоград (2;25), порядковий номер 5.

Шостий крок:

1. Кривий Ріг – Умань
2. Миколаїв – Одеса
3. Харків – Київ
4. Дніпро – Кременчук
5. Павлоград – Запоріжжя
6. Запоріжжя – Нікополь
7. Дніпро – Умань

Одже, оптимальний маршрут до Кременчука. Координати Кременчука (0;30), порядковий номер на схемі – 6.

Сьомий крок:

1. Кривий Ріг – Умань
2. Миколаїв – Одеса
3. Харків – Київ
4. Кременчук – Київ
5. Павлоград – Запоріжжя
6. Синельникове – Нікополь
7. Дніпро – Умань

Найкоротший маршрут з Миколаєва до Одеси з координатами (3;31), і порядковим номером 7.

Восьмий крок:

1. Кривий Ріг – Умань
2. Одеса – Умань
3. Харків – Київ
4. Кременчук – Київ
5. Павлоград – Запоріжжя:
6. Синельникове – Нікополь
7. Дніпро – Умань

Наступним оптимальним маршрутом є маршрут від Дніпра до Умані з координатами (0;32) і порядковим номером 8. Оскільки, мінімальний маршрут до Умані знайдений, то в кроці дев'ятому не будемо враховувати маршрут Кривий Ріг – Умань і Одеса – Умань, які виявилися неоптимальними.

Дев'ятий крок:

1. Умань – Київ
2. Харків – Київ
3. Кременчук – Київ
4. Павлоград – Запоріжжя
5. Синельникове – Запоріжжя

Отже, оптимальним маршрутом до Запоріжжя буде маршрут через Синельникове. Координати Запоріжжя (5;34), порядковий номер 9.

Десятий крок:

1. Умань – Київ
2. Харків – Київ:
3. Кременчук – Київ
4. Запоріжжя – Нікополь
5. Кривий Ріг – Нікополь

Координати Нікополь – (2;41), порядковий номер – 10. Отже, залишилась непозначеною вершина Київ. Тому в одинадцятому кроці обираємо маршрути з позначеними вершинами, дуги яких ведуть до Києва.

Одинадцятий крок:

1. Умань – Київ
2. Харків – Київ
3. Кременчук – Київ

Координати Києва (6;44), порядковий номер – 11.

Зробивши розрахунки, бачимо, що оптимальними маршрутами для реалізації будівельної продукції ТОВ „ЮДІ ГРУП” у Центральних, Східних та

Південних регіонах України районах з розподільчого центру будуть такі маршрути:

Дніпро – Кривий Ріг – Миколаїв – Одеса: 491 км

Дніпро – Павлоград– Синельникове – Запоріжжя: 213 км

Дніпро – Запоріжжя– Нікополь: 185 км.

Дніпро – Харків: 222 км

Дніпро – Кременчук – Київ: 451 км

Дніпро – Умань: 420 км

Таким чином, організація перевезень буде враховувати максимізацію завантаженості та мінімізацію т.з. «холостих» пробігів автомобільного транспорту компанії ТОВ „ЮДІ ГРУП”. І для цього необхідно дотримуватись відповідних транспортних комунікацій з можливістю заміни вантажів чи дозавантаження на маршрутах, щоб сумарні доходи і витрати на постачання будівельних матеріалів ТОВ „ЮДІ ГРУП” були оптимальними.

3.3. Раціоналізація бізнес-процесів при транспортуванні насіннєвого матеріалу

Згідно проекту компанія ТОВ „ЮДІ ГРУП” планує розпочати транспортування насіннєвої продукції у 2024 році для сільськогосподарських виробників та дистриб’юторів (рис. 3.4). Планується, що обсяги перевезення будуть наступними:

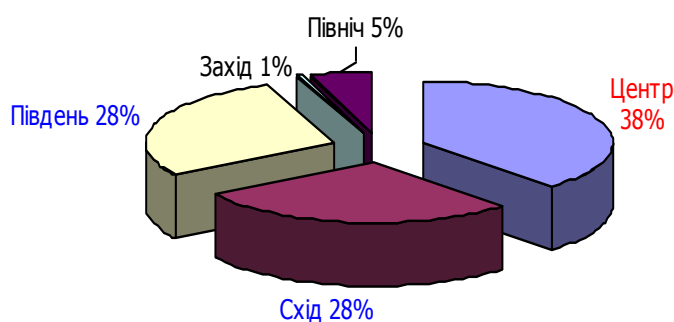
- у 2024 році планується реалізація 150 тон насіннєвої продукції;
- у 2025 році план збільшиться на 45% і становитиме 280 тон продукції.

ТОВ “ЮДІ ГРУП” транспортуватиме продукцію до різних стейкхолдерів: загальнонаціональні дистриб’ютори;

- регіональні дистриб’ютори;

та кінцевих споживачів:

- великі господарства (агрохолдинги, агрокорпорації тощо).



Потреба у перевезенні насіння соняшника:

Центральний регіон	5 257 т
Східний регіон	3 798 т
Південний регіон	3 915 т
Західний регіон	61 т
Північний регіон	738 т

Провідні області:

Дніпропетровська	12,85 %
Миколаївська	11,01 %
Одеська	10,29 %

УСЬОГО

Рис. 3.4. Очікувані замовлення для ТОВ „ЮДІ ГРУП” на перевезення насіння соняшника до регіонів України

З урахуванням структурного підходу, можна відзначити, що дистриб'ютори становлять майже 75 % від загального обсягу продажу продукції, тоді як лише 25 % продукції реалізується безпосередньо кінцевим споживачам через прямі продажі. Компанія має добре розвинуту власну систему транспортування по всій території України, і тому передбачається, що пряма реалізація насінневого матеріалу кінцевому споживачеві буде поступово збільшуватися. Це, в свою чергу, позитивно вплине на прибутковість даного бізнесу.

Після проведення маркетингових досліджень ринку та оцінки потреб кожного регіону у насінневому матеріалі для соняшника, вирішено акцентувати

увагу на чотирьох конкретних регіонах, а саме: Центральний, Південний, Східний і Північний.

Для забезпечення швидких поставок продукції зацікавленим стейкхолдерам у 2024 році планується використовувати склади клієнтів-замовників в кожному регіоні для зберігання насінневої продукції. Ці склади будуть розташовані в наступних регіонах:

Центральний регіон (Дніпропетровська, Запорізька, Полтавська, Кіровоградська області) - склад буде відкритий в Дніпропетровській області.

Східний регіон (Харківська область) - склад буде відкритий в Харківській області.

Південний регіон (Херсонська, Миколаївська, Одеська області) - склад буде відкритий в Миколаївській області.

Для оптимізації поставок насінневого матеріалу великим дистриб'юторам компанії була розроблена і вирішена транспортна задача.

Компанія ТОВ "ЮДІ ГРУП" має три склади в Центральному, Східному і Південному регіонах України, а також десять дистриб'юторів. Відомі можливі обсяги поставок насінневого матеріалу з кожного складу:

- Центральний регіон - 55 т;
- Східний регіон – 45 т;
- Південний регіон – 88 т.

До того ж відомі мінімальні обсяги замовлення на перевезення насінневого матеріалу:

- 1 Замовник - 14 т локація м. Павлоград;
- 2 Замовник – 22 т локація м. Полтава;
- 3 Замовник – 14 т локація м. Миколаїв;
- 4 Замовник – 12 т локація м. Одеса;
- 5 Замовник – 17 т локація м. Харків;
- 6 Замовник – 16 т локація м. Запоріжжя;
- 7 Замовник – 19 т локація м. Черкаси;
- 8 Замовник – 17 т локація м. Кропивницький;

9 Замовник – 12 т локація м. Кривий Ріг;

10 Замовник – 25 т локація м. Київ.

В таблиці 3.4. наведені усереднені вартості перевезень однієї тони продукції від кожного складу до кожного замовника.

Таблиця 3.4

Собівартість транспортних перевезень однієї тони продукції від кожного розподільчого центру, грн.

Локація розподільчого центру	Замовник на перевезення									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Центральний регіон	866	1560	963	930	1171	951	1595	1170	1900	1950
Південний регіон	1660	1920	430	3850	1567	1630	2533	876	735	2532
Східний регіон	589	623	1855	1534	858	1209	1057	858	1981	1864

Потрібно розробити план доставки насінневого матеріалу дистриб'юторам, який враховує задані обсяги на складах і мінімізує витрати на перевезення, одночасно задовольняючи мінімальний попит на продукцію.

План поставок продукції буде коригуватися при зміні обсягів доставок з конкретних складів до конкретних дистриб'юторів.

Оскільки обсяги поставок перевищують мінімальний попит на насінневий матеріал, необхідно внести нерівності в обмеження для врахування цього факту.

Перший комплекс обмежень стосується обмежень щодо вивезення обсягів насінневого матеріалу зі складів.

$$X_{1,1} + X_{1,2} + X_{1,3} + X_{1,4} + X_{1,5} + X_{1,6} + X_{1,7} + X_{1,8} + X_{1,9} + X_{1,10} \leq 55$$

$$X_{2,1} + X_{2,2} + X_{2,3} + X_{2,4} + X_{2,5} + X_{2,6} + X_{2,7} + X_{2,8} + X_{2,9} + X_{2,10} \leq 45$$

$$X_{3,1} + X_{3,2} + X_{3,3} + X_{3,4} + X_{3,5} + X_{3,6} + X_{3,7} + X_{3,8} + X_{3,9} + X_{3,10} \leq 88$$

Другий блок обмежень зорієнтований на задоволення попиту замовників.

$$X_{1,1} + X_{1,2} + X_{1,3} \geq 14$$

$$X_{2,1} + X_{2,2} + X_{2,3} \geq 22$$

$$X_{3,1} + X_{3,2} + X_{3,3} \geq 14$$

$$X_{4,1} + X_{4,2} + X_{4,3} \geq 12$$

$$X_{5,1} + X_{5,2} + X_{5,3} \geq 17$$

$$X_{6,1} + X_{6,2} + X_{6,3} \geq 16$$

$$X_{7,1} + X_{7,2} + X_{7,3} \geq 19$$

$$X_{8,1} + X_{8,2} + X_{8,3} \geq 17$$

$$X_{9,1} + X_{9,2} + X_{9,3} \geq 12$$

$$X_{10,1} + X_{10,2} + X_{10,3} \geq 25$$

У третьому наборі обмежень передбачено визначення цільової функції, яка включає в себе транспортні витрати на доставку насінневого матеріалу відповідно до конкретного плану.

$$F = 861,6X_{1,1} + 1562X_{1,2} + 961,3X_{1,3} + 931,0X_{1,4} + 112,7X_{1,5} + 353,1X_{1,6} + 1591,5X_{1,7} + 112,7X_{1,8} +$$

$$+ 1902,0X_{1,9} + 1952,0X_{1,10} + 1663,5X_{2,1} + 1924,0X_{2,2} + 431,0X_{2,3} + 382,5X_{2,4} + 1563,7X_{2,5} + 1643,0$$

$$X_{2,6} + 2531,3X_{2,7} + 872,6X_{2,8} + 732,5X_{2,9} + 2531,2X_{2,10} + 582,9X_{3,1} + 623,3X_{3,2} + 1851,5X_{3,3} + 1532,$$

$$4X_{3,4} + 852,8X_{3,5} + 1201,9X_{3,6} + 1052,7X_{3,7} + 854,8X_{3,8} + 1981,0X_{3,9} + 1863,4X_{3,10} \Rightarrow \min$$

Матриця економіко-математичної моделі задачі та результати її розв'язку наведені в додатку Б.

Результати розв'язку транспортної задачі свідчать про те, що за двох обмежень мінімальні витрати на транспортування насіння соняшнику відбудуться за умови постачання насінневого матеріалу:

- зі складу в Дніпрі замовникам в міста Павлоград, Полтава, Запоріжжя та Кривий Ріг в обсязі відповідно 15, 10, 17, 4 т;

- зі складу в місті Миколаїв замовникам в Одесу, Кропивницький і Кривий Ріг в обсязі відповідно 14, 13, 14 т;

- зі складу в м. Харкові замовникам в Полтаву, Черкаси, Кропивницький та Київ в обсязі відповідно 23, 18, 20, 26 т насінневої продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Транспортна логістика в сучасному бізнес-середовищі України є невід'ємною складовою логістичного ланцюга постачання, яка вимагає постійного удосконалення і оптимізації. Операційні процеси, пов'язані з транспортом та доставкою, мають ключове значення для забезпечення ефективної роботи підприємства та задоволення потреб клієнтів. Тут розглянемо важливість та основні аспекти удосконалення менеджменту операційних процесів в системі транспортної логістики підприємства. Оптимізація ланцюга постачання передбачає постійний аналіз і вдосконалення всіх ланок. Вона може включати в себе впровадження новітніх технологій, автоматизацію процесів, аналіз даних та постійний моніторинг ефективності. Оптимізований ланцюг постачання допомагає підприємствам зменшити витрати, підвищити продуктивність та реагувати на зміни на ринку швидко та ефективно.

2. Транспортні послуги є однією з найважливіших галузей підприємницької діяльності, оскільки вони забезпечують рух товарів, людей та інформації в усьому світі. Транспортна галузь включає в себе багато видів послуг, таких як дорожні, залізничні, морські, авіаційні та логістичні, і грає важливу роль у забезпеченні ефективності глобальної торгівлі, розвитку інфраструктури та господарського зростання.

Однією з ключових важливостей транспортної логістики є забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства. Транспортна логістика допомагає підприємствам розширювати свій ринок та досягати нових клієнтів, забезпечуючи ефективну доставку їхніх продуктів. Вона дозволяє

підприємствам конкурувати на міжнародному рівні та збільшувати свою глобальну присутність.

3. Основним видом діяльності ТОВ «ЮДІ ГРУП» є перевезення вантажним автомобільним транспортом. Попри воєнний стан, загалом динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «ЮДІ ГРУП» у 2020-2022 рр., за більшістю індикаторів, є позитивною. Переважно її забезпечують: 1) надання транспортних послуг населенню та організаціям, вантажні перевезення та розвантажувальні роботи; 2) надання транспортних та експедиторських послуг з вантажопасажирських перевезень на території України і на території інших держав. Серед найбільш популярних видів послуг, які мають попит на ринку, можна виділити транспортування олії та насіння (24,7%), транспортування зерна (18,7%), транспортування добрив (21,7%) і транспортування будівельних матеріалів (14,9%). Водночас прибуток від транспортування кондитерських виробів є досить скромним (4,6%). Також, частина доходів отримується від надання в оренду складських приміщень та інших видів діяльності (15,4%). Основними конкурентами ТОВ "ЮДІ ГРУП" на ринку міста Дніпра, головним чином, є інші транспортні компанії та приватні підприємці, які також спеціалізуються на перевезеннях та схожих послугах.

4. Аналіз підтверджує важливу роль витрат на оплату праці персоналу з нарахуваннями у загальній структурі собівартості, що становить 25,4%. Також варто відзначити високі витрати на електро- та теплоенергію, які складають 12,8%, і витрати на закупівлю запчастин, що становлять 19,3%. Решта видатків є менш значущими в загальній структурі і майже не впливають на собівартість послуг у галузі транспорту.

При цьому коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ "ЮДІ ГРУП" зріс у порівнянні із 2020 роком, з 1,295 до 1,015. Коефіцієнт швидкої ліквідності також збільшився, з 0,305 до 0,315. Проте, слід відзначити, що на кінець 2021 року значення коефіцієнту ще не досягло теоретично встановленого показника. Коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,0003 на кінець 2022 року. Це свідчить, що на кінець 2020 року підприємство може сплатити лише 0,03%

своїх короткострокових позичкових зобов'язань. Значення цього коефіцієнта суттєво нижче порогового теоретичного значення. Така ситуація є критичною, особливо якщо не враховувати, що терміни погашення заборгованості настають не одночасно. Наразі, ситуація в транспортній галузі України була значною мірою пов'язана з геополітичними, воєнними та економічними подіями. Тому доходи бізнесу можуть коливатися в залежності від ринкових умов та рівня конкуренції в галузі. Також важливо враховувати вплив рішень уряду та регулюючих органів на транспортну галузь в Україні.

5. Результати розв'язку транспортної задачі свідчать про те, що за двох обмежень мінімальні витрати ТОВ "ЮДІ ГРУП" на транспортування кондитерських виробів становитимуть 140814,65 грн. Це відбудеться за умови постачання товарів з розподільчого центру № 1 організаціям-замовникам: Замовник № 2, Замовник № 3, Замовник № 4, Замовник № 5 в обсязі відповідно 466,5 тонн, 202,4 тонн, 933,5 тонн, 1398,4 тонн; з розподільчого центру № 2 – Замовник № 1 і Замовник № 3 в обсязі відповідно 1165,8 тонн і 496,1 тонн.

6. Для забезпечення оптимального функціонування транспортної компанії "ЮДІ ГРУП", важливо брати до уваги максимізацію завантаженості автомобілів і мінімізацію непродуктивних поїздок. Це може бути досягнуто шляхом обрання відповідних маршрутів, які дають можливість змінювати вантаж або дозавантажувати автомобілі під час перевезення будівельних матеріалів. Метою стало досягнення оптимального співвідношення між доходами і витратами в процесі постачання матеріалів для компанії "ЮДІ ГРУП". Здійснивши розрахунки, бачимо, що оптимальними маршрутами для реалізації будівельної продукції ТОВ „ЮДІ ГРУП” у Центральних, Східних та Південних регіонах України районах з розподільчого центру будуть такі маршрути: Дніпро – Кривий Ріг – Миколаїв – Одеса (491 км); Дніпро – Павлоград– Синельникове – Запоріжжя (213 км); Дніпро – Запоріжжя– Нікополь (185 км); Дніпро – Харків (222 км); Дніпро – Кременчук – Київ (451 км); Дніпро – Умань (420 км). Таким чином, організація перевезень буде

враховувати максимізацію завантаженості та мінімізацію т.з. «холостих» пробігів автомобільного транспорту компанії ТОВ „ЮДІ ГРУП”.

7. Згідно проєкту компанія ТОВ „ЮДІ ГРУП” планує розпочати транспортування насінневої продукції у 2024 році для сільськогосподарських виробників та дистриб’юторів. Планується, що обсяги перевезення будуть наступними: у 2024 році планується реалізація 150 тон насінневої продукції; у 2025 році план збільшиться на 45% і становитиме 280 тонн продукції. ТОВ “ЮДІ ГРУП” транспортуватиме продукцію до різних стейкхолдерів: загальнонаціональні дистриб’ютори; регіональні дистриб’ютори; кінцевих споживачів; великі господарства (агрохолдинги, агрокорпорації тощо). Потрібно розробити план постачання насінневого матеріалу дистриб’юторам, який враховує задані обсяги на складах і мінімізує витрати на перевезення, одночасно задовольняючи мінімальний попит на продукцію. Оскільки обсяги поставок перевищують мінімальний попит на насінневий матеріал, необхідно було внести нерівності в обмеження для врахування цього факту. Результати розв’язку транспортної задачі свідчать про те, що за двох обмежень мінімальні витрати на транспортування насіння соняшнику відбудуться за умови постачання насінневого матеріалу: зі складу в Дніпрі замовникам в міста Павлоград, Полтава, Запоріжжя та Кривий Ріг в обсязі відповідно 15, 10, 17, 4 тонн; зі складу в місті Миколаїв замовникам в Одесу, Кропивницький і Кривий Ріг в обсязі відповідно 14, 13, 14 тонн; зі складу в м. Харкові замовникам в Полтаву, Черкаси, Кропивницький та Київ в обсязі відповідно 23, 18, 20, 26 тонн насінневої продукції.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах 11-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», яка відбулася 08-09 листопада 2023 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [61].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: документ 436-IV, станом на 02.04.2023 р., підстава - 240-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Закон України „Про інвестиційну діяльність” від 18.09.2011 р. // www.rada.gov.ua
3. Податковий кодекс України: Документ 2755-VI, станом на 01.09.2023 р., підстава. 540-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2755-17>
4. Розпорядження КМУ. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 р. № 430-р, від 30.05.2018 р.
5. Буркіна, Н. В., Капітонець, М. В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка і організація управління*, 2020. 3 (39), 93-103.
6. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства: підручник. К. : КНЕУ, 2015. 502 с.
7. Волохова І. В., Волохов В. А., Барський В. І. Логістичне забезпечення глобального руху матеріальних потоків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 117-124.

8. Горбенко О.В. Логістика: Навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ, спеціалістів з логістики. Рекомендовано МОН - К.: "Знання", 2014. 315 с.
9. Гук О., Кучма О., Мельник А.. Необхідність застосування інноваційних логістичних процесів для розвитку сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*, 2021, 31.
10. Дудар Т. Г. Основи логістики : навч. посіб. : К. : Центр учбової літератури, 2012 . 176 с.
11. Завербний, А., Дзуліт, З., Вуек, Х. (2022). Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*, (43).
12. Кальченко А. Г. Логістика: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 467 с.
13. Качуровський, С. (2018). Сучасні тренди E-COMMERCE в логістиці. *Вісник національного університету "Львівська Політехніка". - 2018. - № 892. - С. 100-105.*
14. Єгоращенко І.В. Логістика : Конспект лекцій. Одеса, 2015. 131 с.
15. Іваненко Т.Я. Логістика : конспект лекцій. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2018. 84 с.
16. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб.: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
17. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописька. К., Кондор, 2006. 340 с.
18. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В. Крикавський. Львів. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2005. 684 с.
19. Крикавський Є.В, Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівської політехніки», 2017. 804 с.

20. Крикавський Є.В. Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства: монографія / Є.В. Крикавський, Н.М. Васильців, Ф.А. Фалович. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 249 с.
21. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії : підручник / Є. В. Крикавський. Л. Вид-во НУ «Львівська політехніка»; «Інтелект-Захід», 2006 . 456 с.
22. Кучмєєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30-1. С. 99-103.
23. Клименко В.В., Лозова Г.М. Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні. *The actual problems of regional economy development*, 2021. 2(17), 94-108.
24. Кулакова С.Ю. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану / С.Ю. Кулакова, А.В. Калембет, Д.Є. Подкопова // Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. – № 1 (8). С. 22-29. – <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>
25. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.
26. Логістика : навчальний посібник / Безсмертна О.В., Мороз О.О., Білоконь Т.М., Шварц І.В. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.
27. Логістика : навчальний посібник для студентів галузі знань / К. В. Мельникова, Т. О. Колодізева, О. В. Авраменко та ін.; Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.
28. Майорова І.М. Логістика в міжнародному бізнесі. Монографія. Маріуполь: Видавничо-поліграфічний центр ДВНЗ «ПДТУ», 2012. 390 с.
29. Малюта Л.Я., Шерстюк Р.П. Курс лекцій з дисципліни «Логістика». Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2017. 139 с.
30. Маркетингово-логістичні операції в економіці: теорія та практика. монографія. За ред. Мальчика М.В. Рівне. НУВГП. 2015. 197 с.

31. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
32. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 197 с.
33. Негода А.В. Міжнародна логістика у схемах: навчальний посібник. К. 2019. 203 с.
34. Омеляненко Т.В., Задорожна Н.В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 236 с.
35. Пономарьова Ю.В. Логістика: навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
36. Омеляненко, Т.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 478 с.
37. Організація та проектування логістичних систем : підручник / за ред. М. П. Денисенка - К. : Центр учбової літератури, 2010. 336 с.
38. Павленко, О. В., Нефьодов, В. М., Великодний, Д. О. Побудова логістики поставки консолідованих вантажів з України в Європу. *Комунальне господарство міст*, 2021. (161), 191-198.
39. Павлова, Г. Є., Бабій, І. В., Воловик, Д. В. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2: 139–146.
40. Пудичева Г. Логістика: Сутність поняття та еволюція концепцій розвитку. *Науковий вісник*, 2019, 94.
41. Перерва, П., Маслак, О., Кобелева, Т., Кучинський, В., & Ілляшенко, С. (2021). Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (2), 21-26.

42. Рудківський О. А., Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 218-224.
43. Резнік, Н. П., Руденко, С. В., Пилипчук, К. М. (2022). Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability. № 3: 95–102*.
44. Скворчевський О. CALS-концепція логістичної підтримки життєвого циклу озброєння та військової техніки: національні аспекти впровадження. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*, 2019. 34(1), 45-52.
45. Скіцько В. І. Логістика в індустрії 4.0. *Економіка та держава*, 2016, 4: 28-33.
46. Сачинська Л.В. Шляхи становлення логістичних підходів до управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 228-233.
47. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: Підручник. Під ред. проф. О.Л. Яременка. К.: ВД «Професіонал», 2004. 416 с.
48. Транспортне право України: підручник /І.В. Булгакова, О.В. Клепікова. - К.: Прецедент, 2011. – 344 с.
49. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Харків: Інжек, 2005. 224 с.
50. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 348 с.
51. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*, 2018, 1: 111-113.
52. Шульженко Ф.П., Гайдулін О.О., Кундрік Р.С. Транспортне право: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 244 с.
53. Цимбалістова, О. А., Юденко, Є. В., & Черніхова, О. С. (2020). Проблематика та перспективи розвитку напряму реверсивної логістики в Україні. *Економічний простір*, (159), 124-129.

54. Чимош, К. С. Генезис понятия " транспортна логістика. *Агросвіт*, 2020. (17-18), 119-122.
55. Akbari, M., & Do, T. N. A. (2021). A systematic review of machine learning in logistics and supply chain management: current trends and future directions. *Benchmarking: An International Journal*, 28(10), 2977-3005.
56. Ulrich Krystek, Eberhard Zur. Handbuch Internationalisierung: Globalisierung - eine Herausforderung für Unternehmen. Springer. 2013.
57. Front Cover. Pierre A. David. International Logistics: The Management of International Trade Operations. Cicero Books, 2013. Business logistics. 695 p.
58. Stock J. R., Lambert D. M. Strategic Logistics Management. New York: McGraw-Hill / Irwin Professional Publishing, 2001. 872 p.
59. Christopher, M. (2022). *Logistics and supply chain management*. Pearson Uk.
60. Richey, R. G., Roath, A. S., Adams, F. G., & Wieland, A. (2022). A responsiveness view of logistics and supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 43(1), 62-91.
61. Шахов Д., Величко О. Менеджмент транспортних послуг логістичних провайдерів в умовах воєнного стану. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 71-72.

ДОДАТКИ

Додаток А

Матриця вартостей перевезення кондитерських виробів

Розподільчі центри	Замовники				
	Замовник №1	Замовник №2	Замовник №3	Замовник №4	Замовник №5
Розподільчий центр №1	87,6	33,9	33,1	23,1	17,4
Розподільчий центр №2	60,3	26,5	19,0	42,2	40,5

Матриця транспортної задачі з оптимізації плану кондитерських виробів

Розподільчі центри	Замовники				
	Замовник №1	Замовник №2	Замовник №3	Замовник №4	Замовник №5
Розподільчий центр №1	0	466,2	202,8	933	1398
Розподільчий центр №2	1165,5	0	496,5	0	0

1165,5	466,2	699,3	933	1398
=	=	=	=	=
1165,5	466,2	699,3	933	1398

												ДОДАТОК Б		
МАТРИЦЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЗАДАЧІ З ОПТИМІЗАЦІЇ ПЛАНУ ПЕРЕВЕЗЕННЯ НАСІННЯ СОНЯШНИКУ ЗАМОВНИКАМ														
		Замовники насіння соняшнику ТОВ "ЮДІ ГРУП"												
		Павлоград	Полтава	Миколаїв	Одеса	Харків	Запоріжжя	Черкаси	Кропивницький	Кривий Ріг	Київ			
РЦ 1	(м. Дніпро)	15	10	0	0	0	17	0	0	4	0	46 <=	55	
РЦ 2	(м. Миколаїв)	0	0	14	14	0	0	0	13	14	0	55 <=	45	
РЦ 3	(м. Харків)	0	23	0	0	18	0	18	20	0	26	105 <=	88	
		15	33	14	14	18	17	18	33	18	26	248378		
		>=	>=	>=	>=	>=	>=	>=	>=	>=	>=			
		15	23	14	13	28	17	20	18	13	26			
Матриця вартостей перевезення насінневого матеріалу														
		866	1560	963	930	1171	951	1595	1170	1900	1950			
		1660	1920	430	3850	1567	1630	2533	876	735	2532			
		589	623	1855	1534	858	1209	1057	858	1981	1864			

