

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет Менеджменту і маркетингу
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Ігор ВІНІЧЕНКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**« РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ВИРОБНИЧІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Освітньо-професійна програма «Економіка»
Спеціальність 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Марія ІВАНОВА

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

Оксана ГОНЧАРЕНКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: економіки

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма: «Економіка»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ І.І. Вінченко

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра

студенту ІВАНОВІЙ МАРІЇ АНДРІЇВНІ

1. Тема роботи: «Розвиток логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства»

керівник роботи: Гончаренко Оксана Володимирівна, д.е.н., професорка
затверджені наказом ДДАЕУ від « 8 » листопада 2023 р. № 3406.

2. Строк подання студентом роботи: 13 лютого 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони і законодавчі акти України, річні звіти, бухгалтерська документація ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» за 2019-2022 рр., статистична звітність, наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). Вступ. 1. Теоретичні аспекти розвитку логістики у виробничій діяльності підприємств України. 2. Аналіз логістичних процесів ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ». 3. Шляхи удосконалення логістичної діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ». Висновки та пропозиції.

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). 1. Динаміка результатів діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» за 2020-2022 роки; 2. Організаційна структура ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»; 3. Структурний розподіл кількості замовлень за видами логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» у 2022 році; 4. Динаміка послуг транспортної логістики за видами транспортних перевезень ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» у 2020-2022 роках; 5. Удосконалена схема складської логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»; 6. Динаміка показників виручки від реалізації та чистого прибутку ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» у 2022-2024 роках за напрямком складська логістика

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні аспекти розвитку логістики у виробничій діяльності підприємств України	березень-квітень 2023	виконано
2.	Аналіз логістичних процесів ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ»	травень-серпень 2023	виконано
3.	Обґрунтування шляхи удосконалення логістичної діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ»	вересень-грудень 2023	виконано
4.	Висновки і пропозиції	січень 2024	виконано
5.	Оформлення дипломної роботи	січень-лютий 2024	виконано

Здобувачка

_____ (підпис)

Марія ІВАНОВА

Науковий керівник

_____ (підпис)

Оксана ГОНЧАРЕНКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Розвиток логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства»

Кваліфікаційна робота магістра: 80 с., 20 рис., 17 табл., 38 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є логістичні процеси у виробничій діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти розвитку логістичних процесів у виробничій діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕШНЛ».

Метою дослідження є обґрунтування резервів оптимізації та розвитку логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Для досягнення поставлено мети необхідним є виконання наступних **завдань:**

1. Дослідити теоретичні аспекти розвитку логістики у виробничій діяльності підприємств України.
2. Проведення детального аналізу існуючих логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства.
3. Здійснити аналіз логістичних процесів ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕШНЛ» та визначити напрями їх оптимізації.
4. Надати пропозиції щодо напрямків удосконалення логістичної діяльності.

Методи дослідження. Дослідження розвитку логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства проведене за допомогою різноманітних **методів**, об'єднаних для отримання комплексного розуміння та забезпечення найбільш точних результатів. Основними методами, які використані є: методи економічного аналізу, SWOT-аналіз; аналіз даних, графічний методи, функціональний метод.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у вдосконаленні теоретичних і практичних аспектів щодо розвитку логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства, зокрема:

дістали подальшого розвитку:

– узагальнено зміст поняття *«організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами»*, як такий що є універсальним інструментом адаптивності й розвитку виробничої діяльності підприємств та ключовим елементом стратегії підприємства, спрямованої на досягнення оптимальної продуктивності та конкурентоспроможності;

– систематизовано основні завдання розвитку та вимоги до функціонування логістичної системи, такі як: розширення глобальних взаємодій, міжнародних відносин, оптимізація міжнародних поставань,

співпраця з глобальними партнерами та впровадження стандартів безпеки та якості.

– удосконалено напрями матеріальних потоків у схемі складської логістики за допомогою поділу замовлень на етапі приймання і сортування на три групи: група 1 - відправка на протязі 24 годин з часу доставки на склад сортування; група 2 - відправка через 24-48 годин з часу доставки на склад сортування; група 3 - відправка після 48 годин з часу доставки на склад сортування.

– обґрунтовано переваги реінженірингу матеріальних потоків складської логістики для розширення пропускнуої можливості зони приймання і сортування вантажу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у впровадженні запропонованих заходів у діяльність ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ», що дозволить підвищити результати діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ, РОЗВИТОК, ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА, СКЛАДСЬКА ЛОГІСТИКА, РЕІНЖЕНІРИНГ, ОПТИМІЗАЦІЯ

KEYWORDS

LOGISTICS PROCESSES, DEVELOPMENT, TRANSPORT LOGISTICS, WAREHOUSE LOGISTICS, RE-ENGINEERING, OPTIMIZATION

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ У ВИРОБНИЧІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	11
1.1. Виробнича діяльність підприємств як об'єкт застосування логістичних методів	11
1.2. Організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами як універсальний інструмент розвитку виробничої діяльності підприємств	19
1.3. Сучасний стан логістичних процесів на виробничих підприємствах...	27
Висновки до першого розділу	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТОВ «УВК- ІНТЕРНЕТІНЛ»	39
2.1. Оцінка результатів виробничої діяльності підприємства	39
2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІНЛ»	44
2.3. Оцінка впливу економічних факторів на ефективність логістичної діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІНЛ»	51
Висновки до другого розділу	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІНЛ»	59
3.1. Моделювання логістичних процесів ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІНЛ»	59
3.2. Оптимізація організаційно-економічної моделі управління логістичними процесами ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІНЛ»	63
Висновки до третього розділу	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сьогодні дослідження розвитку логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства визначається кількома ключовими факторами. Зокрема такими як: посилення глобальної конкуренції, коли підприємства повинні постійно удосконалювати свою логістичну систему для забезпечення швидкості, точності та надійності поставок; збільшення обсягів виробництва, що вимагає вдосконалення логістичних процесів для забезпечення ефективної роботи ланцюга постачання. Висока складність сучасних ланцюгів постачання створює виклики, які можна вирішити шляхом розробки та впровадження нових стратегій управління логістикою; розвитком технологій обумовлені нові можливості для вдосконалення логістичних процесів, таких як використання інтернету речей, штучного інтелекту та аналітики даних.

Логістичні процеси виробничої діяльності є ключовим елементом сучасного бізнесу, який визначає ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Суть проблеми полягає в пошуку оптимальних стратегій управління логістикою для забезпечення плавності виробничих процесів, мінімізації витрат та забезпечення високого рівня обслуговування. Вдосконалення управління логістикою призведе до скорочення часу обігу товарів, зменшення запасів, оптимізації транспортних витрат та підвищення рівня задоволення клієнтів.

Загальним питанням та основним положенням розвитку логістичних процесів і системі управління логістикою підприємства присвячені роботи науковців-економістів, зокрема: Гоменюк М., Гук О., Дубовик С., Зайцевої Є., Іванова С., Колесник С., Кучми О., Мельник А., Осадчої Н., Озарко К., Челомбитько В., Шкригуна Ю. та інших.

Дослідження в області логістики підприємства має важливий економічний вимір, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності країни в цілому через покращення якості послуг. Також оцінка розвитку

логістичних процесів у виробничій діяльності є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством. Результати такого дослідження можуть сприяти оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності, що робить цю тему актуальною, а отримані наукові результати потенційно важливими в умовах сучасного ринкового середовища.

Метою дослідження є розкриття можливостей для оптимізації та розвитку логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Для досягнення поставлено мети необхідним є виконання наступних **завдань**:

1. Дослідити теоретичні аспекти розвитку логістики у виробничій діяльності підприємств України.
2. Проведення детального аналізу існуючих логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства.
3. Здійснити аналіз логістичних процесів ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ».
4. Надати пропозиції щодо напрямків удосконалення логістичної діяльності.

Об'єктом дослідження є логістичні процеси у виробничій діяльності підприємства .

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти розвитку логістичних процесів у виробничій діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ».

Дослідження розвитку логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства може бути проведено за допомогою різноманітних **методів**, об'єднаних для отримання комплексного розуміння та забезпечення найбільш точних результатів. Основними методами, які можуть бути використані в такому дослідженні є: методи економічного аналізу, SWOT-аналіз; аналіз даних, графічний методи, функціональний метод.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у вдосконаленні теоретичних і практичних аспектів щодо розвитку логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства, зокрема:

дістали подальшого розвитку:

– узагальнено зміст поняття *«організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами»*, як такий що є універсальним інструментом адаптивності й розвитку виробничої діяльності підприємств та ключовим елементом стратегії підприємства, спрямованої на досягнення оптимальної продуктивності та конкурентоспроможності;

– систематизовано основні завдання розвитку та вимоги до функціонування логістичної системи, такі як: розширення глобальних взаємодій, міжнародних відносин, оптимізація міжнародних постачань, співпраця з глобальними партнерами та впровадження стандартів безпеки та якості.

– удосконалено напрями матеріальних потоків у схемі складської логістики за допомогою поділу замовлень на етапі приймання і сортування на три групи: група 1 - відправка на протязі 24 годин з часу доставки на склад сортування; група 2 - відправка через 24-48 годин з часу доставки на склад сортування; група 3 - відправка після 48 годин з часу доставки на склад сортування.

– обґрунтовано переваги реінженірингу матеріальних потоків складської логістики для розширення пропускної можливості зони приймання і сортування вантажу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у впровадженні запропонованих заходів у діяльність ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ», що дозволить підвищити результати діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати і висновки наукових досліджень опубліковані у науковій фаховій статті (Гончаренко О.В., Багорка Д. А., Іванова М. А. Стратегічні імперативи розвитку сільськогосподарських підприємств в контексті реалізації європейського

зеленого курсу. *Інноваційна економіка*. № 3 (2023), доповідались на *XI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції молодих вчених і здобувачів “Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств”*: (Дніпро 27-28 квітня 2023 р.).

Структура та обсяг дипломної роботи магістра. Кваліфікаційна робота складається з реферату, вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дипломної роботи становить 80 сторінок. Перелік використаних джерел становить 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ У ВИРОБНИЧІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

1.1. Виробнича діяльність підприємства як об'єкт застосування логістичних методів

У сучасному глобальному бізнес-середовищі, де конкуренція надто висока, а вимоги споживачів зростають, виробнича діяльність підприємства стає предметом постійного вдосконалення та оптимізації. У цьому контексті застосування логістичних методів стає вирішальним чинником для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності. Логістика, яка колись розглядалася як просто функція управління постачанням та транспортуванням, сьогодні визнається як ключовий стратегічний елемент, що впливає на всі аспекти виробничого процесу.

Сучасне зовнішнє середовище господарювання підприємств вимагає ефективного управління матеріальними потоками – це пов'язане із тим, що підприємствам необхідно адаптуватися до умов споживчого ринку, який вимагає високої якості продукції та послуг, адекватних цін і своєчасного виконання замовлень. Саме тому, логістика є важливим інструментом для досягнення зазначених цілей.

У науковій літературі існує багато різноманітних підходів до трактування ефективності та рентабельності підприємства. Даній проблематиці присвячені роботи таких науковців, як: Іванов П. С. («Логістика: теорія і практика управління») – дослідження логістичних систем та їх вплив на виробничу діяльність; Петренко О. М. («Основи логістики») – розгляд аспектів впровадження логістичних підходів у виробництво; Christopher M. («Logistics & Supply Chain Management») – вивчення стратегій логістики та їх роль у виробничих процесах; Bowersox D. J. («Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process») – аналіз інтегрованих логістичних процесів та їх вплив на підприємства.

У свою чергу, аналіз статистичної інформації дозволяє виділити ряд тенденцій саме розвитку логістичних процесів [1, с. 68]:

- зниження обсягу прибутку на підприємствах України;
- висока частка збиткових підприємств;
- збільшення частки втрат прибутку унаслідок існування матеріальних запасів.

Представлені тенденції свідчать про те, що неефективне управління матеріальними потоками й логістичними операціями є однією з причин зниження конкурентоспроможності українських підприємств. Впровадження логістичного підходу може допомогти підприємствам вирішити цю проблему і підвищити свою конкурентоспроможність.

Забезпечення ефективного руху матеріалів від постачання сировини до виготовлення готового продукту, точне управління запасами, раціональне використання транспорту, а також оптимізація виробничих процесів — це лише деякі аспекти, на які впливає логістика в контексті виробничої діяльності.

Загалом, термін «логістика» має давню історію – спочатку він використовувався в двох сферах: військовій справі та математиці. У військовій справі логістика займалася питаннями забезпечення війська всім необхідним для ведення бойових дій, у математиці – використовувалася для вирішення задач, пов'язаних з рухом матеріальних об'єктів [22, с 23].

Антуан Анрі Жоміні сформував сучасне уявлення про логістику, як про науку, яка займається широким спектром задач, пов'язаних з плануванням, управлінням, постачанням, будівництвом комунікацій [22, с 29].

Не зважаючи на те, що вчені пропонували різноманітні тлумачення терміну «логістика», однак найточніше визначення надав, все ж таки, Тарасенко Ю., який розглядає логістику як інтегровану систему планування, контролю, управління та регулювання потоками ресурсів на підприємствах як єдине ціле. Таким чином, ця система сприяє економії ресурсів, таких як гроші, час, обладнання, площа, продукція і інше. Логістика надає можливість

контролювати всі етапи, де можлива оптимізація, зокрема: постачання, продажі, транспортування, упаковка, закупівлі, взаємодія з митницею і державними органами [2, с. 133].

Таким чином, логістика – це комплексна система управління та координації різними етапами постачання товарів або послуг, включаючи постачання сировини, виробництво, зберігання, транспортування та доставку готової продукції. Основна мета логістики полягає в ефективному використанні ресурсів для забезпечення оптимального рівня обслуговування клієнтів за мінімальними витратами.

У свою чергу зростання важливості логістики на підприємстві пов'язане із розширенням промислового виробництва. Більшість компаній націлені на зменшення витрат, пов'язаних з транспортуванням матеріального потоку від джерела до кінцевого споживача шляхом оптимізації логістичної системи. Саме тому, удосконалена логістична діяльність підприємства сприяє підвищенню його конкурентоспроможності і дозволяє ефективно реагувати на зміни на ринку [3].

Переходячи безпосередньо до розгляду виробничої логістики на підприємстві, доцільно, насамперед, зауважити, що виробничою логістикою виступає забезпечення неперервного, своєчасного та ефективного переміщення матеріальних потоків на всіх етапах виробничого процесу відповідно до визначених планів функціонування підприємства [4, с. 33].

Таким чином, виробнича логістика представляє собою один із сегментів логістики, що аналізує процеси, які відбуваються у сфері матеріального виробництва як ключовий компонент процесів, що охоплюють переміщення матеріальних потоків від постачальника до споживача.

Окрім цього, виробнича логістика охоплює функціональну область безпосереднього виробництва, що включає в себе процеси від початку виробничого циклу до передачі готової продукції до логістичних підсистем розподілу та збуту – воно включає виробниче транспортування сировини, матеріалів, комплектуючих тощо, а також виробниче складування [5, с. 100].

Таким чином, мета виробничої логістики полягає в оптимізації параметрів часу та вартості, а також у вдосконаленні характеристик матеріальних потоків підприємств, які займаються виробництвом матеріальних благ або наданням матеріальних послуг (зберігання, фасування, укладання тощо). Впроваджуючи методи управління запасами, здійснюючи планування та забезпечення виробництва, виробнича логістика регламентує обіг матеріальних потоків та відстежує виконання виробничого циклу. Переходячи до сутності виробничої логістики, необхідно звернути увагу на її ключові положення (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 Сутність і завдання виробничої логістики

Джерело: узагальнено за [5, с. 100-101; 6, с. 68; 7, с.50].

Таким чином, першочерговим завданням виробничої логістики є створення та забезпечення ефективного функціонування системи управління ресурсним потенціалом та матеріальними потоками на підприємстві. Для досягнення цієї мети виконуються різні групи завдань [10, с. 31-32]:

- планування виробництва є стратегічним елементом управління, оскільки від нього залежить успішність виробничого процесу та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Точне та систематичне планування дозволяє оптимізувати виробничі процеси та досягати запланованих цілей ефективно та економічно.

- управління технологічними процесами (організація ефективного управління технологічними процесами виробництва);

- контроль за якістю (підтримання контролю якості продукції, а також дотримання стандартів якості);

- планування процесу постачання (організація стратегічного та оперативного планування постачань);

- процеси зберігання і управління ресурсами (коригування процесів збереження та формування необхідних ресурсів);

- витрати виробничих ресурсів (прогнозування, планування та їх нормування);

- процеси транспортування та внутрішньовиробнича логістика (організація роботи транспорту; управління запасами на усіх рівнях внутрішньовиробничої складської системи);

- нормування та розподіл виробничих ресурсів (нормування незавершеного виробництва та контроль за виконанням; розподіл матеріальних ресурсів у процесах виробництва);

- інформаційне та технічне забезпечення (забезпечення необхідним процесів управління внутрішньовиробничими матеріальними потоками).

Отже, виробничий процес представляє собою взаємодію процесів праці та природних процесів на підприємстві, що призводить до перетворення початкової сировини, матеріалів і напівфабрикатів у готову продукцію [12, с.

71]. Саме виробнича діяльність виступає джерелом утворення логістичних операцій.

Першим елементом виробничої діяльності виступає праця людей, оскільки працівники виступають активною складовою виробництва і є основою трудового процесу. Саме через їхню працю створюються як матеріальні, так і нематеріальні блага. Наступним елементом виступає предмети праці, що, у свою чергу, являє собою об'єкти, до яких прикладається праця для їхнього перетворення в кінцевий продукт, задовольняючи потреби споживачів. У харчовій промисловості, наприклад, предмет праці охоплює сировину, напівфабрикати, кулінарні, борошняні та кондитерські вироби, тобто усе, на що спрямована праця людей. Заключним елементом виробничої діяльності виступають засоби праці – це складова засобів виробництва, така як, наприклад, обладнання, інвентар, інструменти, оснащення тощо, які безпосередньо використовуються для впливу людини на предмет праці.

Загалом, виробнича діяльність підприємства є складним та багатоплановим процесом, який передбачає взаємодію різноманітних виробничих елементів з метою створення та постачання продукції на ринок. Саме тому, підприємництво можна розглядати як взаємопов'язану систему елементів, таких як бізнес, клієнти, постачальники, складування та транспортування. В результаті цієї взаємодії формується система управління логістикою, яка спрямована на керування інтегрованими бізнес-процесами для ефективного просування товарів і послуг.

Управління логістикою підприємства дозволяє оптимізувати використання фінансових ресурсів компанії, сприяючи в той же час взаємодії між виробниками і споживачами. Застосування логістичних методів у виробничій сфері визнається надзвичайно важливим і ефективним стратегічним підходом. Аспекти, що роблять виробничу діяльність об'єктом застосування логістичних методів передбачають розв'язання ряду завдань (рис 1.2)

Оптимізація ланцюга постачання	<ul style="list-style-type: none"> логістичні методи дозволяють оптимізувати процеси постачання сировини та комплектуючих матеріалів, забезпечуючи їх своєчасну та ефективну поставку для виробництва
Управління запасами	<ul style="list-style-type: none"> логістика допомагає вирішувати питання управління запасами, забезпечуючи необхідний рівень матеріалів для виробництва, що дозволяє уникнути затримок і надмірної запасності
Планування та керування виробничими процесами	<ul style="list-style-type: none"> логістика сприяє координації виробничих процесів, забезпечуючи оптимальний хід виробництва, враховуючи час та ресурси
Транспортування та логістика доставки	<ul style="list-style-type: none"> оптимізація транспортних маршрутів та ефективне управління логістикою доставки допомагають забезпечити швидку та вартісно-ефективну поставку готової продукції
Організація складської логістики	<ul style="list-style-type: none"> логістичні методи використовуються для ефективного управління складськими запасами та оптимізації простору для зберігання готової продукції
Якість та контроль	<ul style="list-style-type: none"> застосування логістичних підходів дозволяє створити систему контролю якості на кожному етапі виробничого процесу, що сприяє виробництву високоякісної продукції
Інформаційні технології в логістиці	<ul style="list-style-type: none"> впровадження сучасних інформаційних технологій у логістику дозволяє збирати, обробляти та аналізувати дані для прийняття найефективніших управлінських рішень

Рисунок 1.2 Об'єкти виробничої діяльності під час застосування логістичних методів

Джерело: сформовано за [23].

Таким чином, загальна мета застосування логістичних методів у виробничій діяльності полягає в забезпеченні найвищого рівня ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. При цьому логістика стає не лише інструментом оптимізації процесів, але й ключовим фактором стратегічного успіху у глобальному бізнес-середовищі.

Отже, дослідження виробничої діяльності підприємства як об'єкта застосування логістичних методів дозволяє виявити важливі аспекти та перспективи оптимізації матеріальних потоків та управління ресурсами.

Логістичні методи, впроваджені в контекст виробничих процесів, дозволяють підприємствам досягти більшої ефективності в управлінні виробничими ресурсами, збільшенні продуктивності праці та покращенні якості продукції.

Використання логістичних методів у виробничій діяльності сприяє раціональному використанню транспортних маршрутів, оптимізації запасів, ефективному управлінню ланцюгом постачання та уникненню зайвих витрат. Підприємства, які успішно впроваджують логістичні методи, можуть сприяти підвищенню своєї конкурентоспроможності на ринку шляхом забезпечення неперервного виробництва, зменшення витрат та задоволення високих стандартів якості [24].

Таким чином, логістика виробничих процесів виявляється ключовим елементом стратегічного управління підприємствами, спрямованим на досягнення ефективності та стабільності в умовах конкурентного ринкового середовища. Застосування логістичних методів стає необхідною складовою для досягнення успіху та забезпечення стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Враховуючи швидко змінні ринкові умови та зростання конкуренції, впровадження ефективних логістичних стратегій стає ключовою потребою для підприємств. Логістика дозволяє оптимізувати виробничі процеси, забезпечуючи точність управління запасами, швидко та ефективно поставку матеріалів, а також управління потоками виробництва. Це робить підприємства більш гнучкими та готовими до адаптації в змінних умовах ринку.

Однією з ключових переваг використання логістики у виробничій діяльності є можливість вирішення проблеми збалансування між виробництвом та попитом, зменшення часу циклу виробництва та витрат. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню неперервності постачання продукції на ринок. У підсумку, інтеграція логістичних методів у виробничі процеси стає стратегічним кроком для підприємств, спрямованим

на досягнення ефективності, стійкості та успішного функціонування в динамічному світі сучасної економіки.

1.2. Організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами як універсальний інструмент розвитку виробничої діяльності підприємств

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін в економічному середовищі, ефективне управління логістичними процесами стає ключовим фактором успіху для виробничих підприємств. Організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами виявляється універсальним інструментом, який не лише забезпечує оптимізацію матеріальних потоків, а й стає стратегічною складовою розвитку виробничої діяльності підприємств.

Сучасні тенденції в економіці вимагають від підприємств постійної адаптації до змін, ефективного управління ресурсами та швидкої реакції на змінний попит ринку. У цьому контексті, логістика виявляється не просто системою постачання та розподілу товарів, але й стратегічним інструментом, що визначає конкурентоспроможність підприємства в умовах посиленої конкуренції.

Організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами об'єднує в собі не лише технологічні інновації, але й стратегічні підходи до планування, координації та контролю всього життєвого циклу товарів або послуг. Враховуючи це, розгляд організаційно-економічного механізму набуває важливості в контексті забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності виробничих підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Необхідність управління логістичними операціями обумовлена потребами соціально-економічного розвитку. Зростання обсягів вантажоперевезень та безлічі напрямків переміщення сировини між економічними суб'єктами вимагає ефективного управління цими процесами.

Крім того, прагнення до максимального зниження витрат та розширення кількості зв'язків між учасниками логістичної системи також вимагає ефективного управління операціями. У цьому контексті сутність логістики полягає в раціональному управлінні матеріальними потоками, оскільки вона забезпечує ефективний рух матеріальних потоків від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Цей рух включає в себе такі операції, як закупівля, зберігання, транспортування, складування та реалізація [25].

Крім матеріальних потоків, логістика також займається управлінням пов'язаними з ними фінансовими, кадровими та іншими потоками. Наприклад, логістика забезпечує своєчасну оплату постачальників, ефективне використання людських ресурсів та управління інформацією про матеріальні потоки.

Досягнення такого раціонального управління можливе за умови дотримання ряду принципів (рис.1.3).

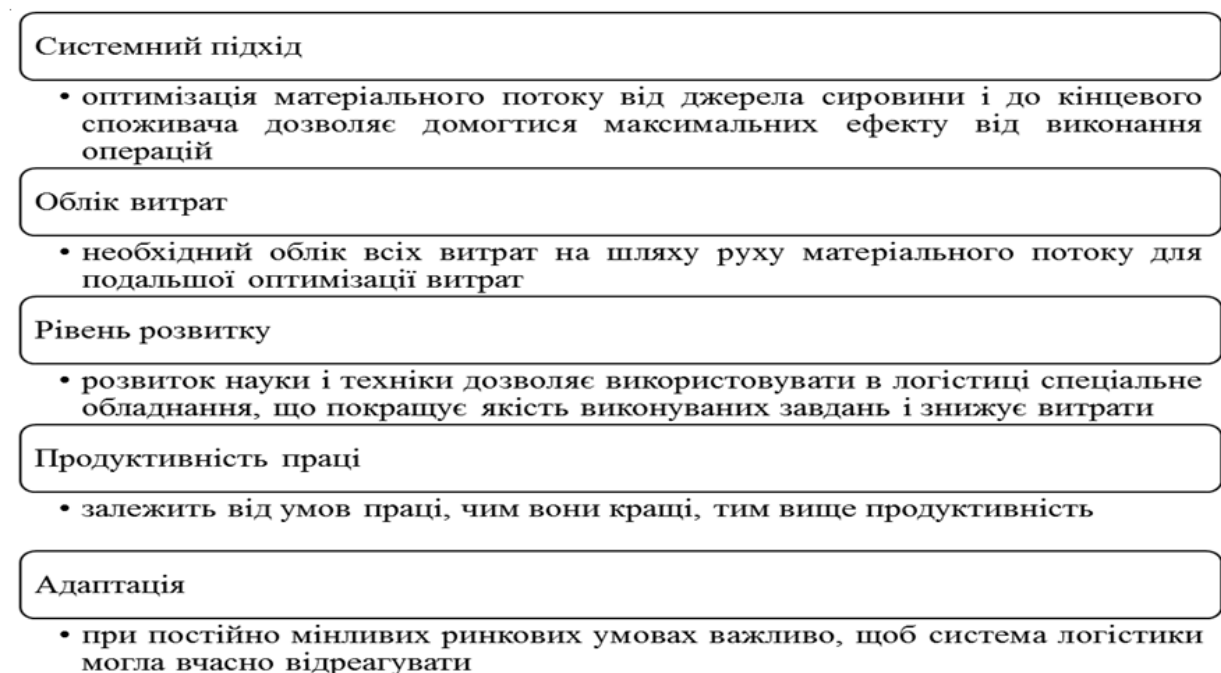


Рисунок 1.3 Принципи раціонального управління логістичними процесами

Джерело: сформовано за [14]

Переходячи до розгляду механізму управління логістичними процесами виробничої діяльності підприємства доцільно зауважити, що існує дві основні концепції організації виробництва: традиційна та логістична.

З точки зору логістики, ефективне управління виробничими процесами є ключовим для зниження витрат та підвищення якості продукції, особливо у контексті керування матеріальними потоками та незавершеним виробництвом під час технологічних процесів створення готової продукції. Саме тому логістичний підхід визначається новизною концепції та системного управління промисловими процесами, охоплюючи усі аспекти руху матеріальних ресурсів у виробництві та споживанні.

Логістична система включає в себе координацію виробничих, закупівельних та розподільчих процесів, що є фундаментом стратегічного планування та прогнозування виробництва.

Таким чином, логістична концепція вимагає комплексного підходу до управління каналами, через які рухаються матеріальні потоки на підприємстві під час виробництва та розподілу.

Сучасна організація та управління матеріальними потоками невід'ємно пов'язані із застосуванням ключових логістичних принципів, таких як односпрямованість, гнучкість, синхронізація, оптимізація та інтеграція потокових процесів.

Управління матеріальними потоками відіграє важливу роль у щоденному оперативному керівництві підприємством, зокрема в забезпеченні своєчасної поставки продукції та підвищенні продуктивності виробництва. В цьому контексті вирішуються всі питання, пов'язані з використанням виробничих ресурсів у часі та просторі.

Сучасні методи організації та оперативного управління виробництвом, зокрема управління матеріальними потоками, повинні відповідати ряду сучасних вимог (рис.1.4).

Вимоги до оперативного управління виробництвом	Забезпечення ритмічної, узгодженої роботи усіх ланок виробництва за єдиним графіком і рівномірного випуску продукції
	Забезпечення максимальної безперервності процесів виробництва
	Забезпечення достатньої гнучкості та маневреності у реалізації цілі при виникненні різних відхилень від плану
	Забезпечення безперервності планового керівництва

Рисунок 1.4 Вимоги до оперативного управління виробництвом за сучасних умов розвитку економіки

Джерело: сформовано за [26, с 104-105]

1. Забезпечення ритмічної, узгодженої роботи всіх ланок виробництва за єдиним графіком і схемою та стабільного випуску продукції необхідно розглядати у контексті оптимального використання ресурсів і відповідно до принципів логістики. Ритмічна робота означає гармонізацію всіх виробничих процесів, зокрема основних, допоміжних, обслуговуючих та управлінських, для ефективного використання ресурсів.

Важливо також враховувати, що ритмічна робота визначається оптимальною організацією часу та простору для окремих, часткових та загальних процесів виробництва. Такий підхід сприяє безперервному виробничому процесу та своєчасному випуску продукції з мінімальними витратами ресурсів. Зараз важко реалізувати ці вимоги через статичне сприйняття виробничого процесу та застосування статичних методів ведення календарно-планових розрахунків виробництва.

2. Забезпечення максимальної безперервності виробничих процесів включає два аспекти: неперервний рух об'єктів праці і безперервне завантаження робочих місць. Вибір послідовності виробничих операцій визначається умовами в конкретних ситуаціях. Дослідження показують, що тривалість всіх взаємопов'язаних операцій вирівнюється до певного

календарного ліміту. Мінімальний календарний ліміт вирівнювання близький до максимальної тривалості операцій у групі взаємопов'язаних операцій.

Вирівнювання тривалості операцій може відбуватися через простій робочих місць, обладнання чи через одночасне поєднання обох. Важливо враховувати, що втрати виробничих ресурсів внаслідок простою робочих місць (робітників та обладнання) у непоточному виробництві значно вищі, ніж витрати на простій предметів праці одного виду.

Таким чином, забезпечення максимальної безперервності виробничих процесів є ключовим елементом ефективної діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети важливими аспектами є неперервний рух об'єктів праці та безперервне завантаження робочих місць.

Одним із факторів, які визначають вибір послідовності виробничих операцій, є умови конкретних ситуацій. Важливо враховувати, що тривалість всіх взаємопов'язаних операцій має тенденцію вирівнюватися до певного календарного ліміту. Мінімальний календарний ліміт вирівнювання виявляється близьким до максимальної тривалості операцій у групі взаємопов'язаних операцій.

Вирівнювання тривалості операцій може відбуватися різними способами, включаючи простій робочих місць, обладнання чи одночасне поєднання обох. Важливо враховувати, що втрати виробничих ресурсів у результаті простою робочих місць у непоточному виробництві значно вищі, ніж витрати на простій предметів праці одного виду. Таким чином, оптимальне управління послідовністю операцій та ефективне управління ресурсами визначають успіх в забезпеченні безперервності виробничих процесів.

3. Забезпечення достатньої гнучкості та маневреності в досягненні цілей у випадку виникнення різних відхилень від плану є важливим завданням. Аналіз умов, в яких виконуються перші дві вимоги до організації та управління матеріальними потоками, вказує на те, що використовувані методи не є ідеальними. Для забезпечення виконання виробничих планів

підприємства на рівні цехів та виробничих ділянок за умов недосконалого планування, необхідно активно взаємодіяти з лінійними керівниками, диспетчерським персоналом цехів та менеджментом. Це включає в себе постійне регулювання виробничого процесу та перерозподіл робіт за різними пріоритетами з метою мінімізації втрат виробництва і робочого часу. Ця вимога до організації та управління матеріальними потоками має вирішальне значення і реалізується навіть за високою ціною, забезпечуючи виконання виробничих планів і програм.

4. Забезпечення безперервності планового управління є важливим завданням для кожного виробничого підрозділу. Кожен підрозділ отримує план, отримує необхідні ресурси і працює на досягнення запланованих результатів, однак недосконалість календарно-планових розрахунків ускладнює можливість точного планування. Технічні засоби не завжди дозволяють планувати роботу дільниці заздалегідь. Це призводить до того, що плановики та майстри виходять із сучасних пріоритетів при розподілі роботи та завантаження на зміну.

Для підвищення безперервності планового керівництва, важливо не лише розробляти місячні плани виробництва, а й вміло утримувати виробничий процес в межах складеного графіка за умов впливу різних факторів. Це включає ефективну оперативну підготовку виробництва та технічне обслуговування для конкретних виробничих завдань.

У сучасних умовах конкуренції успіх підприємства залежить від його здатності швидко реагувати на зміни у зовнішній інфраструктурі. Тому важливо мати ефективні механізми управління, що дозволяють адаптуватися до ринкових умов і конкуренції. Це передбачає визначення напрямків розвитку підприємства та створення організаційно-економічних умов, що дозволяють функціонувати в ринковій економіці [26, с 122].

На сьогоднішній день організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами можна розглядати у двох напрямках – традиційного та логістичного концепту управління виробничою діяльністю. Для повного

розуміння відмінності між ними доцільно здійснити порівняльний аналіз цих двох концепцій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння традиційної та логістичної концепції організації управління виробництвом

Традиційна концепція організації управління виробництвом	Логістична концепція організації управління виробництвом
Виробнича інтеграція розглядається як другорядне питання	Підтримка високого ступеня виробничої інтеграції
Прагнення до максимальної продуктивності	Прагнення до підвищеної гнучкості й адаптації виробництва до кон'юнктури ринку
Оптимізація окремих функцій	Оптимізація потокових процесів
Підтримка будь-якими засобами високого коефіцієнта використання виробничих потужностей	Підвищення пропускної здатності виробничих потужностей
Запаси у вигляді матеріальних ресурсів і готової продукції для забезпечення виробництва й обслуговування споживачів	Запаси у вигляді потужностей для досягнення високої гнучкості та мінімізації технологічних циклів. Відмова від надлишкових матеріальних і товарних запасів
Узгодженість виробничих та інфраструктурних операцій здійснюється шляхом завищення часу на їх виконання	Відмова від завищення часу на виконання виробничих і логістичних операцій
Перевага спеціалізованого обладнання	Перевага універсального обладнання
Виробництво, орієнтоване на максимізацію партій продукції, яка виготовляється в межах програми, складування	Відмова від виготовлення продукції, на яку немає замовлень покупців. Зменшення партій, підвищення якості виробництва
Допускається брак у межах встановлених норм	Усунення браку
Пасивність оптимізації внутрішньовиробничих переміщень	Усунення нераціональних внутрішньовиробничих переміщень

Джерело: узагальнено за: [узагальнено за 15, с 66; 16, с. 124]

Суть наведених положень вказує на те, що традиційна концепція організації управління виробництвом є найбільш прийнятною для умов «ринку продавця», у яких пропозиція переважає над попитом. У таких умовах важливо, щоб будь-яка виготовлена партія продукції була ефективно реалізована, що сприяє функціонуванню витратного виробництва. Основний акцент робиться на максимальному використанні виробничих потужностей та зниженні собівартості продукції через підвищення продуктивності

обладнання за одиницю часу. Завдання підвищення ефективності інфраструктурних операцій та процесу реалізації розглядаються як вторинні.

В умовах конкурентної боротьби за споживача акцент зміщується на проблеми ефективної реалізації виробленої продукції, що стають пріоритетними.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами визнається універсальним інструментом для розвитку виробничої діяльності підприємств. Цей механізм об'єднує різноманітні підходи, методи та стратегії, спрямовані на оптимізацію всіх ланок логістичних відносин в рамках підприємства.

На перший погляд, організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами базується на розробці та впровадженні ефективних стратегій планування, координації та контролю руху матеріальних потоків, що включають в себе постачання сировини, виробництво, зберігання, транспортування та розподіл готової продукції [27, с. 101].

З організаційного погляду, цей механізм вимагає створення чіткої структури управління логістикою, визначення функціоналу і відповідальності працівників на різних етапах логістичного ланцюга. Важливим елементом є інтеграція інформаційних систем, які сприяють збору, обробці та аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень.

З економічного погляду, організаційно-економічний механізм передбачає раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат та забезпечення ефективності кожного логістичного етапу. Це може включати в себе стратегії скорочення запасів, вдосконалення транспортних маршрутів, оптимізацію процесів зберігання та інше.

Узагальнюючи, організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами, важливо відзначити, що він є ключовим елементом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства через забезпечення оптимальної логістичної інфраструктури, ефективного використання ресурсів і вчасного реагування на зміни в економічному середовищі.

1.3. Сучасний стан логістичних процесів на виробничих підприємствах України

У сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімкого розвитку технологій логістичні процеси на виробничих підприємствах України стають ключовим елементом успішного функціонування та конкурентоспроможності. Швидкі зміни в економічному середовищі, зростання попиту на продукцію внутрішнього та зовнішнього ринків, а також необхідність впровадження ефективних стратегій управління ресурсами ставлять перед підприємствами великі виклики в організації логістичних процесів.

Однією з ключових рис сучасного стану логістичних процесів в Україні є активне впровадження інноваційних підходів та технологій в управління ланцюгом постачання, починаючи від постачальників сировини і закінчуючи доставкою готової продукції до споживача. Діджиталізація та автоматизація логістичних процесів сприяють підвищенню їх ефективності та точності, а також забезпечують оперативний обмін інформацією між різними ланками ланцюга постачання.

Зокрема, у контексті логістики на виробничих підприємствах акцент робиться на оптимізації складського обліку, вдосконалення систем прогнозування попиту, а також на розробці ефективних стратегій управління запасами. Застосування сучасних технологій у цих сферах спрямоване на зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів та покращення загальної конкурентоспроможності підприємств [28].

Поряд з цим, важливим аспектом стає розвиток міжнародної логістики, особливо з урахуванням тенденцій глобалізації та участі українських підприємств у міжнародних ланцюгах постачання. Питанням першочергового значення стає забезпечення ефективної та надійної транспортної логістики, включаючи роботу з міжнародними перевізниками та дотримання міжнародних стандартів. Таким чином, сучасний стан

логістичних процесів на виробничих підприємствах України визначається стратегічністю та інноваційністю підходів до управління ланцюгом постачання, активним впровадженням цифрових технологій та високим рівнем готовності до викликів глобального ринку.

Раніше бізнес був зосереджений на локальних ринках. Однак у сучасному світі все більше компаній працюють на глобальному рівні. Це пов'язане з глобалізацією економіки, яка означає, що кордони між країнами зникають.

Глобалізація має ряд переваг для бізнесу. Вона дозволяє компаніям отримувати доступ до більших ринків і розширювати свою діяльність. Однак вона також створює нові виклики. Компаніям потрібно бути більш конкурентоспроможними, щоб успішно працювати на глобальному рівні.

Одним із ключових способів підвищення конкурентоспроможності є вдосконалення логістики. Логістика – це процес управління матеріальними потоками, включаючи закупку, зберігання, транспортування та продаж продукції.

Покращення процесів закупівлі дозволяє оптимізувати вибір постачальників, забезпечити якість введених виробів та зменшити витрати. Ефективне зберігання товарів включає в себе оптимальне використання складського простору, систему контролю запасів та швидке виявлення та виправлення можливих недоліків у ланцюзі постачання.

Оптимізація транспортування, як ключового етапу логістики, включає в себе вибір оптимальних маршрутів, використання різних видів транспорту та впровадження інноваційних технологій для відстеження та контролю за вантажем. Це допомагає скоротити терміни доставки та зменшити витрати на логістику.

Продаж продукції є завершальним етапом логістики, де важливо забезпечити швидку та ефективну поставку товарів клієнтам, враховуючи їхні індивідуальні потреби та вимоги. Впровадження технологій електронної

комерції та систем відстеження замовлень дозволяє оптимізувати цей етап та підвищити задоволеність клієнтів.

Загальне вдосконалення логістики сприяє ефективному функціонуванню підприємства, знижує витрати та збільшує якість обслуговування, що стає основою для збільшення його конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, ефективна логістика може допомогти компаніям [29]: знижувати витрати; підвищувати продуктивність; покращувати обслуговування клієнтів.

Глобалізація уніфікує світові споживацькі потреби. Це означає, що клієнти в різних країнах мають схожі очікування від продукції та послуг. Компаніям потрібно адаптувати свою продукцію та послуги до цих очікувань, щоб успішно конкурувати на глобальному ринку.

Таким чином, логістика є важливим інструментом для компаній, які працюють на глобальному рівні. Вона допомагає компаніям підвищувати конкурентоспроможність і задовольняти вимоги глобальних споживачів.

Сучасна глобальна логістика визначається специфічними умовами, які потрібно враховувати для досягнення позитивних результатів. До ключових аспектів можна віднести [18, с. 242]:

- міжнародна торгівля, яка часто пов'язана з великими обсягами замовлень, що дозволяє компенсувати збільшені витрати на транспортування;
- міжнародні ринки відрізняються великим ступенем невизначеності, широкими коливаннями попиту та суттєвістю кожного з цих ринків;
- багато організацій мають менший досвід у міжнародній логістиці, порівняно з національною;
- присутність більшої кількості посередників (вантажних експедиторів і митних агентів);
- великі відстані та наявність посередників ускладнюють встановлення тісних відносин із кінцевими споживачами;

– через значні географічні та культурні відмінності, комунікація стає більш складною;

– умови торгівлі зазнають змін, а в окремих випадках можуть стати повністю невідомими;

– фінансові угоди можуть бути менш чітко визначеними;

– оформлення документації стає більш складним завданням.

Таким чином, аналізуючи наукові дослідження провідних західних експертів у галузі логістики, можна зауважити, що основними динамічними чинниками глобалізації є (рис.1.5).

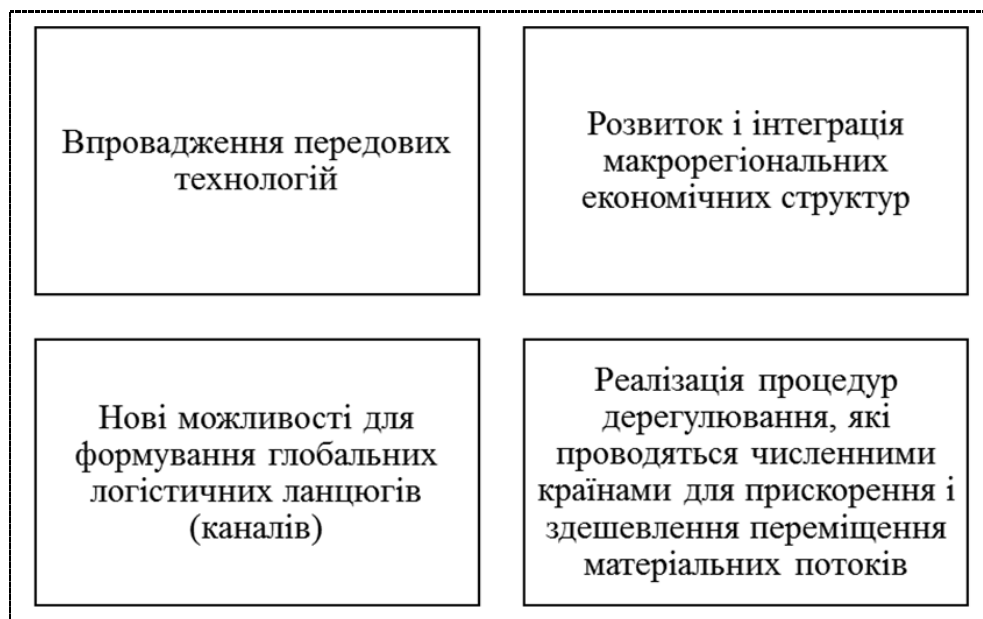


Рисунок 1.5. Основні динамічні чинники глобалізації

Джерело: сформовано за [19]

Здійснюючи аналіз праць зарубіжних науковців доцільно вказати на такі основні тенденції у розвитку світової логістики: [20]

1. Швидкі темпи виробництва, які проявляються у тому, що ефективність виробництва майже сягнула свого піку, ускладнюючи можливості додаткової економії. Фізичний розподіл і логістика стали значущими областями для додаткових досліджень з точки зору ефективності та прибутковості.

2. Філософія виробництва, оскільки зміни у філософії управління запасами товарів і матеріалів принесли фундаментальні трансформації.

3. Інноваційні технології, враховуючи революційні зміни у виробництві комп'ютерів і засобах комунікації, які визначили логістичний підхід, що ґрунтується на обробці великого обсягу даних, підкреслюючи роль інновацій у транспортному процесі.

4. Екологія, оскільки на сьогоднішньому етапі розвитку спільнота звертає увагу на екологічні питання, такі як забруднення та вторинне використання відходів. Ці аспекти тісно пов'язані з логістикою, особливо у сфері пакувальних матеріалів і створення каналів для вторинної переробки відходів.

5. Розширення роздрібних мереж – з'явилися нові великі мережі роздрібного продажу та торговельні фірми масового продажу, які володіють складними логістичними системами. Нові магазини і торговельні мережі заслуговують на увагу завдяки добре налагодженим логістичним системам.

Окрім цього, після вибору Україною шляху євроатлантичної інтеграції, наша країна почала активно укріплювати свої позиції на глобальному економічному полі, отримавши статус рівноправного учасника міжнародних відносин. Це призвело до необхідності розвитку та удосконалення логістичного сектору послуг для ефективного забезпечення постачання товарів у будь-яку країну світу та виконання міжнародних партнерських угод. Геостратегічне положення нашої країни, а також активний розвиток електронної комерції як значущого споживача логістичних послуг у контексті глобалізації світового ринку і зростання обсягів транзитних перевезень свідчать про великий потенціал України у цьому сегменті, а отже, виправдовують важливість розвитку логістичного ринку як одного з пріоритетних напрямків у національному господарстві.

Опрацювання даних відкритих джерел щодо структури логістичних витрат в Україні, дозволяє їх представити наступним чином (табл.1.2).

Структура логістичних витрат в Україні

Галузь	Частка, %	Обсяг, млрд \$
Транспорт	70	16,8
Складське зберігання	25	6
Управління логістичними потоками	5	1,2
Разом	100	24

Джерело: сформовано за [21]

При аналізі поточного стану логістики в Україні важливо відзначити, що значна кількість підприємств активно впроваджує інновації у цьому секторі, застосовуючи ІТ-технології для оптимізації логістичних систем та зменшення витрат на зберігання, складську діяльність та перевезення. На сьогоднішній день логістика відзначається широким спектром функцій, що включає не лише транспортування товарів, але й їхнє зберігання та доставку. Залежно від наявної інфраструктури, вона стає ще більш визначальною через нові тенденції у розвитку ринку та методи постачання.

Структура логістичних витрат в Україні представлена на рис. 1.6.

■ Транспорт ■ Складське зберігання ■ Управління логістичними потоками

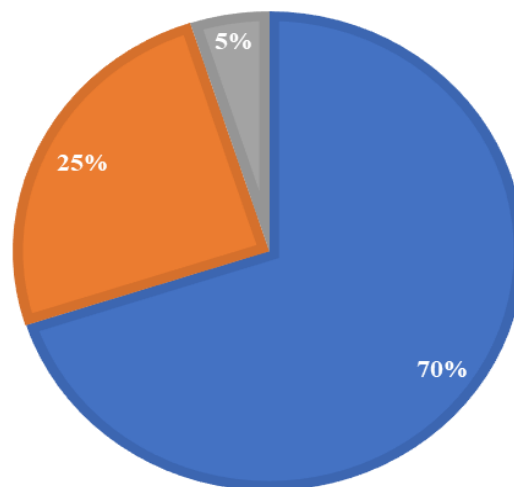


Рисунок 1.6. Структура логістичних витрат в Україні

Джерело: сформовано за [21]

Таким чином, за поданими даними, транспорт формує значну частину логістичних витрат в Україні, а саме 70%. Це вказує на велику важливість і значущість транспортної інфраструктури в забезпеченні логістичних процесів та виконання поставок. Складське зберігання займає 25% логістичних витрат, що свідчить про важливість оптимізації та ефективного управління складськими процесами для зниження цих витрат. Виділена частка на управління логістичними потоками становить 5%, що вказує на необхідність ефективного управління та оптимізації логістичних процесів для зменшення витрат в цьому сегменті. У цілому, аналіз структури логістичних витрат дає підстави для акцентування уваги на оптимізації транспортних і складських процесів, а також вдосконаленні системи управління логістичними потоками з метою зменшення загальних логістичних витрат в Україні.

Для сприяння розвитку логістики в Україні важливу роль відіграє логістична інфраструктура. Так ключовим завданням для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є створення в Україні сучасної та інтегрованої логістичної інфраструктури, яка буде адаптована до сучасних вимог та функціонувати як єдина система.

Із цього можна зробити висновок, що для того щоб поліпшити логістику в Україні, необхідно в повоєнному розвитку вдосконалити стан автомобільних доріг, оскільки країна має низьку якість дорожнього покриття, що робить це питання досить актуальним. Розвиток також потребує удосконалення залізничних шляхів, які є більш привабливими завдяки економічній вигоді та універсальності. Також досить привабливим напрямком є залучення лоукост-перевізників для збільшення обсягів перевезень та розширення повітряних маршрутів. Стратегічно важливим є будівництво та розвиток трубопровідного транспорту, зокрема для транспортування газу та нафтопродуктів. Ці напрямки можуть привернути нові міжнародні компанії, інвестиції та партнерів.

Не зважаючи на те, що розвиток логістики в Україні розпочався досить нещодавно, проте за останні роки вона відповідає основним тенденціям світового ринку, хоча ще багато аспектів потребують подальшого удосконалення. Аналіз структури вантажоперевезень в Україні за 2020-2021 роки (довоєнний період) вказує на те, що найбільшою популярністю користувався залізничний транспорт (рис.1.7) завдяки своїй відносній економічності та універсальності.

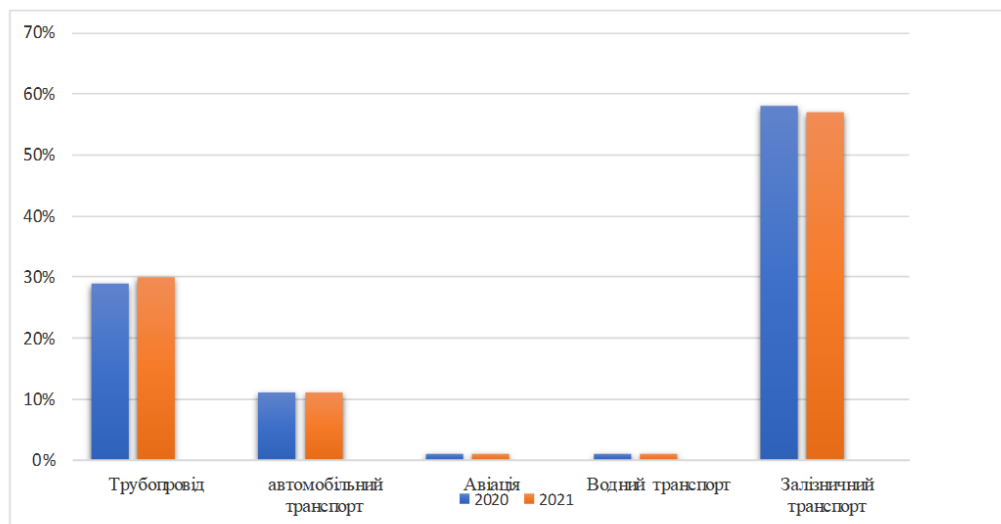


Рисунок 1.7 Структура вантажоперевезень в Україні за 2020-2021рр.

Джерело: сформовано за [21]

Таким чином, підсумовуючи викладене, можна зазначити, що ринок логістичних послуг в Україні ще знаходиться на етапі становлення та розвитку, проте крок за кроком, на довоєнному етапі, збільшував свої обсяги й ефективність.

Логістична інфраструктура в Україні потребує активного розвитку. Використовуючи логістичні можливості на повну міру, вітчизняні підприємства матимуть можливість отримати численні переваги, такі як зниження виробничих витрат, ефективне управління запасами, високоякісне обслуговування клієнтів і гнучке реагування на потреби ринку, що сприятиме нарощуванню конкурентних переваг. Підвищення ефективності ринку логістики призведе до появи більшої кількості компетентних постачальників

комплексних логістичних послуг, залучення іноземних учасників на ринок, що сприятиме позитивному впливу на економіку країни в цілому.

Із початку повномасштабного вторгнення з боку Російської Федерації на територію України, логістичні підприємства почали функціонувати в ускладнених умовах. Це, насамперед, пов'язане із заборонаю морських і авіаперевезень, погіршенням роботи залізничних шляхів та ускладненням функціонування автомобільного транспорту. Окрім цього, багато логістичних підприємств втратили основні маршрути міжнародних перевезень. Ще однією безумовною проблемою є те, що зі збільшенням цін на паливо вартість перевезення вантажів також зросла. У свою чергу, у зв'язку з війною на всій території України підприємствам довелося розробляти нові маршрути для доставки товарів. Звичайні сполучення між містами були втрачені або зруйновані, тому доводиться знаходити нові шляхи для обходу небезпечних ділянок. Нові маршрути, хоч і довші та менш передбачувані, проте стали пріоритетом у зусиллях забезпечення безпеки. Окрім перебудови маршрутів, підприємства стикаються з проблемою зростання вартості доставки.

Загалом, виклики для логістичної галузі виникли ще за декілька років до повномасштабного вторгнення Російської Федерації внаслідок пандемії COVID-19, яка, у свою чергу, призвела до швидкої локалізації ринку та переміщення ланцюгів постачання ближче до країни виробництва чи реалізації продукції, проте у 2022 році компанії стикнулися з необхідністю прийняття швидких рішень.

Окрім цього, основні виклики в галузі логістики, на сьогоднішній день, також пов'язані із відмовою підприємств від накопичення товарів. Більше того, тривалий час утримувати товари на складах є ризиком, оскільки їх можна втратити в результаті ракетного обстрілу чи збройного нападу.

Незважаючи на існуючі проблеми, значна кількість компаній продовжує свою діяльність. Підприємці здійснюють закупівлю товарів за кордоном, переважно в Європі та Сполучених Штатах Америки, та

реалізують їх в Україні. Європейські та американські виробники вражають різноманіттям, якістю продукції та доступними цінами, що робить імпорт вигідним навіть із врахуванням витрат на логістику. Зараз імпортні вантажі перевозяться в Україну, головним чином, через іноземні порти з наступним наземним транспортуванням автомобільним та залізничним транспортом, що викликає певні проблеми у логістиці через затрати часу та, безумовно, ресурсів.

Отже, сучасний стан логістичних процесів на виробничих підприємствах України свідчить про поступове вдосконалення та адаптацію до вимог сучасного світового ринку. Логістика на виробничих підприємствах стає ключовим елементом ефективного управління потоками ресурсів, витратами та постачанням. Неспростовні виклики, такі як глобальні кризи, військові конфлікти та пандемії, вимагають від підприємств гнучкості та швидкого реагування на зміни у логістичному середовищі.

Позитивними тенденціями в сучасній логістиці на виробничих підприємствах України є інтеграція новітніх технологій, оптимізація ланцюгів постачання та розширення міжнародних партнерств. Важливою є роль логістичної інфраструктури та вдосконалення транспортних мереж для забезпечення ефективності перевезень.

Однак існують виклики, такі як військові дії, глобальні проблеми, нестабільність політичної ситуації та недостатній розвиток інфраструктури, які вимагають системних рішень. Забезпечення якості та безпеки логістичних процесів, а також навчання кваліфікованих кадрів у галузі логістики залишаються актуальними завданнями.

У цілому, розвиток логістичних процесів на підприємствах України вимагає комплексного підходу, інноваційних рішень та активної співпраці з міжнародними партнерами для досягнення високої конкурентоспроможності на світовому ринку.

Висновки до першого розділу

1. Логістика відіграє важливу роль у плануванні, організації та контролі потоків матеріалів, товарів і інформації, спрямованих на реалізацію виробничого процесу. Застосування логістичних методів дозволяє підприємствам оптимізувати постачання, скорочувати терміни виробництва, ефективно управляти запасами та знижувати логістичні витрати. Крім того, логістика допомагає підприємствам адаптуватися до змін на ринку, швидко реагувати на змінні умови та забезпечувати високу якість продукції.

2. Організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами можна визначити як універсальний інструмент адаптивності й розвитку виробничої діяльності підприємств. Управління логістичними процесами стає ключовим елементом стратегії підприємства, спрямованої на досягнення оптимальної продуктивності та конкурентоспроможності. Організаційний аспект управління логістикою включає в себе планування, координацію та контроль усіх ланцюгів постачання та виробничих процесів.

3. Ефективне впровадження логістичних стратегій дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, зменшувати час циклу виробництва, покращувати обслуговування клієнтів та реагувати на зміни в ринкових умовах. Економічний аспект управління логістикою зосереджується на підвищенні ефективності витрат, оптимізації ресурсів та забезпеченні сталого розвитку. Впровадження логістичних підходів допомагає підприємствам збільшувати прибутковість, підтримувати високий рівень обслуговування та займати стійке положення на ринку. Усі ці аспекти роблять організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

4. Сучасний стан логістичних процесів на виробничих підприємствах України визначається рядом ключових тенденцій та викликів. Логістика на

виробництві стає необхідною складовою для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Використання інформаційних систем, автоматизація та впровадження новітніх рішень дозволяють підприємствам оптимізувати роботу складів, виробничих ліній та керувати потоками ресурсів більш ефективно.

5. Зростання глобалізації та розширення міжнародних відносин покладають додаткові вимоги до логістичних систем. Оптимізація міжнародних постачань, співпраця з глобальними партнерами та впровадження стандартів безпеки та якості стають важливими завданнями. Необхідно відзначити також вплив глобальних викликів, таких як пандемія та геополітичні події, які ставлять підприємства перед необхідністю адаптації та впровадження гнучких стратегій для забезпечення стабільності та надійності логістичних ланцюгів. Усі ці аспекти свідчать про те, що логістичні процеси на виробничих підприємствах України перебувають на етапі активного розвитку та вимагають системного підходу для вирішення викликів і використання можливостей для подальшого удосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»

2.1. Оцінка результатів виробничої діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» - це підприємство, що надає логістичні послуги та було засноване у 2001 році як перший 3-PL оператор в Україні. За даними оцінки у 2020 році ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» увійшло до 10 найбільших PL операторів в Україні. Головний офіс підприємства розташований у місті Києві. Основна місія ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» - спільність життєвих цінностей.

Згодом у період 2004-2006 рр. ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» створило перший розподільчий центр, розробило і впровадило національну програму «Україна за 48 годин». Наступним етапом у період 2010-2016 роки підприємство ввело в експлуатацію нові логістичні комплекси класу «А», впроваджувало інноваційні логістичні продукти «Експрес-24» та «ГВД» та здійснювало впровадження операційної моделі надання послуг експрес доставки «двері-двері».

У період з 2019 по 2022 роки ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» відкриває фармацевтичний склад та розподільчий центр для мереж аптек в Україні, розширює види транспорту для доставки, зокрема запускає перевезення авіа-, морським та залізничним транспортом, розпочинає надання митно-брокерських послуг та відкриває нові філії в обласних центрах України.

Основним видом діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» є надання іншої допоміжної діяльності у сфері транспорту. Крім того, ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» провадить додатково такі види діяльності: неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, складське господарство, транспортне оброблення вантажів, інша поштова та кур'єрська діяльність, надання інших допоміжних комерційних послуг.

У таблиці 2.1 представлено оцінку результатів виробничої діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»; така оцінка є важливим етапом у забезпеченні успішної діяльності такого підприємства.

Таблиця 2.1

**Показники діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»
за 2020-2022 рр.**

Показники	2020	2021	2022	2022 до 2020, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	326584,8	192625,30	320594,40	98,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	291027,13	173334,80	297941,40	171,89
Інші операційні доходи, тис. грн.	0,60	1942,00	5441,30	280,19
Інші операційні витрати, тис. грн.	114,00	179658,80	8059,10	4,49
Інші доходи, тис. грн.	0,00	6324,00	0,20	0,00
Інші витрати, тис. грн.	0,00	25996,90	1253,20	4,82
Разом доходи, тис. грн.	0,60	194577,30	326035,90	167,56
Разом витрати, тис. грн.	291141,13	205655,70	307253,70	149,40
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	35443,67	-11041,30	17305,40	48,83

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових показників ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» за 2020-2022 роки вказує на зміни у фінансовому стані підприємства, зокрема:

1. Чистий дохід від реалізації продукції відзначається зростанням на 98,17%, такий значний приріст є результатом успішної маркетингової стратегії та відкриттям філії у м. Львів.

2. Собівартість реалізованої продукції зросла на 171,89% за рахунок подорожчання пального, ремонтних запчастин на автомобілі.

3. Інші операційні доходи та витрати значно зросли на 280,19%, що є результатом додаткових угод та успішних інвестиційних операцій.

4. Фінансовий результат до оподаткування значно зменшився за 2022 рік (більш як у 1,5 рази), однією з причин такої ситуації є початок військової агресії проти України, часткова втрата морських логістичних шляхів і закриття повітряних шляхів для доставки.

Динаміка результатів діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» за 2020-2022 роки демонструє значні коливання розміру чистого прибутку підприємства за останні три роки (рис. 2.1).

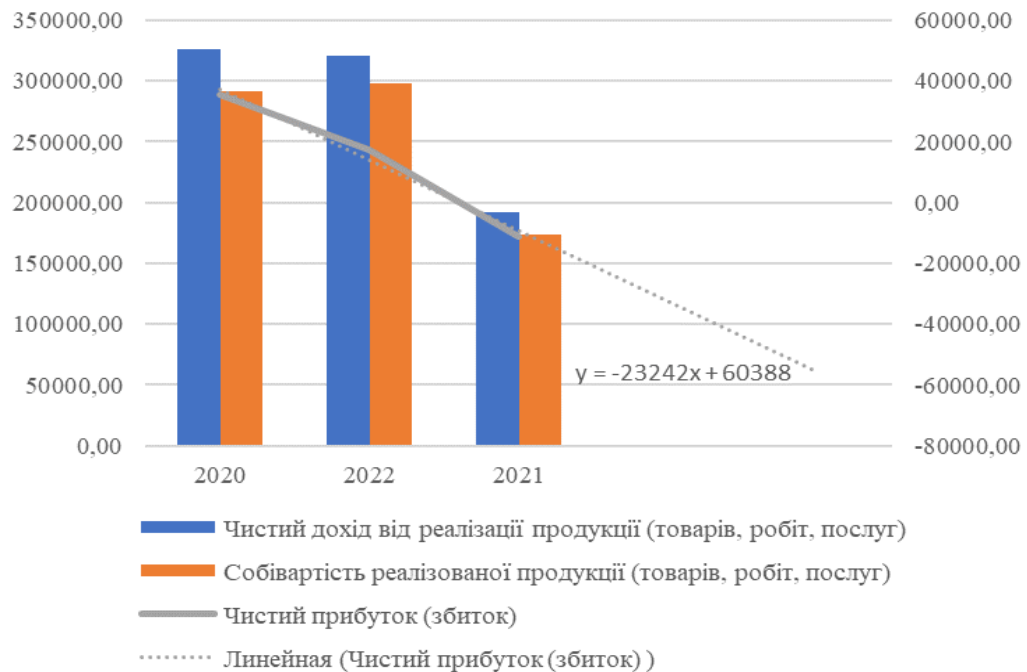


Рисунок 2.1. Динаміка результатів діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» за 2020-2022 роки

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Логістичні зв'язки та основні контрагенти ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» представлено у додатку А.

ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» має філії у п'яти регіонах України, зокрема: Харківській, Дніпропетровській, Одеській, Київській та Львівській областях. Мережа філій ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» представлена у додатку Б.

Оцінка показників рентабельності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» має велике значення при проведенні аналізу ефективності діяльності підприємства в цілому (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз показників рентабельності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»
за 2020-2022 роки**

Показники	2020	2021	2022	2022 до 2020, %
Рентабельність активів	0,73	-0,23	0,27	36,99
Рентабельність власного капіталу	3,69	-3,77	6,93	187,85
Рентабельність прибутку від продаж	0,14	0,08	0,06	45,93
Рентабельність діяльності	0,11	-0,06	0,05	49,52

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз рентабельності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» за 2020-2022 роки вказує на фінансові труднощі та велике коливання показників. Значення рентабельності активів в 2022 році зросло, і становлячи 0,197, що вказує на позитивні зміни в управлінні активами та на нові інвестиційні можливості. Проте, рентабельності прибутку з 2020 року зменшилась на 45,93%. Рентабельність власного капіталу показала зростання у 2022 році у порівнянні з 2021 році на 187,85%. Показники рентабельності прибутку та діяльності залишаються на нульовому рівні чи близькі до нього, що може вказувати на недостатню ефективність їх управління.

Представимо графічно динаміку показників рентабельності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» за 2020-2022 роки (рис. 2.2).

ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» для поліпшення фінансового стану необхідні стратегічні заходи, що включають у себе оптимізацію витрат, ефективне управління ресурсами та пошук нових можливостей для збільшення прибутку.

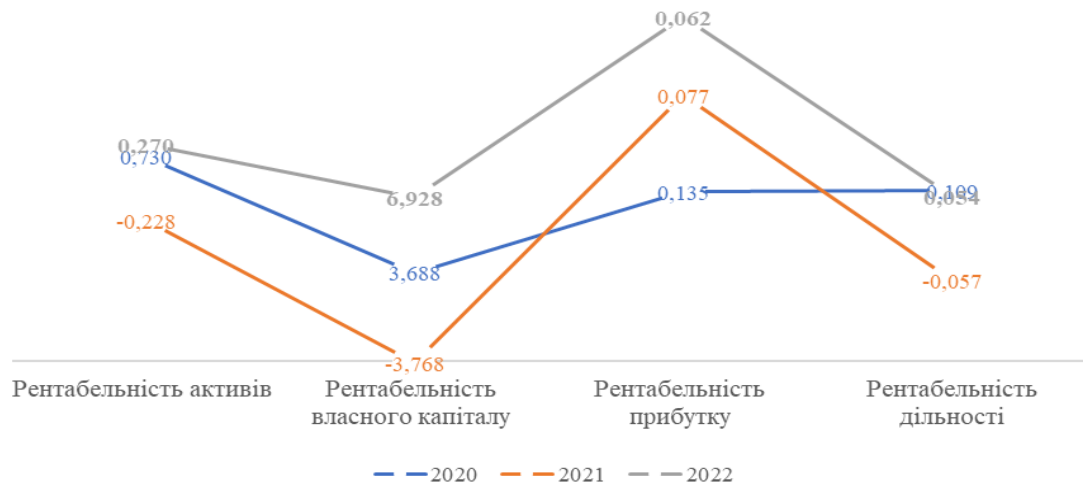


Рисунок 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» за 2020-2022 роки

У ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» організаційна структура є дивізійною, враховуючи розподіл за географічними регіонами, та дотримуючись основних напрямків та головної місії організації - розвиток бізнесу через професійну логістику та її головні цінності – сервіс, лідерство, динамізм та розвиток, професійна гнучкість, командна робота, дружній колектив (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Організаційна структура ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»

Управління ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» повністю покладено на директора підприємства. Директору підпорядковується три департаменти: адміністративний департамент, операційний департамент та департамент управління філіями.

Діюча система управління ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» відзначається високим ступенем контрольованості процесів, що сприяє формуванню дисциплінованого та відповідального колективу. Однією з ключових переваг управлінського механізму є швидке прийняття та реалізація рішень, що стає ключовим фактором в умовах роботи логістичної компанії.

Чіткий розподіл відповідальності в системі управління ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» є додатковою перевагою, особливо в контексті логістичного бізнесу, де точність та вчасність виконання завдань мають вирішальне значення. Такий підхід сприяє ефективному вирішенню завдань та уникненню непорозумінь у виконанні обов'язків. Невід'ємним аспектом жорсткої системи управління є можливості кар'єрного росту для працівників, які виявляють ініціативу та старанність у своїй роботі. Це забезпечує стимул для працівників розвивати свої навички та вносити вагомий вклад у успішну діяльність компанії.

Загальний аналіз результатів діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» свідчить, що хоча є позитивні аспекти (зростання доходів), проте проблеми з фінансовою стійкістю впливають на загальний фінансовий результат. Підприємству необхідно провести глибокий аналіз витрат, оптимізувати операційні процеси та розробити стратегії для вирішення проблем, що також призводять до втрат.

2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»

ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» надає три основні напрямки логістичних послуг:

1. Послуги складської логістики:

- відповідальне зберігання та обробка вантажів;
- національна палетна дистрибуція LTL.

2. Послуги транспортної логістики:

- авіа перевезення;
- морські перевезення FCL/LCL;
- міжнародні перевезення;
- залізничні перевезення;
- національні автомобільні перевезення FTL.

3. Надання інших логістичних послуг:

- митно-брокерські послуги;
- фулфілмент.

Велика кількість замовлень припадає на складські послуги. Логістична потужність складської логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕШНЛ» 45000 м², 7000 комірок для зберігання дрібних посилок-замовлень та 23 крос-дрокінг термінали. Загальна схема складської логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕШНЛ» представлена у додатку В.

Перелік послуг складської логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕШНЛ» узагальнено на рис. 2.4.

Значну частину послуг ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕШНЛ» надає також у напрямках загальнонаціональної доставки. Загальна потужність послуг з перевезення вантажу:

- близько 3000 точок продажів обслуговування в системі дистрибуції;
- 23 регіональних представництва;
- автопарк близько 1500 автомобілів;
- власна ІТ платформа для здійснення замовлення на доставку.
- У 2022 році з початком військових дій в Україні зросли обсяги доставки за кордон, відповідно зросли послуги з міжнародного форвардингу. Трохи менше від загальної кількості послуг припадає на митно-брокерські послуги та фулфілмент.

Види послуг складської логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»	
прийом вантажу на відповідальне зберігання;	зважування і обмірювання товару;
проведення обробки товару одночасно з його зберіганням (послуга «SharedStock»);	обмін складськими звітами в електронному форматі або по факсу;
відповідальне зберігання на одному з 8 логістичних комплексів класів «А» і «В» як габаритних, так і негабаритних типів вантажу;	виконання всіх існуючих навантажувальних і розвантажувальних робіт досвідченими співробітниками;
завантаження автомобілів за допомогою спеціальної техніки;	розвантаження транспортного засобу з використанням ручного або механічного способу;
виконання робіт на одному з 27 крос-док терміналів, які розташовані по всій території України;	попередні роботи по підготовці та класифікації продукції відповідно до номенклатури;
комплектація та сортування замовлень клієнтів;	підбір і формування замовлень з урахуванням різних критеріїв;
Забезпечення всіх норм і вимог до зберігання, обліку та обробки товарів згідно з методами FIFO/FEFO/LIFO/LEFO	WMS, VAS-послуги
Прийом і здача товарно-матеріальних цінностей за асортиментом	Обробка товарних запасів за процедурою Pick-by-Line
Швидке вивантаження/завантаження транспортного засобу з оформленням документів (до 1,5 години) та кількістю	Фулфілмент для інтернет-магазинів
	Організація розподільчого центру для торгової мережі на базі будь-якого з 5 складських комплексів UVK по Україні

**Рисунок 2.4. Склад послуг складської логістики
ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»**

Джерело: складено за [30]

Розподіл обсягів замовлень ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» у 2022 році представлено на рис. 2.5.

Так, у 2022 році незважаючи на досить нестабільну економічну і політичну ситуацію в Україні на ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» збереглися тенденції до зростання кількості замовлень автомобільним транспортом, як у напрямках загальнонаціональної доставки та і міжнародної.

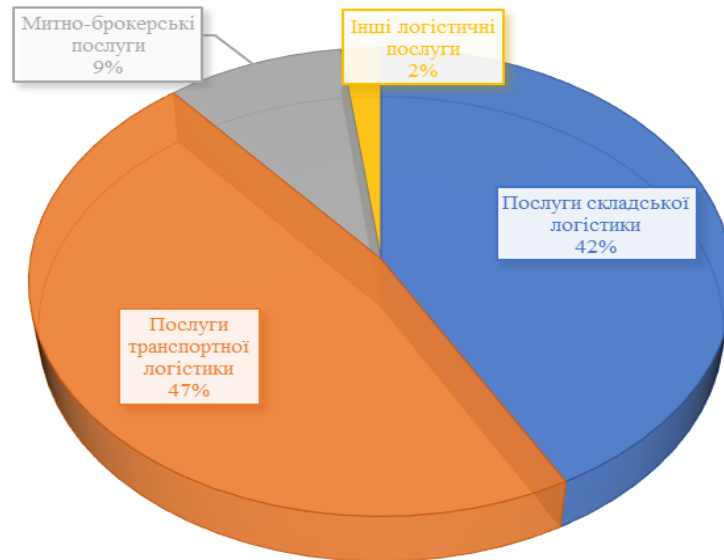


Рисунок 2.5. Структурний розподіл кількості замовлень за видами логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ» у 2022 році

До початку війни ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ» здійснювало доставку великогабаритних вантажів морським шляхом, також значна частина вантажу із США доставлялася повітряним шляхом. Але події у лютому 2022 року змусили керівництво ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ» переглянути можливі логістичні шляхи перевезення вантажу та надання будь-яких інших послуг з доставки (табл. 2.3).

Обсяг послуг складської логістики наданий ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ» в 2022 році зменшився на 4%, порівняно з 2020 роком, хоча частка у загальному обсязі наданих послуг збільшилася на 13,5%. Обсяг послуг з перевезення вантажу по Україні в 2022 році скоротився на 32% порівняно з 2020 роком. За останні три роки частка у загальному обсязі послуг за кордон зросла на 52,2%, у більшій мірі на це вплинула міграція населення закордон. Загальний обсяг наданих логістичних послуг ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ» зменшився на 15,4% в порівнянні з 2020 роком, що може свідчити про вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії.

Таблиця 2.3

Обсяги наданих логістичних послуг (за видами)**ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» у 2020-2022 роках**

Показники	2020	2021	2022	2022 до 2020, %
Послуги складської логістики, од.	480,0	575,0	461,0	96,0
Частка у загальному обсязі наданих послуг, %	37,0	41,0	42,0	113,5
Послуги з перевезення вантажу по Україні, од.	532,0	603,0	362,0	68,0
Частка у загальному обсязі наданих послуг, %	41,0	43,0	33,0	80,5
Послуги з перевезення вантажу закордон, од.	119,0	112,0	154,0	129,4
Частка у загальному обсязі наданих послуг, %	9,2	8,0	14,0	152,2
Митно-брокерські послуги, од.	143,0	98,0	99,0	69,2
Частка у загальному обсязі наданих послуг, %	11,0	7,0	9,0	81,8
Інші логістичні послуги, од.	24,0	14,0	22,0	91,7
Частка у загальному обсязі наданих послуг, %	1,8	1,0	2,0	111,1
Всього надано послуг, од.	1298,0	1402,0	1098,0	84,6

Загалом, комплексний аналіз дозволив визначити певні тенденції в розвитку логістичних послуг ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ», такі як зміни в активності внутрішньоукраїнських та міжнародних перевезень, а також збільшення вагомості послуг складської логістики.

Обсяг наданих послуг транспортної логістики за видами транспортних перевезень ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» у 2020-2022 роках представлено у табл. 2.4.

Зменшення наданих у 2022 році послуг транспортної логістики у більшій мірі пов'язане із повномасштабним вторгненням на територію України. Так, аналіз представлений у табл. 2.4 свідчить, що обсяг авіаперевезень та морських перевезень в 2022 році значно скоротився у порівнянні з 2021 роком. Значні темпи зменшення пов'язані саме із впливом зовнішніх чинників, таких як пандемія і війна. Обсяг залізничних перевезень збільшився на 10,6% в порівнянні з 2020 роком, що пов'язане із певною

стабільністю та попитом на даний вид транспорту. Також зріс обсяг міжнародних автотранспортних перевезень на 29,4% у порівнянні з 2020 роком. Тоді як обсяг національних автотранспортних перевезень зменшився на 50,3% у порівнянні з 2020 роком.

Таблиця 2.4

**Аналіз послуг транспортної логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»
у 2020-2022 роках**

Показники	2020	2021	2022	2022 до 2020, %
Авіа перевезення, од.	31,0	43,0	4,0	12,9
Морські перевезення, од.	18,0	26,0	1,0	5,6
Залізничні перевезення, од.	189,0	217,0	209,0	110,6
Національні автотранспортні перевезення, од.	294,0	317,0	148,0	50,3
Міжнародні автотранспортні перевезення, од.	119,0	112,0	154,0	129,4
Перевезено вантажів, тис. т.	21,3	26,5	20,6	96,7
Вантажообіг, тис. т/км	3178,9	2980,3	2459,7	77,4

Динаміка послуг транспортної логістики за видами транспортних перевезень ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» у 2020-2022 роках графічно представлена на рис. 2.6.

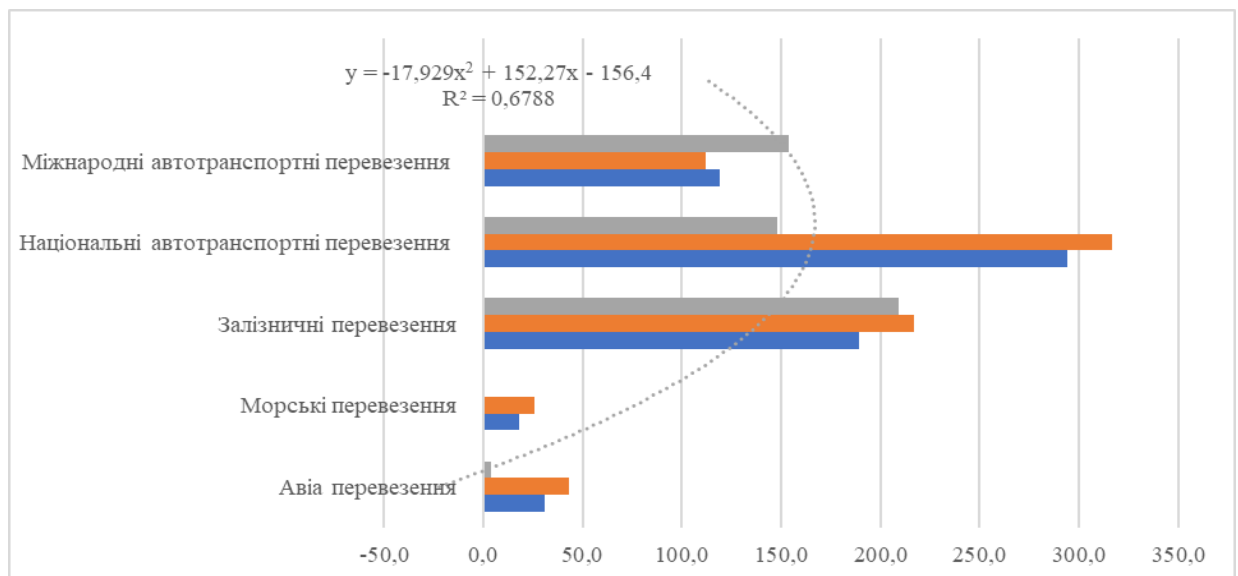


Рисунок 2.6. Динаміка послуг транспортної логістики за видами транспортних перевезень ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» у 2020-2022 роках

Поліномінальний прогноз представлений на рис. 2.6 свідчить, що якщо буде спостерігатися теперішня негативна динаміка серед послуг транспортної логістики, які надає ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» підприємство продовжуватиме отримувати збитки.

ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» у розпорядженні має значну частину активів, зокрема основних засобів та грошових коштів. Аналіз активів ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» за 2020-2022 роки наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка активів та ефективності їх використання ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» у 2020-2022 роках

Активи	2020	2021	2022	2022 до 2020, %
Нематеріальні активи, тис. грн.	1,20	0,60	329,40	54900,00
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	1,90	37,10	1,10	2,96
Основні засоби, тис. грн.	2234,60	1984,50	1954,40	98,48
Накопичений знос нематеріальних активів, тис. грн.	0,10	0,70	438,50	62642,86
Накопичений знос основних засобів, тис. грн.	1,90	1192,20	1628,60	136,60
Середньорічна чисельність персоналу, тис. грн.	389	311	350	112,54
Фондовіддача, грн.	7,11	4,16	5,26	73,98
Фондоозброєність, грн.	6,43	6,78	5,63	87,47
Фондоємність, грн.	0,14	0,24	0,19	135,16

ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» починаючи свою діяльність як перший 3PL-оператор, достатньо довгий час використовували орендовані автомобілі для переведення вантажу. Рівень 3PL-оператора передбачає надання усього циклу логістичних послуг - від доставки товарів і контролю на митниці до пакування та фасування товарів. 3PL-провайдери виступають як багатопрофільні експерти, обладнані висококваліфікованим персоналом. Сьогодні автопарк ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» близько 1550 автомобілів, до 50 тис. м² складського приміщення, обробляє понад 2000 палет на добу. Після подій січня 2022 року підприємство налаштувало доставку через морські та авіа шляхи у Варшаві.

2.3. Оцінка впливу економічних факторів на ефективність логістичної діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ»

Логістична система та міжнародна торгівля стають важливими каталізаторами для розвитку української економіки, а в цьому контексті їх постійне вдосконалення і розвиток виявляються ключовим напрямом для подолання викликів та забезпечення стабільного економічного зростання.

Для українських логістичних компаній, у тому числі і ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» війна, слідом за пандемією Covid-19 ініціювала нові виклики, зокрема:

- зміна і перегляд логістичних шляхів доставки;
- відтік кадрів у сфері логістики;
- уповільнення процесів цифровізації у сфері логістичних операцій;
- пошкодження автошляхів, особливо в областях де ведуться активні бойові дії;
- необхідність внесення змін до нормативно-законодавчих актів щодо провадження і регулювання логістичної діяльності;
- повне або часткове знищення складських площ.

Крім цього, існує ряд факторів, які також чинять вплив на розвиток українського ринку логістичних послуг, факторів, які формуються під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 2.7).

Події у лютому 2022 року для українських логістичних компаній, у тому числі і ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» поставили одне із надскладних завдань – це удосконалення транспортних логістичних маршрутів та/або створення альтернативних маршрутів, які будуть враховувати фактори бойових дій, зокрема: комендантську годину, стан автомобільних доріг, наявність та кількість блок-постів, можливості для дозаправки паливом, технічний стан автотранспорту та його завантаженість, загроза ракетного удару по можливому маршруту.

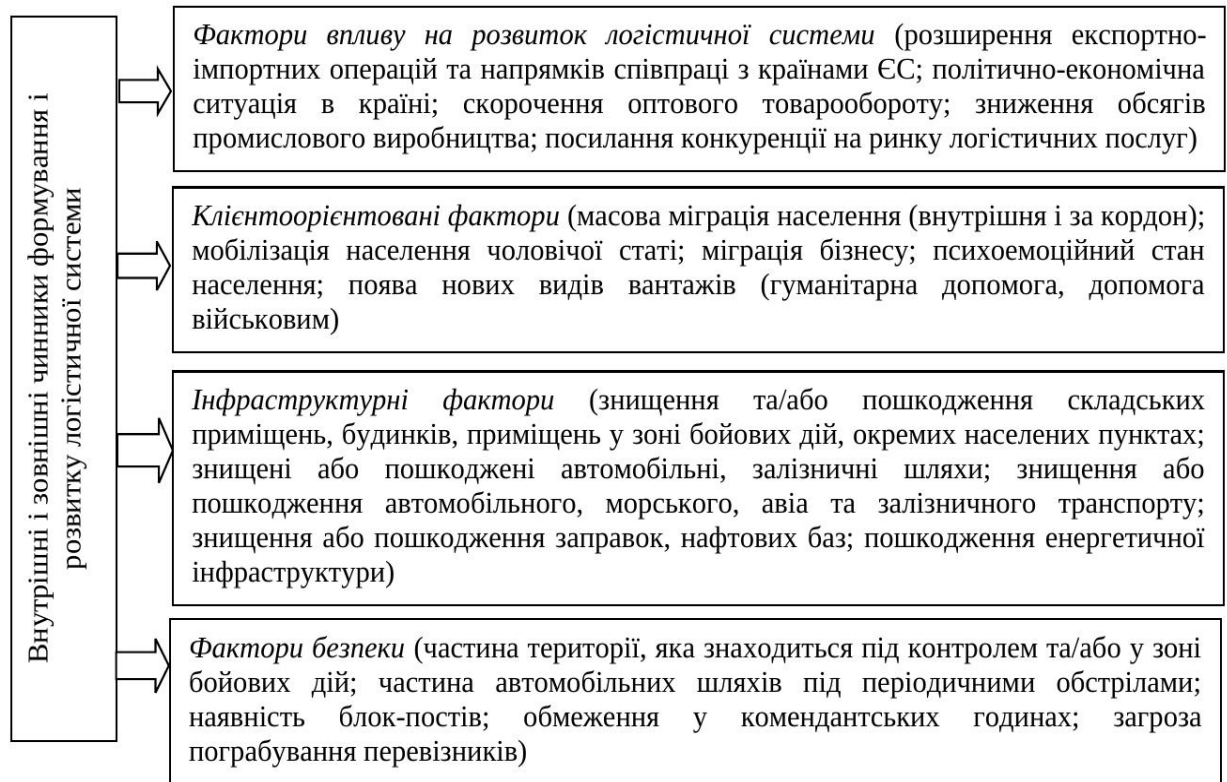


Рисунок 2.7. Фактори впливу на розвиток ринку логістичних послуг

Джерело: [32], [33], [34], [35].

Одним із основних показників, який характеризує ефективність діяльності підприємства є прибуток. Враховуючи той факт, що ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ» декілька років має нестабільне фінансове становище і значні коливання розмірів прибутку варто проаналізувати, який із напрямків діяльності для підприємства є збитковим (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка чистого прибутку за напрямами діяльності

ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ» у 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	2022 до 2020, %
Чистий прибуток (збиток), тис. грн., у тому числі:	35443,67	-11041,30	17305,40	48,83
напрямок складської логістики, тис. грн.	13673,00	-2805,00	8678,00	63,47
напрямок транспортної логістики, тис. грн.	16077,50	-8545,00	8240,40	51,25
напрямок митно-брокерських послуг, тис. грн.	5691,17	308,70	387,00	6,80

З аналізу табл. 2.6 видно покращення фінансового стану підприємства у 2022 році порівняно з 2021 та 2020 роками. Чистий прибуток суттєво зріс, перейшовши із зони збитку у 2021 році до зони прибутку у 2022 році. Зростання прибутку у діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» пов'язане із збільшенням обсягів надання послуг складської та транспортної логістики. Чистий прибуток у напрямку надання митно-брокерських послуг демонструє досить стабільну динаміку. Саме покращення фінансових показників у всіх напрямках свідчать про успішні стратегії управління та позитивні тенденції у розвитку підприємства (рис. 2.8).

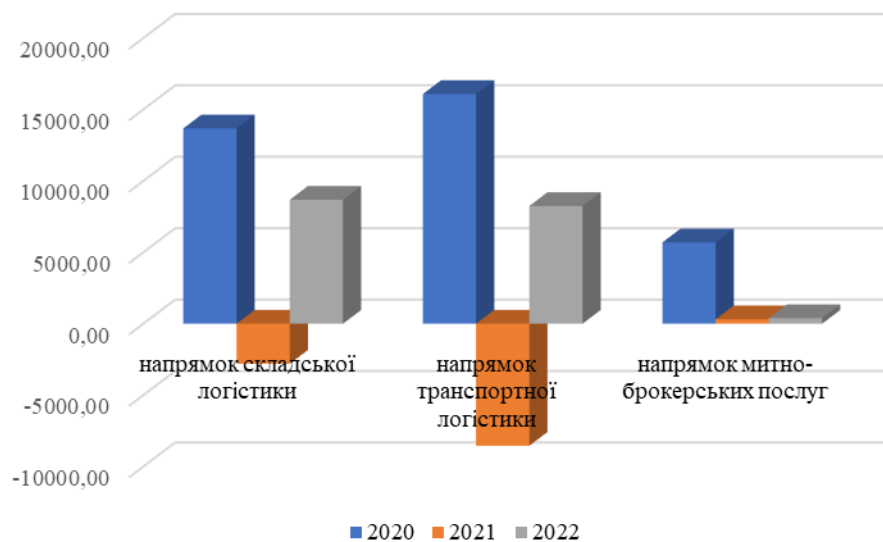


Рисунок 2.8. Динаміка прибутку/збитку за напрямками діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»

Важливо відзначити, увагу до коефіцієнтів фінансової стійкості, що є не лише практичною, але й стратегічною необхідністю. Для ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» дані коефіцієнти є досить не стабільними, що свідчить про наявність довгострокових зобов'язань перед кредиторами та чіткості і наявності стратегічних напрямків у фінансовому управлінні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники фінансової стійкості ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»
у 2020-2022 роках**

Коефіцієнти	2020	2021	2022	2022 до 2020, %
Сума власних обігових коштів, тис. грн.	1,80	-6330,00	10755,90	-597550,00
Забезпечення оборотних активів власними коштами	0,03	-0,14	0,14	-561,79
Маневреність власних коштів	32,33	-0,47	0,61	-1,88
Коефіцієнт фінансової автономії	0,25	-0,13	0,14	-391,19
Коефіцієнт фінансової залежності	4,01	-7,91	6,99	-25,56
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,33	-0,11	0,17	981,32
Поточна ліквідність активів	1,34	0,88	1,17	119,66

Проведені розрахунки (табл. 2.7) коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» у цілому демонструють позитивну динаміку. Так, належний рівень коефіцієнту забезпечення оборотних активів вказує на можливість покриття оборотних активів за рахунок власних ресурсів як у 2021 так і 2022 роках. Помітне зростання показника маневреності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» є позитивним сигналом для логістичної компанії, і це неабияк підсилює її фінансову готовність до нових викликів ринку та зовнішнього середовища. Здатність вільно маневрувати власними коштами є ключовою для успішного функціонування та розвитку у конкурентному середовищі. Також, варто звернути увагу на позитивну динаміку коефіцієнтів фінансової автономії, фінансової стійкості та фінансової залежності.

У майбутньому, для підвищення коефіцієнта автономії, керівництву ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» можна розглядати стратегії, спрямовані на збільшення власних засобів або раціоналізацію управління наявними фінансовими ресурсами, що дозволить у свою чергу збільшити її фінансову стійкість в майбутньому. Тому саме, наявність стійких та взаємно збалансованих показників фінансової автономії та стійкості є джерелом впевненості в тому, що підприємство матиме стійке фінансове положення та

готове до подальших викликів ринку, при цьому зберігаючи свою фінансову незалежність.

Аналіз логістичної діяльності підприємства має враховувати ключові показники, які визначають його ефективність та конкурентоспроможність на ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники ефективності логістичної діяльності
ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» у 2020-2022 роках**

Показники	2021	2022	2022 до 2021, %
Дохід від надання логістичних послуг, тис. грн.	192625,30	320594,40	166,43
Витрати пов'язані із логістичною діяльністю, тис. грн.	205655,70	307253,70	149,40
Середньорічна кількість отриманих замовлень, од.	1860,00	1720,00	92,47
Середньорічна кількість виконаних замовлень, од.	1402,00	1098,00	78,32
Кількість вчасно виконаних замовлень, од.	1089,00	993,00	91,18
Показник ефективності виконання замовлень,%	77,67	90,44	116,43
Середньорічна кількість працівників, чол.	311	350	81,82
Кількість персоналу зайнятого у завантаженні замовлень, чол.	86,00	73,00	84,88
Кількість персоналу зайнятого у транспортуванні замовлень, чол.	91,00	79,00	86,81
Середньорічна вартість логістичних активів, тис. грн.	1032,80	2385,85	231,01
Кількість повернень і рекамацій, од.	7,00	5,00	71,43
Коефіцієнт надійності логістичної системи	6,50	7,30	112,31
Продуктивність персоналу пов'язаного із складською логістикою, грн/особу	-14,84	47,94	-323,05
Продуктивність персоналу пов'язаного із транспортною логістикою, грн/особу	-93,90	104,30	-111,08
Рентабельність логістичної діяльності, грн.	0,94	1,04	111,40

Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ», що представлений у табл. 2.8 дозволяють зробити висновки, що підприємство поступово працює у напрямку покращення

матеріально-технічної бази. Хоча і спостерігається зниження кількості середньорічних отриманих і виконаних замовлень, кількість вчасно виконаних замовлень збільшилася, а показник ефективності виконання замовлень зріс на 116,43%, що може вказувати на покращення якості обслуговування. У свою чергу, кількість повернень і рекламаций зменшилась, а коефіцієнт надійності логістичної системи зріс на 112,31%, що свідчить про покращення якості обслуговування.

Результати проведеної оцінки ефективності логістичної діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» дають можливість використовуючи методику SWOT-аналізу сформулювати матрицю стратегічних можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін розвитку логістичної системи ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вигідне географічне положення логістичної системи в цілому та філій підприємства 2. Підприємство є 3PL-провайдер 3. Стабільні показники фінансової стійкості та ефективності логістичної системи 4. Рівень кваліфікації працівників та рівень показників продуктивності праці	1. Обмеження швидкості руху через наявність блок-постів, комендантської години 2. Збільшення вартості логістичних послуг з доставки через зміну логістичних маршрутів 3. Зниження кадрового потенціалу через військову агресію 4. Недосконалість національного законодавства щодо провадження логістичної діяльності 5. Втрата на час війни статусу міжнародного транзитного перевізника
Можливості	Загрози
1. Доопрацювання національної нормативно-законодавчої бази відповідно до міжнародних стандартів, а також системи транспортного і документального контролю для логістичного підприємства 2. Зростання національного товарообороту та можливість виходу на нові ринки 3. Збільшення обсягів доставки у країни ЄС та спрощення деяких вимог 4. Залучення інвестицій для оновлення автомобільного парку	1. Через військові дії на деяких територіях немає можливості виконати замовлення 2. Знищення та/або пошкодження автомобільних шляхів 3. Втрата можливості транспортувати (транзитного транспортування) вантаж морським або авіа транспортом, як наслідок часткова втрата перевозити великогабаритні вантажі 4. Наявність конкурентів 5. Рівень інфляції 6. Нестабільна політична ситуація в країні

Узагальнюючи, можна зазначити, що незважаючи на ситуацію в країні, економічні, соціальні і політичні фактори, які впливають на діяльність підприємства, ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» досяг певних покращень у виконанні замовлень, якості обслуговування та фінансовій ефективності, що сприятиме подальшому його розвитку. Війна внесла свої корективи у діяльність логістичних підприємств, неможливість транзитного перевезення через територію України, втрата авіа та частково морських шляхів завдали збитків для усіх логістичних компаній. Разом з тим, для підприємства відкриваються і нові можливості, зокрема із залучення іноземних інвестицій для оновлення автопарку, перегляд зі сторони уряду національної нормативно-законодавчої бази відповідно до міжнародних стандартів, що відкриває нові можливості для співпраці із країнами не тільки ЄС.

Висновки до другого розділу

1. Основним видом діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» є надання послуг у напрямках транспортної і складської логістики, а також надання митно-брокерських послуг. ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» має філії у п'яти регіонах України, зокрема: Харківській, Дніпропетровській, Одеській, Київській та Львівській областях. Управління ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» повністю покладено на директора підприємства. Директору підпорядковується три департаменти: адміністративний, операційний та департамент управління філіями.

2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» дозволив зробити наступні висновки:

– у 2022 році у порівнянні з 2020 роком чистий дохід від реалізації продукції відзначається зростанням на 98,17%; такий значний приріст є результатом успішної маркетингової стратегії та відкриттям філії у м. Львів.

– показники рентабельності прибутку та діяльності залишаються на нульовому рівні чи близькі до нього, і говорить про те, що підприємство працює на досить непоганому рівні, а система управління є достатньо ефективною;

– основна частина отриманого чистого прибутку у діяльності підприємства за останні роки припадає на послуги складської та транспортної логістики;

– для поліпшення фінансового стану необхідні стратегічні заходи, що включають у себе оптимізацію витрат, ефективне управління ресурсами та пошук нових можливостей для збільшення прибутку.

3. Узагальнено ряд основних чинників, які ініціювали нові виклики для ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» з початком пандемії, а згодом і військовою агресією, зокрема: зміна і перегляд логістичних шляхів доставки; відтік кадрів у сфері логістики; уповільнення процесів цифровізації у сфері логістичних операцій; пошкодження автошляхів, особливо в областях де ведуться активні бойові дії; необхідність внесення змін до нормативно-законодавчих актів щодо провадження і регулювання логістичної діяльності; повне або часткове знищення складських площ.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІНЛ»

3.1. Моделювання логістичних процесів ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІНЛ»

Для забезпечення потреби торгівлі та виробництва, важливо провести реформу логістичних систем, розбудувати нові логістичні хаби та впровадити інноваційні технології і автоматизацію у всі логістичні процеси. Розвиток міжнародного логістичного партнерства стає ключовим фактором для відновлення та зміцнення логістичного ланцюжка та часткового вирішення поставлених перед логістичним підприємством завдань.

Сутність проблеми розвитку логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства полягає в низці викликів, які можуть впливати на ефективність виробничого процесу та загальну конкурентоспроможність компанії. Основні аспекти цієї проблеми включають (рис. 3.1):

Комплексність ланцюга постачання	Сучасні ланцюги постачання можуть бути дуже складними і включати багато сторін, починаючи від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Управління цими складними системами вимагає високого рівня координації та інтеграції.
Неоднорідність вимог клієнтів	Різноманітність та зміна вимог клієнтів може ускладнити прогнозування та планування. ТОВ "УВК-ІНТЕРНЕТІНЛ" слід постійно адаптувати свої логістичні стратегії для задоволення змінюючихся потреб ринку.
Технологічні виклики	Використання новітніх технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект та аналітика даних, може стати важливим завданням. Однак інтеграція цих технологій вимагає великих інвестицій та ефективного управління змінами.
Підвищення витрат на логістику	За відсутності оптимізації логістичних процесів може збільшуватися вартість виробництва та постачання. ТОВ "УВК-ІНТЕРНЕТІНЛ" повинно шукати способи оптимізації витрат та підвищення ефективності.
Ризики та невпевненість	Непередбачувані події, такі як кризи, природні катастрофи або зміни законодавства, можуть створювати ризики для логістичних ланцюгів. Компанія повинна бути готова до управління ризиками та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Рис. 3.1. Проблеми розвитку логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства

Таким чином, сутність проблеми розвитку логістичних процесів у виробничій діяльності підприємства полягає в тому, що ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ», як сучасна компанія повинна постійно підвищувати свою конкурентоспроможність – це вимагає від неї впровадження нових технологій, інновацій та підвищення ефективності діяльності.

Одним із ключових факторів ефективності є безпосередньо ефективність логістичних процесів. Логістичні процеси охоплюють всі етапи руху матеріальних потоків на підприємстві, починаючи від закупівлі сировини і матеріалів і закінчуючи доставкою готової продукції споживачам.

Неефективність логістичних процесів може призвести до наступних проблем:

- збільшення витрат на логістику;
- зниження якості обслуговування клієнтів;
- збільшення термінів виробництва та реалізації продукції;
- зниження конкурентоспроможності підприємства.

Для вирішення цієї проблеми ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» повинно впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності логістичних процесів (рис. 3.2).

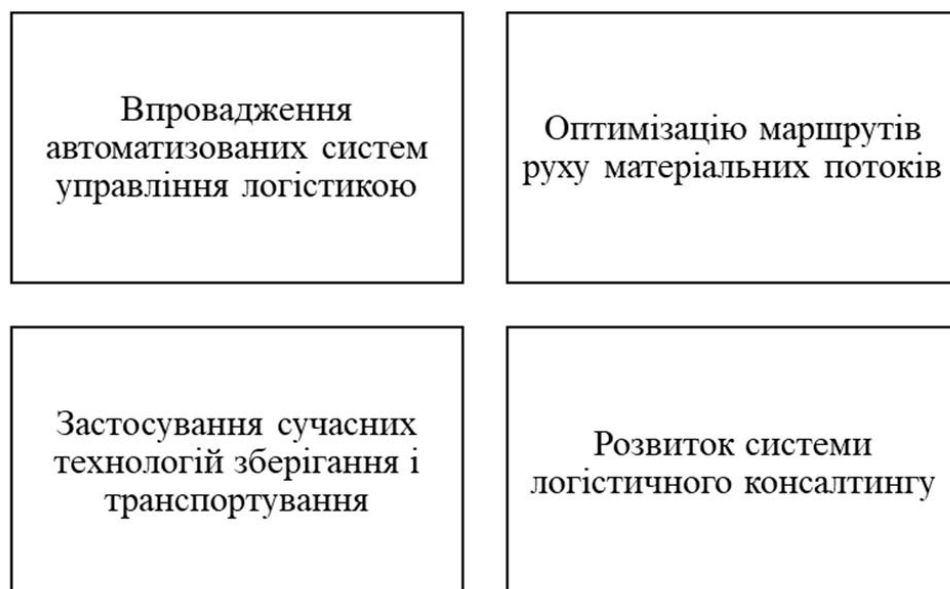
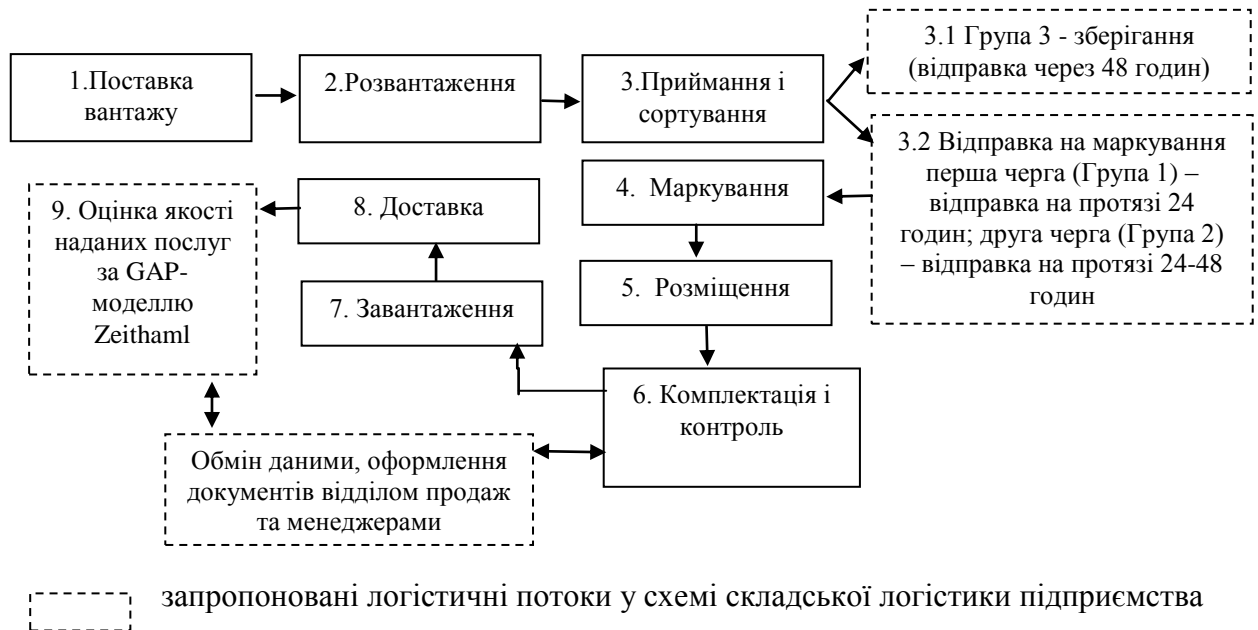


Рис. 3.2. Заходи щодо підвищення ефективності логістичних процесів

Джерело: побудовано автором

Послуги складської логістики у діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ» займають близько 50% від розміру чистого доходу від реалізації послуг. Загальна схема надання послуг складської логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ» представлена у додатку В.

Пропонуємо удосконалити схему надання послуг складської логістики виокремивши наступні логістичні потоки (рис. 3.3):



**Рисунок 3.3. Удосконалена схема складської логістики
ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ»**

Джерело: розробка автора

На етапі приймання пропонуємо проводити сортування вантажу за трьома групами:

- група 1 - відправка на протязі 24 годин з часу доставки на склад сортування;
- група 2 - відправка через 24-48 годин з часу доставки на склад сортування;
- група 3 - відправка після 48 годин з часу доставки на склад сортування.

У даний час на підприємстві сортування вантажу відбувається за двома напрямками на зберігання іде увесь вантаж відправка якого відбудеться більше як через 8 годин з часу доставки, весь інший вантаж відправляється на маркування, комплектацію та навантаження для доставки.

Також варто переглянути для ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» час оформлення документів на доставку. Відповідно до схеми представленої у додатку В даний процес в офісі ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» відбувається на етапі завантаження, варто запропонувати проводити даний інформаційний потік на етапі комплектації і контролю. Це дозволить не затримувати час відправки вантажу при виникненні форс-мажорних обставин.

Останнім із етапів логістичного процесу складування і зберігання запропоновано проводити оцінку наданих послуг із використанням GAP-моделі Зайтгамла зважаючи на той факт, що оцінка якості наданих логістичних послуг є важливою для оцінки ефективності логістичної системи підприємства (рис. 3.4).

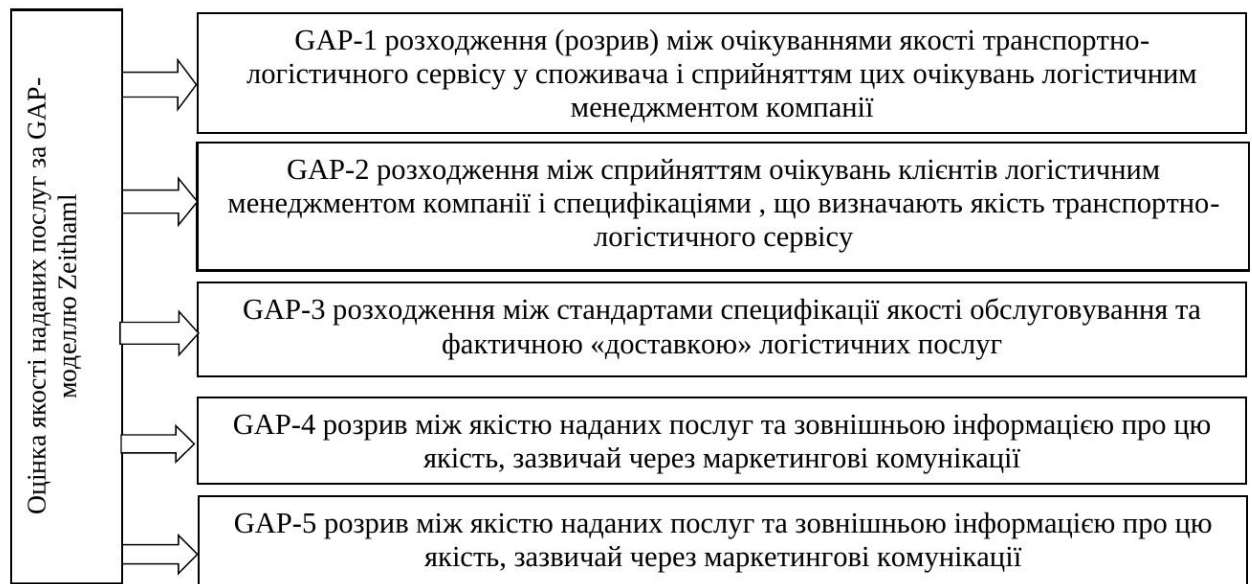


Рисунок 3.4. Зміст GAP-моделі Зайтгамла оцінка якості логістичних послуг ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»

Джерело: побудовано за [36]

Забезпечення якості логістичних послуг є критично важливим елементом для задоволення клієнтів та забезпечення ефективності бізнес-процесів. Якість логістичних послуг не лише визначається процесами надання послуг, але й впливає на сприйняття клієнтами. Результативність цих процесів і дій, пов'язаних із заходами з вдосконалення якості, визначає одну із стратегій: оцінка наданої постачальником послуги, оцінка отриманої послуги клієнтом, перевірка реалізації процесів системи якості та їх ефективності [37], [38].

Застосування оптимальної логістичної стратегії у своїй діяльності для підприємства зможе вивести його на новий рівень ефективності. Інтеграція логістичних процесів, а також поєднання підсистем у єдиний функціональний механізм, дозволить керівництву ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» максимально використати свій потенціал для розвитку транспортного та складського напрямків.

3.2. Оптимізація організаційно-економічної моделі управління логістичними процесами ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»

Розглянувши необхідність для ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» розширення зони приймання і сортування вантажу для проведення додаткового сортування вантажу проаналізуємо потреби у встановлення додаткового сортувального стелажу для вантажу, який буде відправлений на протязі 24-48 годин з часу доставки на склад. Раніше на підприємстві вантаж, час відправки якого складав більше 24 годин з дати приймання відправлявся на зберігання у склад. Сортування вантажу на три групи на етапі приймання і сортування дозволить скороти час логістичних потоків у загальній схемі складської логістики. Отже, для оптимізації матеріальних потоків у схемі руху замовлень за напрямком діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» складська логістика пропонуємо провести реінженіринг матеріального потоку – розширити складське приміщення, де відбувається приймання і

сортування вантажу додавши додаткові стелажі для групи замовлень (вантаж) який буде відправлений на протязі 24-48 годин з часу доставки на склад. Запропоноване технічне завдання для ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» дозволить збільшити пропускні можливості логістичних потоків складу та прискорити процес відправки вантажу зі складу.

Враховуючи, що загальна добова пропускна потужність одного складу до 2000 піддонів на добу, для здійснення сортування прийнятого вантажу необхідно розширити зону приймання і сортування вантажу. Розрахуємо технічні характеристики, зокрема, що перший ряд піддонів буде стояти на підлозі, всі інші на стелажах. Для вирішення технічного завдання з реінженірингу матеріального потоку потрібно додатково прийняти на роботу одного працівника. Технічні характеристики матеріального потоку у зоні прийому і сортування замовлення ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Технічні характеристики матеріального потоку у зоні прийому і сортування замовлення ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ»

Показник	Од. виміру	Дані про вантаж/замовлення
Максимальна пропускна величина вантажу	піддонів	2000
Середня добова пропускна величина вантажу	піддонів	1550
Відсоткові співвідношення до максимальної пропускної величини вантажу	%	0,775
Величина вантажообігу	т/добу	0,857
Висота укладки	м	1,691
Вага піддону	т	0,012
Площа піддону	м ²	0,90
Об'єм одного піддону з вантажем	м ³	1,652
Кількість рівнів стелажу	шт	4
Коефіцієнт нерівномірності завантаження	%	1,12
Середня частка вантажу, що підлягають сортуванню (група 1)	%	45
Середня частка вантажу, що проходить через зону приймання і сортування (група 2)	%	25
Частка вантажу, що проходить через зону приймання і сортування	%	100
Орієнтовний час перебування товарів у зоні приймання і сортування	годин	3
Проша зони приймання і сортування вантажу	м ²	4,5

Джерело: розраховано автором

У даний час ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» має максимальну пропускну величину вантажу, що складає 2000 піддонів, з середньою добовою пропускнуою величиною на рівні 1550 піддонів. Орієнтований час перебування товарів у зоні приймання і сортування становить 3 години. Додаткова загальна кількість стелажів, які потрібні: 4 рівні. Тому врахування представлених показників може забезпечити необхідну оптимізацію логістичних процесів.

Зведені витрати щодо реінженірингу матеріального потоку на етапі приймання і сортування замовлення ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» представлено у табл. 3.2. Стаття «матеріальні витрати» включає в себе усі витрати пов'язані із придбанням матеріалів на додаткові стелажі для розширення зони приймання і сортування замовлень. Стаття витрати на оплату праці буде включати заробітну плату додаткового працівника. До витрат на соціальні заходи входитимуть всі відрахування із заробітної плати додатково прийнятого на роботу працівника. До інших виробничих витрат входитимуть витрати на додаткове освітлення зони розміщення вантажу групи 2.

Таблиця 3.2

Зведені витрати щодо реінженірингу матеріального потоку на етапі приймання і сортування замовлення ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»

Статті витрат	Сума, тис. грн.
Матеріальні витрати	39,0
Витрати на оплату праці	14,0
Витрати на соціальні заходи	3,08
Амортизація обладнання	0,0
Інші виробничі витрати	26,0
Собівартість реалізації технічного завдання	82,08

Джерело: розраховано автором

Отже, зведені витрат (собівартість реалізації технічного завдання) для ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» складуть 82,08 тис. грн.

$$ЗВ = 39,0 + 14,0 + 3,08 + 26,0 = 82,08 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення матеріального потоку складу за рахунок запропонованих заходів дозволить зменшити час на обробку замовлень, пришвидшить час відправки, що дозволить збільшити чистий дохід від наданих послуг складської логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІЛ».

Загальний чистий прибуток від надання послуг складської логістики у 2022 році склав 8678,0 тис. грн. Щомісячне зростання чистого доходу від надання послуг складською логістикою на 0,4% збільшить річний чистий прибуток ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІЛ» на 5%. І це буде оптимальний реалістичний прогноз від реалізації технічного завдання із розширення зони приймання і сортування вантажу (реінженірингу матеріального потоку) (табл. 3.3).

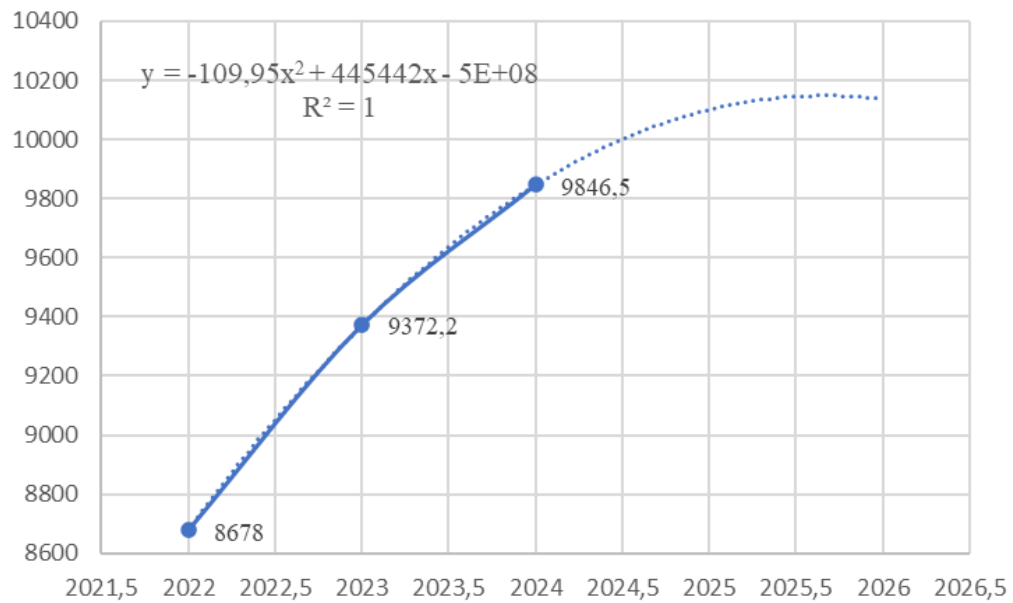
Таблиця 3.3

Реальний прогнозований чистий дохід від реалізації технічного завдання із розширення зони приймання і сортування вантажу складу ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІЛ»

Показник	2022 рік	2023 рік	I півріччя 2024 року	II півріччя 2024 року	Всього 2024 рік
Чистий грошовий потік, тис. грн.	8678,00	9372,20	193,10	281,20	9846,50

Джерело: розраховано автором

З урахування показника чистого прибутку ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІЛ» у 2022 році за напрямком складська логістика представимо графічно прогнозні показники чистого прибутку на 2024-2026 роки (рис. 3.5).



**Рисунок 3.5. Лінія тренду динаміки чистого прибутку
ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»**

Джерело: побудовано автором

Розрахуємо розмір прогнозованого чистого доходу від надання послуг складської логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ», результати представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.6

**Прогнозовані результати діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»
від реалізації технічного завдання із розширення зони приймання і
сортування вантажу складу**

Показники	2023 рік	Прогнозовані показники на 2024 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.	2023 рік до прогнозованих показників, %
Дохід від послуг складської логістики, тис. грн.	182122,80	191411,06	9288,26	4,85
Собівартість складської логістики, тис. грн.	162263,00	172853,68	10590,68	6,13
Інші витрати діяльності, тис. грн.	7637,00	8628,80	991,80	11,49
Додаткові витрати на заплановане технічне завдання, тис. грн.	0,00	82,08	82,08	100,00
Разом витрати, тис. грн.	172750,80	181564,56	8813,76	4,85
Чистий прибуток, тис. грн.	9372,00	9846,50	474,50	4,82
Рентабельність, %	0,057	0,58	0,001	1,72

Джерело: розраховано автором

У 2024 році передбачається зростання доходу від послуг складської логістики на 4.85% порівняно з попереднім роком. Прогнозований дохід становитиме 191411,06 тис. грн, що на 9288,26 тис. грн більше за 2023 рік. Очікується зростання собівартості складської логістики на 6.13% у порівнянні з минулим роком. У свою чергу, прогнозована собівартість складської логістики на 2024 рік складає 172853,68 тис. грн, що на 10590,68 тис. грн більше за 2023 рік. Зростання собівартості призведе до незначного зростання показника рентабельності. Також очікується збільшення чистого прибутку на 4.82%, що становить 9846,50 тис. грн у 2024 році. Рентабельність також зросте з 0.057% до 0.58%, що є позитивною тенденцією для компанії. Отже, загальний прогноз на 2024 рік показує позитивну динаміку збільшення доходів та прибутковості, хоча витрати також зростуть, зокрема за рахунок додаткових витрат на технічне завдання.

Динаміка показників виручки від реалізації та чистого прибутку ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТШНЛ» у 2022-2024 роках за напрямком «складська логістика» представимо графічно на рис. 3.6.

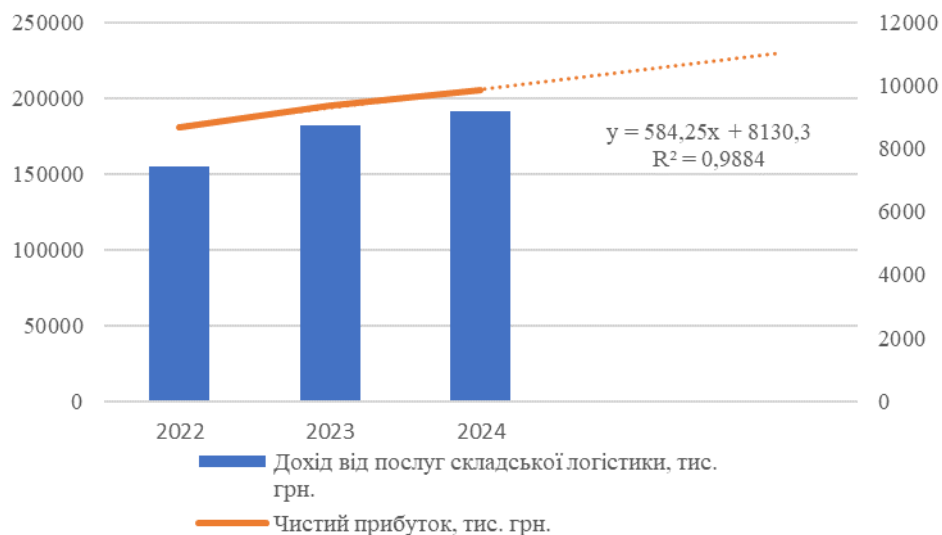


Рис. 3.6. Динаміка показників виручки від реалізації та чистого прибутку ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТШНЛ» у 2022-2024 роках за напрямком «складська логістика»

Джерело: побудовано автором

Представлений лінійний прогноз стосовно чистого прибутку підтверджує ефективність запропонованих заходів щодо реінженірингу матеріальних потоків.

Отже, якщо врахувати запропоновані заходи для ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» щодо розширення зони приймання і сортування вантажу для проведення додаткового сортування вантажу та провести реінженіринг матеріальних потоків підприємства - це дозволить вирішити технічне завдання та збільшити пропускні можливості логістичних потоків складу та прискорити процес відправки вантажу зі складу. Крім цього, реалізація запропонованого напрямку дозволить поступово збільшити розмір доходу від надання послуг складської логістики, чистий прибуток та рентабельність підприємства. Збільшення середньодобової кількості замовлень на 1% призведе до зростання показників ефективності діяльності підприємства.

Висновки до третього розділу

1. Для вирішення поставлених перед логістичним підприємством завдань переглянута схема матеріальних потоків складської логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ». На схемі на етапі 3 «приймання і сортування» запропоновано два напрямки руху вантажу. Також запропоновано здійснювати оформлення документів на відправку на етапі комплектації і контролю, а не на етапі завантаження, – також враховуючи той факт, що усі документи оформлюються не на складі, а в офісі підприємства. Останнім із етапів логістичного процесу «складування і зберігання» запропоновано проводити оцінку наданих послуг із використанням GAP-моделі Зайтгамла зважаючи на той факт, що оцінка якості наданих логістичних послуг є важливою для оцінки ефективності логістичної системи підприємства.

2. Для забезпечення процесів відправки запропоновано на етапі приймання проводити сортування вантажу за трьома групами: група 1 - відправка на протязі 24 годин з часу доставки на склад сортування; група 2 -

відправка через 24-48 годин з часу доставки на склад сортування; група 3 - відправка після 48 годин з часу доставки на склад сортування.

3. Для оптимізації матеріальних потоків у схемі руху замовлень за напрямком діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» складська логістика пропонуємо провести реінженіринг матеріального потоку – розширити складське приміщення, де відбувається приймання і сортування вантажу додавши додаткові стелажі для групи замовлень (вантаж), який буде відправлений на протязі 24-48 годин з часу доставки на склад. Запропоноване технічне завдання для ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» дозволить збільшити пропускні можливості логістичних потоків складу та прискорити процес відправки вантажу зі складу.

4. Проведені розрахунки та прогнози підтвердили, що реалізація запропонованого напрямку реінженірингу матеріального потоку дозволить поступово збільшити розмір доходу від надання послуг складської логістики, чистий прибуток та рентабельність підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені дослідження у кваліфікаційній роботі дозволяють узагальнити та зробити наступні висновки:

1. Узагальнено на основі розглянутого категоріального апарату, що організаційно-економічний механізм управління логістичними процесами є універсальним інструментом адаптивності й розвитку виробничої діяльності підприємств. А відповідно, управління логістичними процесами стає ключовим елементом стратегії підприємства, спрямованої на досягнення оптимальної продуктивності та конкурентоспроможності.

2. Обґрунтовано, що саме ефективне впровадження логістичних стратегій дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, зменшувати час циклу виробництва, покращувати обслуговування клієнтів та реагувати на зміни в ринкових умовах, а впровадження логістичних підходів допомагає підприємствам збільшувати прибутковість, підтримувати високий рівень обслуговування та займати стійке положення на ринку.

3. Узагальнено ключові тенденції на ринку логістики та сучасний стан логістичних процесів на виробничих підприємствах України. Зростання глобалізації та розширення міжнародних відносин покладають додаткові вимоги до логістичних систем. Оптимізація міжнародних постачань, співпраця з глобальними партнерами та впровадження стандартів безпеки та якості стають важливими завданнями.

4. Об'єктом дослідження у роботі обрано ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ», що надає послуги у напрямках транспортної і складської логістики, а також надання митно-брокерських послуг. Управління ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» повністю покладено на директора підприємства. Директору підпорядковується три департаменти: адміністративний департамент, операційний департамент та департамент управління філіями.

5. Проведена оцінка показників діяльності підприємства показала, що підприємство за останні роки працює достатньо стабільно, незважаючи на

незначні коливання розміру чистого прибутку. Основна частина отриманого чистого прибутку у діяльності підприємства за останні роки припадає на послуги складської та транспортної логістики.

6. Узагальнено ряд основних чинників, які ініціювали нові виклики для ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» з початком пандемії, а згодом і військовою агресією, зокрема: зміна і перегляд логістичних шляхів доставки; відтік кадрів у сфері логістики; уповільнення процесів цифровізації у сфері логістичних операцій; пошкодження автошляхів, особливо в областях де ведуться активні бойові дії; необхідність внесення змін до нормативно-законодавчих актів щодо провадження і регулювання логістичної діяльності; повне або часткове знищення складських площ.

7. Запропоновано для вирішення поставлених перед логістичним підприємством завдань удосконалити схему матеріальних потоків складської логістики ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» (на етапі 3 приймання і сортування виділити два напрямки руху вантажу; здійснювати оформлення документів на відправку на етапі комплектації і контролю; на останньому етапі проводити оцінку наданих послуг із використанням GAP-моделі Зайтгамла).

8. Запропоновано для оптимізації матеріальних потоків у схемі руху замовлень за напрямком діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» *складська логістика* провести реінженіринг матеріального потоку – розширити складське приміщення, де відбувається приймання і сортування вантажу додавши додаткові стелажі для групи замовлень (вантаж) який буде відправлений на протязі 24-48 годин з часу доставки на склад.

9. Проведені розрахунки та прогнози підтвердили, що реалізація запропонованого напрямку реінженірингу матеріального потоку дозволить поступово збільшити розмір доходу від надання послуг складської логістики, чистий прибуток та рентабельність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міщук І. П. Формування і функціонування систем логістики підприємств торгівлі : дис. докт. ек. наук : 08.00.04 / Львівський торговельно-економічний університет. Львів, 2017. 665 с
2. Тарасенко Ю. В. Економічна сутність та значення логістики для діяльності підприємства. *Економічна наука*. 2015. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2015/30.pdf
3. Литюга Ю.В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5646>
4. Григоревська О. О., П'явка В. Г. Управлінський облік виробничих запасів: логістичний підхід. Детермінанти сталого розвитку підприємств в умовах турбулентності : колективна монографія / за заг. ред. М. І. Скрипник. Київ: КНУТД, 2017. С. 33-42.
5. Логістика: Теорія та практика: навч. посіб. / Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
6. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Курс лекцій з дисципліни «Логістика». Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2017. 139 с.
7. Егоращенко І. В. Логістика: Конспект лекцій. Одеса, 2015. 131 с.
8. Гук О.В., Кучма О.Ю. Необхідність застосування інноваційних процесів для розвитку сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/703/676>
9. Біловодська О.А., Гайдабрус Н.В. Логістичне обслуговування у каналі розподілу як чинник оптимальної його структури: тези конференції. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/37604/1/Bilovodska_Gaidabrus.pdf

10. Логістика: навч. посібник / О. Б. Білоцерківський, П. В. Брінь, О. О. Замула, Н. В. Ширяєва. Харків: НТУ «ХПІ», 2010. 152 с.
11. Логістика в період війни: виклики та рішення: стаття. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/logistyka-v-period-vijny-vykylyku-ta-rishennya>
12. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
13. Гайдабрус Н. В. Аналіз стану логістичного сервісу та інноваційної діяльності підприємств України. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2015. № 4. С. 123-129.
14. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляліна Н. С., Котельникова Ю. М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24, частина 2. С. 119-124.
15. Заборська Н. К., Жуковська Л. Е. Основи логістики: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 216 с. URL: <https://cutt.ly/bxkyg9G>
16. Логістика: навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» всіх форм навчання / за заг. ред. докт. екон. наук, професора О. М. Ястремської. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.
17. Колодізева Т.О. Логістична діяльність підприємства в Україні: оцінка стану логістичного середовища у світових рейтингах. *Економічний вісник*. 2018. № 4. С. 112-120.
18. Яременко О. Ф. Особливості логістики за умов глобалізації конкурентного середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Том 1. С. 240-244
19. Панасенко Н.Л., Іваник В.Б. Комплексна оцінка транспортної системи та її підсистем в Україні. *Економічний простір*. 2014. № 84. С. 89–97.

20. Гуренкова О. В., Дем'яненко С. В. Світовий досвід розвитку логістичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. №9. URL: <https://cutt.ly/Yxkpgf3>
21. Довгань В. Ефективна логістика – основа розвитку транспортної галузі України. URL: <https://blog.liga.net/user/vdovhan/article/37362>
22. Хвищун Н. В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз. *Ефективна економіка*. 2012. №11. URL: <https://cutt.ly/4xkumLd>
23. Гапчак Т.Г. Фундаментальні концепції логістики. URL: <https://cutt.ly/4xkyrf8>
24. Петухова О. М., Ткачук О. С. Удосконалення організації логістичних процесів на складі підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <https://cutt.ly/qxkyYZx>
25. Лисько Т. Г., Луценко І. С. Основні засади функціонування логістичної системи підприємства. URL: <https://cutt.ly/FxksQjP>
26. Гуторов О. І., Лебединська О. І., Прозорова Н. В. Логістика : навч. Посібник. Харків : Міськдрук, 2011. 322 с
27. Кучмєєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30-1. С. 99-103.
28. Петухова О. М., Ткачук О. С. Удосконалення організації логістичних процесів на складі підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <https://cutt.ly/qxkyYZx>
29. Скіцько В. І. Логістика в індустрії 4.0. Економіка та держава. 2016. №4. С. 28-33.
30. Офіційний сайт ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» URL: <https://www.uvk.ua/natsionalna-paletna-distribuciya-1tl/>
31. Іванова М. Розвиток інноваційного бізнесу як умова формування конкурентних переваг національної економіки. *XI Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих вчених і здобувачів “Економічні проблеми*

модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств”: матеріали конференції (Дніпро 27-28 квітня 2023 р.) С. 48-50.

32. Позняк О. Економічні ресурси логістики як основа конкурентних переваг. *Збірник наук. праць ДЕТУТ*. Серія: Економіка і управління. 2015. Вип. 31. С. 252–260.

33. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Сучасні аспекти розвитку логістичного аутсорсингу в Україні. *Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві*. 2012. Вип. 1. С. 107–114.

34. Варес А.Ю., Вострецов С.С. Маркетинговая логістика. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Карамзіна*. 2015. № 535 с. 84-88.

35. Полякова О. М., Шраменко О. В. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 58. С. 126-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58_17.

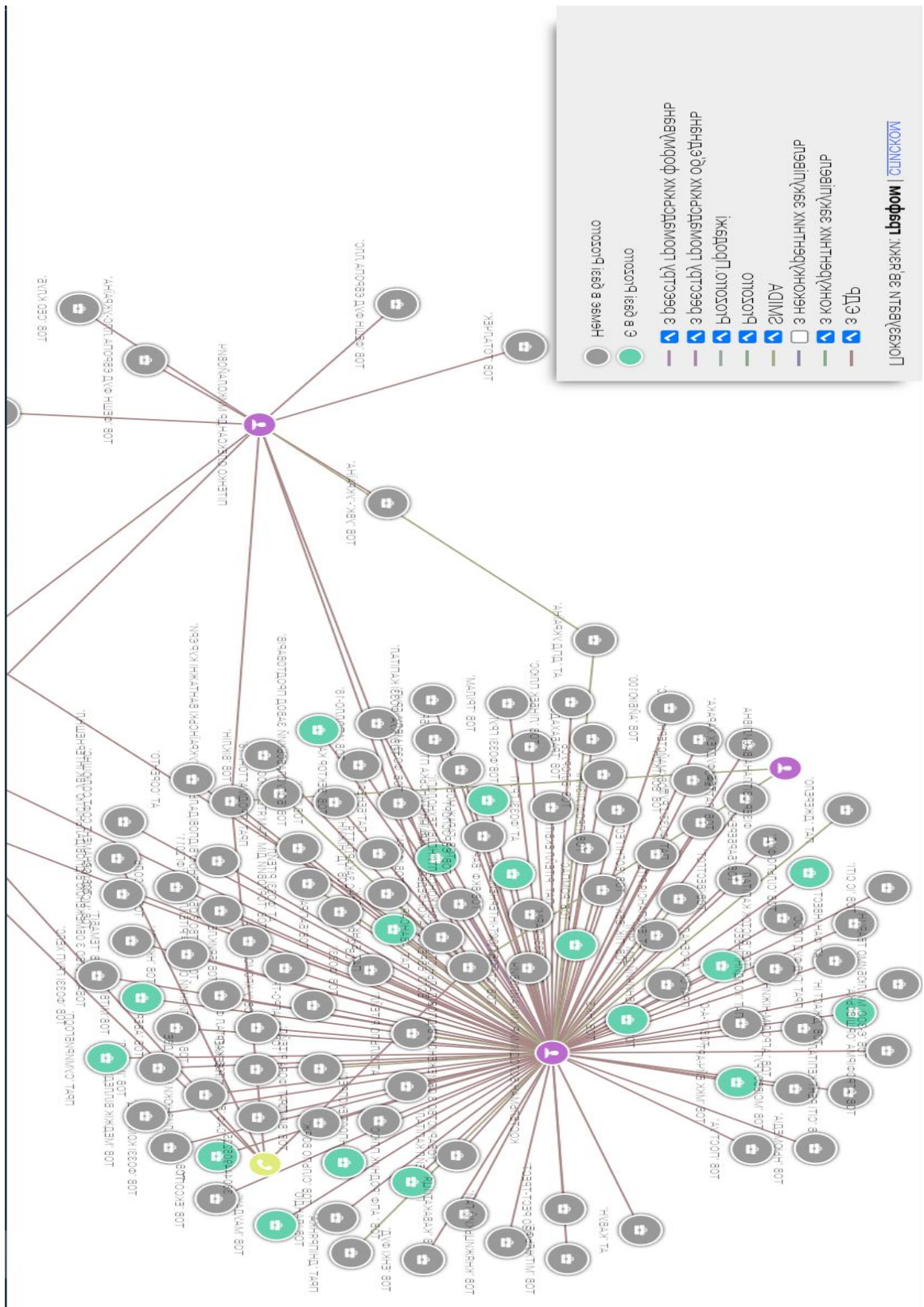
36. Parasuraman A. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research / A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry // *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. pp. 41-50.

37. Карпунь О.В., Марчук В.Є., Градиський Ю.О. Концептуальні засади інтегрованого управління якістю обслуговування клієнтів логістичного провайдера. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3057/1/200-210.pdf>

38. Управління якістю продукції та послуг / Е.В. Білецький, Д.А. Янушкевич, З.Р. Шайхлісламов. Харків: ХТЕІ, 2015. 222 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А





Мережа філій ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ»

Джерело: [30]



**Схема надання послуг складської логістики
ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТ»**



Схема надання послуг фулфілменту ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТ»

Джерело: [30]