**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту**

**«Допущено до захисту»**
**«____» _____20___ р.**

**Завідувач кафедри, к.е.н., доцент**
**_____Наталія ВЕРНЮК**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

# МАГІСТРА

# УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ ТОВ «МВ СТЕЛЛАР» М. ТЕРНОПІЛЬ

Виконав: студент 2 курсу, групи 21м-л
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Логістика»)
**ОПАРІН Владислав Валерійович**

Керівник: к.е.н., доцент
**ЖМУДЕНКО Вікторія Олександрівна**

**Умань – 2024**

# ЗМІСТ

ВСТУП …….....3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА…….6

1.1. Сутність та особливості розвитку транспортно-логістичних систем підприємства……..6

1.2. Зарубіжний досвід формування і розвитку транспортно-логістичної інфраструктури обслуговування підприємств……18

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства……32

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА ……43

2.1. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку транспортно-логістичного обслуговування вітчизняних підприємств…….43

2.2. Особливості транспортно-логістичних систем та реалізація транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «МВ Стеллар»…….50

2.3. Економічна оцінка логістичного потенціалу ТОВ «МВ Стеллар»…..59

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ ТОВ «МВ СТЕЛЛАР»……..65

3.1. Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства……65

3.2. Розробка стратегії розвитку транспортно-логістичного забезпечення

ТОВ «МВ Стеллар»……72

3.3. Пропонований механізм реалізації контролінгу транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «МВ Стеллар»……...80

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ…….88

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….……..91

# ВСТУП

Актуальність теми. Основу діяльності будь-якого підприємства становить операційна діяльність та результат – продукт, з яким підприємство виходить на споживчий ринок. Для створення продукту необхідні матеріальні, технічні, сировинні та інші ресурси, достатність і своєчасність надходження яких забезпечує підприємству функціональний комплекс транспортної логістики. Крім цього, необхідно враховувати, що вироблений підприємством продукт вимагає правильної організації зберігання і переміщення до кінцевого споживача. Важливим є і розподіл ресурсів, що надходять для виробничих та інших потреб підприємства. Отже, весь матеріальний потік, а також супутні йому потоки (інформаційний і фінансовий) є сферою відповідальності функціонального комплексу транспортно-логістичного обслуговування підприємства.

Питання теорії розробки організаційно-економічного механізму транспортно-логістичного управління діяльністю підприємств на основі координуючої та інтегруючої ролі логістики, досліджуються в працях українських і зарубіжних авторів: Андрушківа Б.М., Борисової Т.М., Гаджинського А.М., Головкової Л.С., Крикавського Є.В., Струтинської І.В., Фаловича В.А., Мельник Л.М., Дудкіна П.Д., Якимишин Л.Я., Шевченка О.В., Балабанової В.С., Капітурова В.А., Дибської В.В., Зайцевої Є.І., Сергєєва В.І. та багатьох інших науковців.

Актуальність досліджуваної проблематики, недостатня теоретична і методична база, необхідна для формування цілісної концепції формування організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичного обслуговуванням підприємства, метою якого є забезпечення зростання ефективності їх функціонування і розвитку, визначили вибір теми дипломної роботи, її мету та основні завдання.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-

економічного механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства.

Для досягнення зазначеної мети дослідження в представленій роботі були вирішені такі основні завдання:

- вивчити основні теоретичні підходи до поняття «транспортно-логістичне обслуговування» в сучасних умовах;

- визначити і структурувати основні групи завдань, що вирішуються при управлінні транспортно-логістичним обслуговуванням на підприємстві;

- розробити алгоритм вдосконалення організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням промислового підприємства на основі підходів логістики;

- сформувати методику оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства з урахуванням координуючої ролі логістики;

- запропонувати концепцію організаційно-економічного механізму управління та його інтеграції в систему менеджменту підприємства;

- запропонувати напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства;

- розробити механізм здійснення контролінгу транспортно-логістичної системи як напрямок підвищення ефективності транспортно-логістичного забезпечення підприємств.

Об’єктом дослідження в даній роботі є процеси, що відбуваються в підприємствах, які здійснюють свою діяльність в автотранспортній галузі із використанням сучасних транспортно-логістичних концепцій управління.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають при реалізації управління сучасним підприємством на основі логістичного підходу.

Теоретична база дослідження сформована загальними теоретичними положеннями макро і мікроекономічної теорії. Фундаментальними

положеннями концепцій стратегічного, виробничого, операційного та логістичного менеджменту, які комплексно розкривають сутність теоретичних і методологічних основ вдосконалення управління підприємствами на основі логістичного підходу.

Серед загальних наукових методів можна виділити: аналіз і синтез, прогнозування та планування, дедукцію та індукцію, методи трендового аналізу, SWOT-аналіз, моделювання економічних процесів, узагальнення та підсумок результатів дослідження. Серед спеціальних наукових методів можна виділити методи стратегічного організаційного, фінансово-економічного, функціонального аналізу, якісні методи, засновані на експертному підході.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні та аналітичні дані державної служби статистики України, дані наукових досліджень, що акцентують увагу на удосконаленні управління функціонуванням та розвитком підприємства на основі логістичного підходу. У роботі була використана фінансова і внутрішня звітність ТОВ «МВ Стеллар», яке здійснює транспортно-логістичне забезпечення.

У дипломній роботі запропоновано теоретичні та практичні рекомендації, які можуть бути використані в господарському комплексі країни та окремо взятими підприємствами при розробці стратегічних, проектних і програмних документів.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. Основний текст роботи викладений на 99 сторінках. Робота містить 19 рисунка, 11 таблиць, 8 формул та 53 літературних джерела.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність та особливості розвитку транспортно-логістичних систем підприємства

Створення транспортно-логістичних систем потребує оцінки складових елементів діяльності та вироблення зваженої стратегії розвитку господарюючих суб'єктів. Будь-яка система потребує наявності теоретичних розробок, які спрямовані на уточнення понятійного апарату транспортно-логістичного обслуговування, аналізу наукових розробок у цій сфері суспільної діяльності та розробці організаційно-економічних механізмів їх удосконалення, моделювання перспектив їх розвитку.

Термін «управління» відноситься до міждисциплінарних категорій, і значення цього терміну було описано і проаналізовано з багатьох точок зору з застосуванням різних методів наукового аналізу. Дослідженням управління займалося багато вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів.

Наприклад, Андрушків Б.М. та Кузьмін О.Є. зазначають, що управління – це вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо [2, с. 14].

Завадський Й.С. описує управління як прояв перш за все в сфері економічних відносин, тобто характеризується як один із видів економічної діяльності головною формою здійснення цієї діяльності виступає вплив певного суб'єкта управління на його об'єкт [19, с.10].

Науковець Євтушенко О.Н. визначає управління як «впорядкування відповідної структури і забезпечення ефективного її функціонування

відповідно до закономірностей існування і розвитку даної системи» [38, с.10]. На думку Шатун В.Т., управління – це винятковий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Відповідно, управління є стимулюючим елементом будь-яких змін і прикладом значних соціальних перемін [50, с.14].

Проаналізувавши дослідження цих науковців, бачимо, що вони, не у кожному випадку відображають власне визначення «управління транспортно-логістичними процесами», і зокрема яких представлено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Визначення терміну «управління»**

| Напрями формулювання змісту управління | Автори |
|---|---|
| Управління — це функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження та підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, цілей діяльності | Завадський Й.С. [19]. |
| Управління — це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного | Шатуна В. Т. [50] |
| Управління — це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми/регламенту. | Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. [49] |
| Управління – функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів | Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. [2]. |
| Управління – це діяльність суб'єкта, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління та яка здійснюється з метою приведення його у бажаний для суб'єкта стан | Кузьменко О.В. [23] |

*Примітка: складено автором на основі [4, 73, 81, 87, 152]*

Підсумовувавши зазначене, «управління транспортно-логістичними процесами» – це реалізація управлінських функцій шляхом організації контролю за інформаційними потоками та реалізацією процесів, при яких забезпечується ефективне функціонування даної системи. Організаційно–

економічний механізм управління транспортно-логістичного обслуговування підприємства необхідно розглядати як невід'ємну складову системи управління підприємством, галузі, регіону і національної економіки що гарантує дієвий вплив на чинники які зумовлюють результат роботи об'єкту управління.

Центральна конструкція організаційно-економічний механізму управління розкриває специфіку управлінської праці, різноманітний його інструментарій у вигляді засобів впливу на керований об'єкт і технологію їх вибору менеджером. Побудова механізму управління (відбір потрібних засобів впливу на працівників) становить основну турботу насамперед лінійних керівників. На думку Паламарчук І. В., Сторожилова У. Л. науковою базою управління транспортно-логістичним обслуговуванням повинна бути теорія управління, що методологічно базується на чотирьох концепціях – кібернетичного підходу, дослідження операцій, системного аналізу та методології управління [34].

Погоджуємося Залозної Ю., Трушкіної Н.В., що управління транспортно- логістичним обслуговуванням зводиться до інтеграції інтересів і дій усіх учасників виробничого процесу (підприємств з їх складським господарством, комерційних посередників з їх складами, транспорт, термінали та ін.) в єдину ресурсопідтримуючу систему, що працює в єдиному інформаційному середовищі. Така система забезпечує ефективність зазначеного процесу з найменшими загальними витратами в найкоротші для кожного споживача терміни виконання замовлення, надаючи максимум можливого сервісу [21].

На переконання Іванової М.І., управління логістикою є функціональна сукупність механізмів, які реалізуються на основі інтегрального механізму управління, системного підходу при цьому, враховують вплив середовища функціонування, забезпечуючи поєднання та взаємозв'язок цілей і поставлених завдань конкретно визначеного суб'єкта господарювання, що передбачає застосування конкретної методології [31, с. 262].

Вівчар О. та Зяйлик М.Ф. визначають логістичне управління як завдання (довготермінові, середньотермінові і короткотермінові), деякі логістичні рішення в певній фазі виробництва, спільних або всіх циклах виробництва [11]. На нашу думку, дане визначення дещо звужує межі досліджуваного визначення, оскільки логістичне управління поняття розширене, і може мати різну природу, таку як процес перевезення, послуги, технології, а також як економічний та соціальний ефект.

Науковці вважають, що логістичне управління належить до сфери інноваційної логістики та зводиться до управління міжопераційними та міжфункціональними взаємодіями суб'єктів господарювання що реалізовують себе в логістичному сервісі через своєрідні послуги спеціалізованих структур, діяльність суб'єктів господарювання пов'язана із формуванням потокових процесів [39, с.129]

Узагальнюючи вищезазначене, представимо власне визначення управління в транспортно-логістичній системі. На наш погляд, управління транспортно-логістичною системою – це контроль за інформаційними потоками в логістичній системі, планова реалізація процесів складування і транспортування, при яких товарно-матеріальна цінність (вантаж) зберігає свої споживчі властивості протягом всього життєвого циклу. Для управління логістичним процесом транспортування вантажів необхідна раціональна організація всіх інформаційних потоків: від моменту подачі заявки на доставку до звіту про виконану перевезення. доступність недорогих і продуктивних персональних комп'ютерів і наявність розвиненого програмного забезпечення дозволяють створити різноманітні інформаційні системи планування і контролю перевезень, що враховують специфіку діяльності підприємств практично в будь-яких умовах.

Підхід науковців до розгляду транспортно-логістичного обслуговування почав змінюватися лише в останнє десятиліття, тому визначення сутності та класифікації поняття транспортно-логістичного

обслуговування для цієї сфери діяльності має великі перспективи в подальшому розвитку економічної думки.

Питанням теорії й практики транспортно-логістичного обслуговування в економічній літературі розглядалися в працях відомих зарубіжних науковців: Альдертонна П.М., Тишин П. Я., Ліндерта П.Х., Уайтхеда Дж., Бенсона Д., Гехтбарга А., Волохова І.М..

Згідно досліджень транспортно-логістичне обслуговування виконує інтегруючу функцію. Така функція проявляється у взаємодії функціональних областей логістики з метою задоволення споживачів. В центрі уваги системи обслуговування знаходяться процеси виконання замовлень. Складування, управління запасами, транспортування, управління замовленнями – виступають ключовими складовими частинами виконання замовлення і обслуговування споживачів [24].

Волохов І.М. описує транспортне обслуговування як діяльність транспортних компаній по організації доставки товару від відправника до одержувача вантажу, транспортне обслуговування передбачає вибір виду транспорту, напрямки перевезень, способу транспортування і обслуговування вантажу в дорозі та ін [34, с.44].

Шевченко О.В. ж визначає транспортно-логістичне обслуговування як діяльність, пов’язану з процесом переміщення вантажів та пасажирів в просторі і в часі з наданням супутніх цієї діяльності транспортних послуг [52, с.46]. Така точка зору автора варта уваги, оскільки відображає повний комплекс транспортно-логістичного обслуговування.

Згідно досліджень науковця Гаджинського А.М., транспортно-логістичне обслуговування – це система доставки, що включає в себе перевезення товарів від постачальника до споживача і виконання пов’язаних з цим завантажувально-розвантажувальних робіт, зберігання (розфасовку, упаковку, складування), страхування, фінансові послуги, інформаційні процеси і ведення відповідної документації [15, с.37].

Проаналізувавши вище викладене, зазначимо, що транспортно-логістичне обслуговування – це система здійснення доставки товарів за допомогою транспортної інфраструктури від постачальника до споживача з наданням супутніх цій діяльності послуг.

Система транспортно-логістичного обслуговування включає в себе такі основні складові:

1. Елементи логістичної інфраструктури і матеріальної частини транспортних систем: шляхи сполучення (в тому числі канали, фарватери, переїзди, шляхопроводи, віадуки, тунелі тощо); транспортна інфраструктура (термінали, території і акваторії для стоянки, ремонту і обслуговування транспортних коштів, лінії енергопостачання тощо); транспортне обладнання і інвентар (тари, в тому числі піддони і контейнери, інструменти тощо).
2. Системи управління і диспетчеризації транспортного процесу
3. Об’єктами транспортно-логістичних послуг виступають вантажі і пасажири.
4. Суб’єкти транспортно-логістичного обслуговування безпосередньо надають послуги.

Суб’єктами управління в транспортно-логістичного обслуговуванні співробітників котрі виконують логістичні функції, а також структурні одиниці (елементи), що займаються виконанням логістичних завдань. При цьому, суб’єкти логістики можуть виконувати свої функції централізовано як відокремлений підрозділ; децентралізовано – менеджери різних підрозділів; за договором аутсорсингу як стороння спеціалізована організація [44].

Складові елементи транспортно-логістичного обслуговування підприємства в системі управління представлено на рис. 1.1.

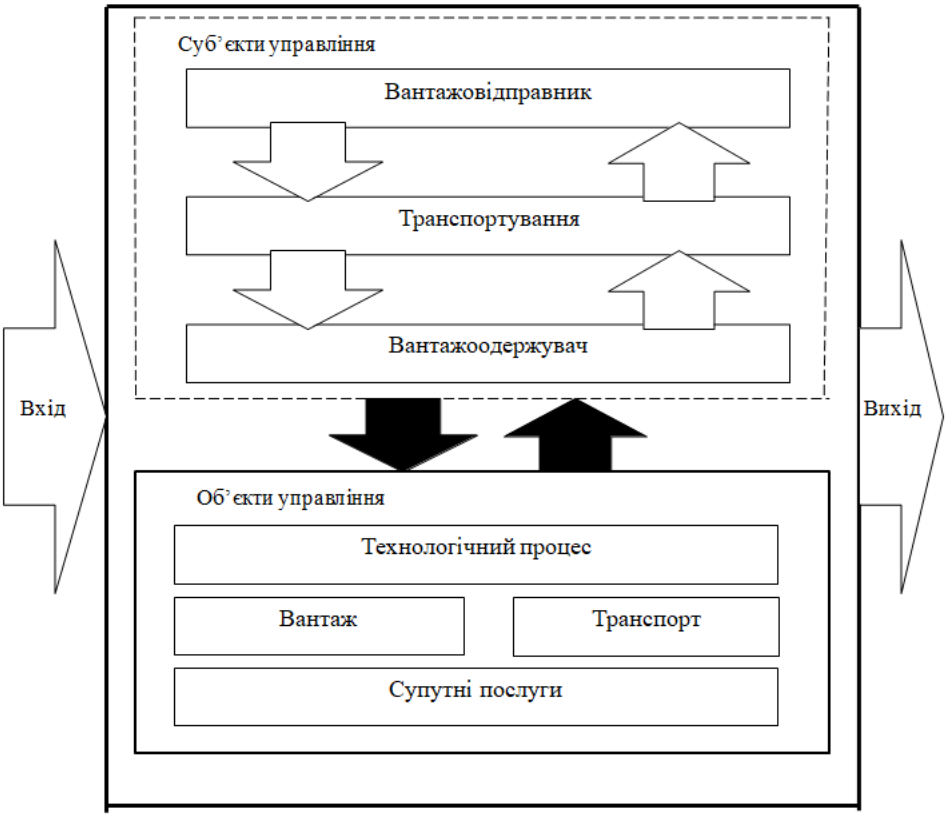



**Рис. 1.1 Складові елементи транспортно-логістичного обслуговування підприємства [27]**

Трушкіна Н. описує механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням як сукупність наукових методів та засобів, які впливають на логістичні процеси (що відбуваються в логістичній системі підприємства), регулюють, аналізують та вдосконалюють їх, здійснюють моніторинг, прогнозування, планування та корегування руху логістичних потоків [44].

Ткачова А. В. стверджує, що механізм управління логістичною діяльністю підприємства полягає в управлінні потоковими процесами всередині підприємства із врахуванням зовнішніх кон'юнктурних умов. Подібне управління реалізується на основі виконання функцій прогнозування, планування, організації, координації, обліку, аналізу, моніторингу, контролю, регулювання [41]. Як бачимо, із досліджуваного, що єдності думок учені не досягають у жодному тлумаченні логістичної науки.

Розгляд механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємств слід розуміти сукупність наукових методів і способів впливу на логістичні процеси які дозволяють вирішувати завдання

прогнозування, планування, моніторингу, аналізу і коригування логістичних потоків із заданою ефективністю. Механізм управління логістичної системи повинен мати чітку структуру взаємодії елементів всіх рівнів, що забезпечує досягнення поставлених цілей. Ланками механізму управління можуть бути системи управління діяльністю підприємства; інформаційного забезпечення; управління запасами і забезпечення сировиною; розподілу готової продукції [36, с.662].

Механізм ефективного функціонування транспортно-логістичного обслуговування як комплексний механізм забезпечення дії функцій управління, підсистем логістики, що представляє собою систему або сукупність елементів, методів, форм, способів, правил, процедур логістичного управління і прийняття оптимальних рішень і володіє здатністю значною мірою впливати на функціонування і розвиток системи, координуючи і регулюючи її діяльність для досягнення максимальної ефективності транспортно-логістичного обслуговування в цілому в умовах турбулентного середовища. З цією думкою важко не погодитися, оскільки механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням визначається як сукупністю його приватних механізмів, що мають взаємо підтримуючий характер, наділених своїм конкретним набором засобів управління.

В зв’язку з цим, механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням будемо трактувати як систему, яка являє собою синтез змісту, внутрішньої побудови і порядку реалізації методів, процесів і процедур організації системи транспортно-логістичного обслуговування за підтримки науково методичного, інформаційного та організаційного забезпечення. Згідно авторської концепції, механізм є способом інтеграції науково методичних положень в управлінську практику і повинен відображати, яким саме чином розроблені наукові підходи повинні вживатися в процесі прийняття управлінських рішень, включаючи виклад послідовності реалізації елементів запропонованої концепції, входи і виходи

окремих модулів механізму, а також закріплення функціональних модулів по конкретними елементами в організаційній структурі підприємств. Організаційно-економічні механізм управління в системі функціонування підприємств подано на рисунку 1.2.

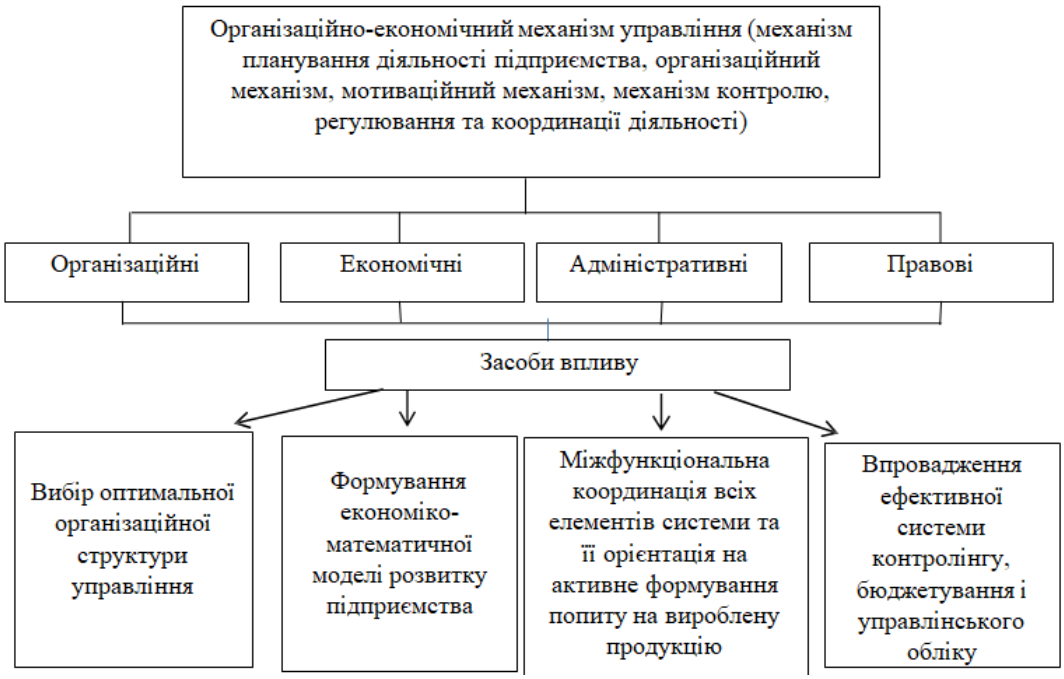



**Рис. 1.2. Організаційно-економічний механізм управління в системі функціонування підприємств**

*Примітка: розроблено автором на основі [44]*

Щодо механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням, яке функціонує на підприємстві, виділяють наступні підсистеми транспорту: внутрішній і зовнішній. Внутрішньовиробничий в свою чергу, підрозділяється ще на дві підсистеми – внутрішній і міжцеховий. Зовнішня транспортна система підприємства значно відрізняється від внутрішньовиробничого, так як вона здійснює доставку сировини, палива, обладнання та інших вантажів, а також вивезення готової продукції за її межі.

На думку вчених, реалізація організаційно-економічного механізму забезпечення логістичної системи дозволяє оптимізувати сукупні витрати здійснення її діяльності, ефективно використовувати фінансові кошти, тим

самим, сприяти підвищенню ефективності соціально-економічного розвитку підприємства.

Трушкіна Н. розглядає організаційно-економічний механізм управління логістичною діяльністю, як сукупність інструментів, принципів, функцій, методів та засобів, які спрямовані на зменшення витрат на організацію процесів логістичної діяльності та різних логістичних послуг (транспортних, складських, маркетингових тощо) [43].

При управлінні матеріальними потоками для визначення якої використовує агрегований показник, що враховує не тільки вартість сировини і матеріалів, а також витрати, пов'язані із їх просуванням, збереженням і формуванням та вимагає їх мінімізації [30, с.32]. Під організаційно-економічним механізмом забезпечення транспортно-логістичного обслуговування автором пропонується розуміти впорядковану сукупність засобів і методів впливу на елементи транспортно-логістичної системи, взаємопов'язаних прямими і зворотними зв'язками з організації та управління потоками, спрямованих на ефективне функціонування та задоволення потреб кінцевих споживачів результатами функціонування логістичної системи. Механізм дозволяє визначити основні напрями підвищення якості логістичного обслуговування кінцевих споживачів і поліпшення економічного положення підприємств на основі використання інструментів економічного механізму: розробки та використання методики оцінки якості логістичного сервісу, активізації продажів продукції (послуг) за рахунок практичного поліпшення їх характеристик, формування конкурентних переваг підприємств за рахунок активізації логістичних та інноваційних процесів, моделювання процесу управління логістичною системою з урахуванням динамічно змінюються характеристик потоків

Складська військово-економічна логістика є важливим етапом формування транспортно-логістичних систем та її теоретико-методологічної бази.

Постійний інтерес науковців до питання розвитку транспортно-логістичних систем є суперечливими, оскільки залишаються неузгодженість розподілу етапів та їх внеску в загальну теорію логістики. Слід розглянути зародження транспортно-логістичних систем (явищ, об'єктів), спираючись на загальний історичний аналіз процесу формування та розвитку логістики. Перший етап (до 1920-1960 р) характеризується розрізненістю логістичних функцій (видів діяльності). У логістичному підході не було суттєвої потреби (попит значно перевищував пропозицію). Не існувало і можливості її застосування (стан інфраструктури і розвиток технологій). Будь-які інтеграційні ідеї на даному етапі були відсутні. В цей час в ролі основної концепції управління виступає менеджмент. Зовнішнє середовище підприємства характеризувалася як стабільна тобто перспективи розвитку були передбачувані за аналогією з минулим досвідом, реакція організації перевищує швидкість змін умов. Цей етап відносять також до епохи масового виробництва, протягом якого основним завданням підприємств було удосконалення механізму виробництва. Випуск однотипної продукції великими партіями дозволяв значно знизити собівартість виробництва.

Інші сфери господарювання залишалися без уваги з боку фахівців в зв'язку з тим, що вимагали великих зусиль, даючи менший ефект. Лише насичення ринку, що почалося в 1930 р, актуалізувало завдання з пошуку шляхів зниження сумарних виробничо-розподільних витрат за рахунок ефективної організації руху товару.

Другий етап класичної логістики (1960-1980 рр.) Характеризується пошуком нових шляхів зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності організації. На даному етапі відбувається часткова інтеграція логістичних функцій, а в якості концепції управління на зміну менеджменту приходить маркетинг. Підвищені витрати на дистрибуцію (за рахунок зниження виробничих витрат), властиві початкового періоду даного етапу, стають проблемою, яка потребує як найшвидшого вирішення. Для стратегічного планування повсюдно починає застосовуватися SWOT-аналіз,

що припускає виявлення сильних і слабких сторін організації, а також визначення можливостей і імовірнісних загроз. Відбувається поступова апробація логістичних концепцій. У цей час резерви зростання за рахунок упровадження окремих рішень майже вичерпалися, що призвело до часткової фрагментації постачання і закупівлі, виробництва та складування [27].

Швидко розвивається логістичне обслуговування, з'являються перші логістичні системи MRP , «Just in time», «Канбан», що дозволяють позбавитися застарілого складського обладнання, а також зменшити запаси сировини й матеріалів. Продуктивність стає більшою за рахунок мінімізації загальних витрати на фізичний розподіл, максимальний прибуток від логістичних операцій. Концепція загальних витрат була теоретично обґрунтована у 1956 р. вченими Г.Т. Левісом, Й.В. Ґуллітоном, але широкого використання отримала у 60-х роках, коли менеджери підприємств отримали результати її використання. Практичний досвід застосування логістики у військовій сфері, отриманий протягом даного періоду часу, також зробив істотний позитивний вплив на розвиток загальної теорії логістики. Чітка організація взаємодії оборонно-промислового комплексу (ОПК), транспортної і постачає систем дозволила організувати стійке постачання військових споживачів необхідними матеріальними цінностями.

На третьому етапі неологістичний (з 1980-1990 рр.) потреба в повній інтеграції логістичних процесів переростає в необхідність. Даний етап характерний інтеграцією всіх логістичних процесів в єдину логістичну ланцюг. Неефективні логістичні витрати знижені до мінімуму. Неологістичний етап характерний підвищенням уваги до матеріальних потоків, складних ланцюгів та мереж. В цей період більшість науковців провідних логістичних компаній досліджують динамічні явища та проблеми керованих потоків об'єктів, зосереджуються на розробці та використанні інструментів їх аналізу та раціоналізації. Створення концепції управління ланцюгами постачань – Supply Chain Management (SCM) що дозволяє зосередити увагу логістики на відносинах між постачальниками,

виробниками, дистриб'юторами і споживачами. Зовнішнє середовище при третьому етапі характеризується як нестабільне. Зміни відбуваються раптово, передбачити розвиток подій вкрай складно. Однак за умови своєчасного і адекватного реагування на поведінку зовнішнього середовища, висока динаміка визнається скоріше позитивним, ніж негативним фактором розвитку організації. Вплив зовнішніх факторів зумовлює потребу безперервного вдосконалення організації.

На сучасному етапі формування логістики діяльність ланцюга постачань забезпечується за рахунок ринкових сил, а не дій постачальників, тобто основною метою є своєчасне і повне задоволення вимог кінцевих споживачів. Ці та інші обставини обумовлюють необхідність вивчення особливостей побудови та характеристика основних елементів організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства.

## 1.2. Зарубіжний досвід формування і розвитку транспортно-логістичної інфраструктури обслуговування підприємств

Підвищення транспортно-логістичного потенціалу та забезпечення розвитку логістичної діяльності підприємств лежить в площині побудови транспортно-логістичних центрів в Україні. Безпосередньо якісні реформи та побудова ефективної транспортно-логістичної інфраструктури виступає важливим пріоритетом виходу національної економіки на новий якісний рівень обслуговування усіх галузей та формування найбільш розвинутої системи транспортного обслуговування.

Більшість країн світу уже пройшло шлях побудови транспортно-логістичної системи в своїй країні та створення якісної транспортно-логістичної інфраструктури для активізації торгівельних та промислових зон. В цілому, розвинутість транспортно-логістичної системи країни дає ряд їй переваг та позитивних ефектів впливу, а саме: оптимізація витрат та зниження вартості товарів і послуг; зростання товарообороту оптової та

роздрібної торгівлі в національній економіці та пришвидшення обміном товарів між суб'єктами ринку; більші масштаби створення доданої вартості, відповідне наповнення державного бюджету за рахунок оподаткування; збільшення можливостей залучення інвестиційних ресурсів в національну економіку за рахунок зростання інвестиційної привабливості регіонів із розвинутою транспортно-логістичною системою; покращення навколишнього середовища та підвищення екологізації в регіоні за рахунок оптимізації транспортно-логістичної системи; стимулювання зростання доходів національного та місцевого бюджетів за рахунок реалізації транзитного потенціалу.

Відповідно, контекст розвитку транспортно-логістичної системи України, якісна її побудова, а також імплементації в єдину Європейську транспортно-логістичну систему передбачає глибоке вивчення та аналіз досвіду зарубіжних країни, які сформували таку систему та виокремлення ключових позитивних рішень для побудови власної транспортно-логістичної інфраструктури та розвитку сучасних транспортно-логістичних центрів.

Слід відмітити, що сучасні транспортно-логістичні центри Європейських країн побудовані, як спеціалізовані вузлові логістичні підприємства, котрі забезпечують надання широкого спектру транспортно-логістичних послуг (координація роботи різних видів транспорту, обслуговування вантажів, експедирування та переадресацією вантажів, оформлення транспортної та митної документації, надання повного комплексу комерційно-ділових та сервісних послуг, таких як банківське, консалтингове, інформаційно-аналітичне обслуговування) та виконують функцію перетину комунікаційних потоків. Їх функції в забезпечені якісного транспортно-логістичного обслуговування надзвичайно важливі, оскільки вони розміщуються на основних каналах товароруху вздовж міжнародних транспортних коридорів і являються місцем розподілу та концентрації вантажопотоків, а з іншого боку реалізують ключові функції транспортно-логістичного сервісу, при цьому забезпечуючи не тільки скорочення

логістичних витрат але й оптимізацію основних маршрутів транспортування, за рахунок цього збільшуються бюджетні надходження та забезпечується активізація економічних процесів як в регіоні зокрема так і в країні в цілому.

Вивчаючи досвід розвинутих транспортно-логістичних систем та створених високо розвинутих транспортно-логістичних центрів необхідно відмітити значну роль держави в плануванні, інвестуванні та подальшому контролі використання транспортно-логістичних центрів країн ЄС та інших країн.

Відповідно, найбільш ефективними та раціональними є безпосередньо ті із логістичних центрів, роль держави та її сприяння, щодо їх розвитку є найбільшими (найбільш розвинуті серед них представлені у Німеччині, США, Франції, Італії, Швейцарії, Китаї та Японії).

Контекст отримання конкурентних переваг розвитку транспортно-логістичної системи передбачає наявність: розвинутої інфраструктури транспортно-логістичних центрів; вигідне логістичне розташування вздовж транспортно-логістичних коридорів; широка співпраця між урядовими та митними органами; урізноманітнення асортименту послуг та різновидів транспортного забезпечення; використання інноваційних функціональних та високотехнологічних засобів для розвитку транспортно-логістичного забезпечення та інше [39, с.93].

Аналіз наукової періодики [9, 37, 27, 13, 19, 14] засвідчив, що найбільш розвинутою є транспортно-логістична інфраструктура Німеччини, яка якісно почала формуватися починаючи із 1993 року, коли було створено товариство сприяння розвитку та експлуатації транспортно-логістичних центрів Deutsche GVZ Geselschaft mbH, що дав можливість створити та успішно розвивати більш ніж 40 логістичних центрів по всій країні.

За даними Logistic Performance Index-рейтингу (Індекс ефективності логістики) Німеччина та її основні суб’єкти надання транспортно-логістичних послуг є лідерами світового ринку (таблиця 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Рейтинг Logistic Performance Index (Індекс ефективності логістики)**

| Країни | Місце в рейтингу | | | Значення показників у 2023 році | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2023 | 2022 | 2021 | Загальна сума балів | Митниця | Інфраструктура | Міжнародні перевезення | Якість логістичних | Відстеження та контроль | Своєчасність поставок |
| Німеччина | 1 | 1 | 1 | 4,20 | 4,09 | 4,37 | 3,86 | 4,31 | 4,24 | 4,39 |
| Швеція | 2 | 3 | 6 | 4,05 | 4,05 | 4,24 | 3,92 | 3,98 | 3,88 | 4,28 |
| Бельгія | 3 | 6 | 3 | 4,04 | 3,66 | 3,98 | 3,99 | 4,13 | 4,05 | 4,41 |
| Австрія | 4 | 7 | 22 | 4,03 | 3,71 | 4,18 | 3,88 | 4,08 | 4,09 | 4,25 |
| Японія | 5 | 12 | 10 | 4,03 | 3,99 | 4,25 | 3,59 | 4,09 | 4,05 | 4,25 |
| Нідерланди | 6 | 4 | **9** | 4,02 | 3,92 | 4,21 | 3,68 | 4,09 | 4,02 | 4,25 |
| Сінгапур | 7 | 5 | 5 | 4,00 | 3,89 | 4,06 | 3,58 | 4,10 | 4,08 | 4,32 |
| Данія | 8 | 17 | 17 | 3,99 | 3,92 | 3,96 | 3,53 | 4,01 | 4,18 | 4,41 |
| Об’єднане Королівство | 9 | 8 | 4 | 3,99 | 3,77 | 4,03 | 3,67 | 4,05 | 4,11 | 4,33 |
| Фінляндія | 10 | 15 | 24 | 3,97 | 3,82 | 4,00 | 3,56 | 3,89 | 4,32 | 4,28 |
| Об’єднані Арабські Емірати | 11 | 13 | 27 | 3,96 | 3,63 | 4,02 | 3,85 | 3,92 | 3,96 | 4,38 |
| Гонконг, Китай | 12 | 9 | 15 | 3,92 | 3,81 | 3,97 | 3,77 | 3,93 | 3,92 | 4,14 |
| Швейцарія | 13 | 11 | 14 | 3,90 | 3,63 | 4,02 | 3,51 | 3,97 | 4,10 | 4,24 |
| США | 14 | 10 | 9 | 3,89 | 3,78 | 4,05 | 3,51 | 3,87 | 4,09 | 4,08 |
| Нова Зеландія | 15 | 37 | 23 | 3,88 | 3,71 | 3,99 | 3,43 | 4,02 | 3,92 | 4,26 |
| Франція | 16 | 16 | 13 | 3,84 | 3,59 | 4,00 | 3,55 | 3,84 | 4,00 | 4,15 |
| Іспанія | 17 | 23 | 18 | 3,83 | 3,62 | 3,84 | 3,83 | 3,80 | 3,83 | 4,06 |
| Австралія | 18 | 19 | 16 | 3,75 | 3,87 | 3,97 | 3,25 | 3,71 | 3,82 | 3,98 |
| Італія | 19 | 21 | 20 | 3,74 | 3,47 | 3,85 | 3,51 | 3,66 | 3,85 | 4,13 |
| Канада | 20 | 14 | 12 | 3,73 | 3,60 | 3,75 | 3,38 | 3,90 | 3,81 | 3,96 |
| Україна | 66 | 80 | 61 | 2,83 | 2,49 | 2,22 | 2,83 | 2,84 | 3,11 | 3,42 |

*Примітка: складено автором на основі [41]*

Дані аналітичної таблиці 1.2. засвідчують високу розвинутість логістичної інфраструктури Німеччини, як бачимо із представленого дана країна вже довший час займає лідерські позиції. Значення показників розвитку транспортно-логістичної інфраструктури країн ТОП-5 та України представимо на рисунку 1.3.

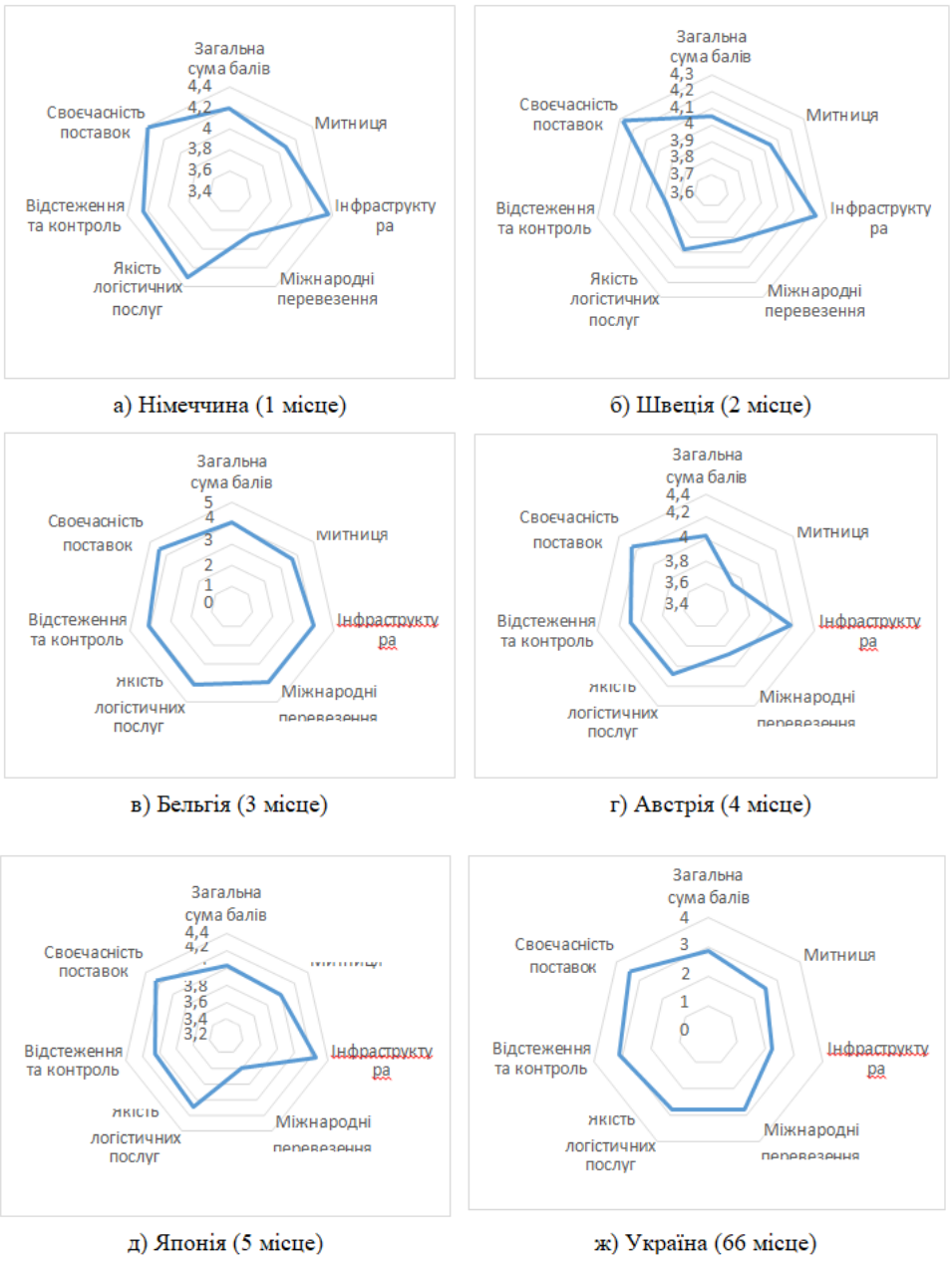



**Рис.1.3. Значення показників рейтингу ТОП-5 країн із найбільш ефективною транспортно-логістичною системою, 2023 рік**

*Примітка: складено автором на основі [16]*

Досліджуючи особливості побудови транспортно-логістичної системи та транспортно-логістичної інфраструктури у Німеччині необхідно відмітити, що у даній країні логістична система формувалася на основі залізничних ліній (80% логістичних об'єктів розміщено поблизу залізничних магістралей) та побудованих автотранспортних коридорів (75 % логістичних хабів мають сполучення з транспортом загального користування, 60 % – використовують

у своїй діяльності комбінований транспорт). На сучасному етапі у Німеччині склалися два різновиди логістичних центрів – приватної власності та міської комунальної власності.

В створенні та розвитку транспортно-логістичної інфраструктури характеризується державною підтримкою на всіх рівнях, а участь державного сектору ґрунтується на законах федеральних земель та федеральних законах. Федеральний бюджет бере на себе значну частку витрат фінансування проєктів розвитку транспортно-логістичної системи через Deutsche Bahn AG, виділяються дотації бюджетам федеральних земель, цільові дотації та кредитування за конкретними інвестиціями.

Поряд із цим основними джерелами фінансування розвитку транспортно-логістичної системи в Німеччині є приватні інвестори, транспортні компанії, цільові фонди федеральних земель та бюджетні кошти федерального бюджету, фінансові проекти та дотації, кошти Європейського Союзу в рамках розбудови Панєвропейської транспортно-логістичної системи.

Великі логістичні центри Німеччини (Бремен, Гамбург, Любек, Нюрнберг, Франкфурт-на-Майні) створювалися різноманітними компаніями та консорціумами, асоціаціями та спілками, поряд із цим значною була підтримка держави (співфінансування, сприяння у залученні інвестиційного ресурсу, повне державне фінансування окремих проектів). Державне регулювання реалізовувалося на двох етапах – етапі планування та вкладання інвестицій у формування та подальший розвиток транспортно-логістичних хабів.

Досліджуючи суб’єктів транспортно-логістичного ринку Німеччини, необхідно відмітити вплив великих гравців, зокрема «Deutsche Post DHL» (провайдер логістичних послуг), «Deutsche Bahn» (оператор мережі залізниць), «Lufthansa Cargo» (вантажні авіаперевезення) [28].

DHL – міжнародна компанія експрес-доставки вантажів і документів, лідер світового логістичного ринку. DHL Express доставляє термінові вантажі

і документи в більш ніж 120000 міст в 220 країнах і регіонах. У компанії понад 5000 офісів і близько 76000 машин для доставки документів і вантажів. DHL є одним із лідерів світового ринку транспортно-логістичних послуг у 2024 році, що представлено у таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

**ТОП – 10 логістичних компаній на світовому ринку, 2024 рік**

| Основні учасники ринку (конкуренти) | Рейтинг 2023 | Рейтинг 2024 | Чистий дохід, млрд. € |
|---|---|---|---|
| XPO Logistics | 1 | 1 | 6,157 |
| UPS Supply Chain Solutions | 2 | 2 | 4,690 |
| DHL Supply Chain | 3 | 3 | 4,315 |
| J.B. Hunt Transport Services | 4 | 4 | 3,410 |
| Ryder Supply Chain Solutions | 6 | 5 | 2,853 |
| Expeditors International of Washington | 7 | 6 | 2,636 |
| C.H. Robinson Worldwide | 5 | 7 | 2,586 |
| Penske Logistics | 8 | 8 | 2,040 |
| NFI | 10 | 9 | 1,830 |
| Kuehne + Nagel | 12 | 10 | 1,798 |
| Всього місткість ринку | | | 215 млрд. € |

*Примітка: складено автором на основі [12]*

Особливості організації та структуру групи компанії DHL представимо на рисунку 1.4.

Відповідно, під брендом DHL діють чотири дочірні компанії: DHL Supply Chain – управління ланцюгами поставок; DHL Express – міжнародна експрес доставка; DHL Global Forwarding – авіаперевезення, морський фрахт, мультимодальні перевезення; DHL Freight – сухопутні перевезення.

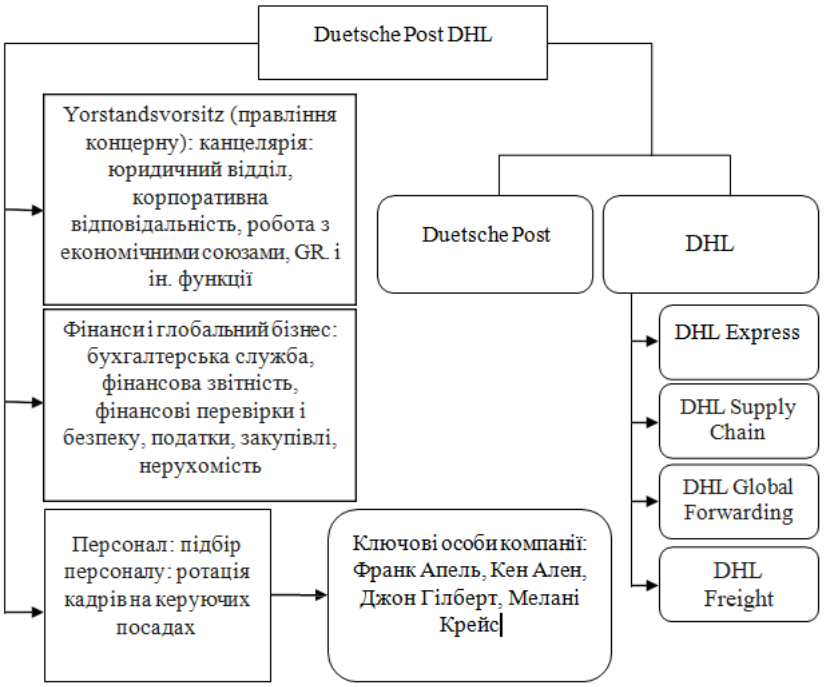



**Рис.1.4. Структура логістичної компанії DHL [28]**

Важливим є врахування досвіду побудови транспортно-логістичної системи у США, яка базується на концепції зниженні витрат виробництва та реалізації продукції. Дана концепція розглядається, як економічна стратегія і знаряддя в конкурентній боротьбі та розглядається як збалансоване управління процесами планування, розміщення та контролю за матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами. Транспортно-логістична система США є однією із найпотужнішою у світі та забезпечує надійну та постійну роботу національної економіки, а її розвиток відбувається за рахунок ефективних напрямів державної політики. З року в рік відбувається поліпшення транспортної інфраструктури у США за рахунок впровадження програм покращення транспортно-логістичної системи країни, а саме: програма економічного розвитку; програма мобільності; соціальна програма, яка безпосередньо стосується охорони навколишнього середовища [15, с.56]. Наслідок реалізації програми економічного розвитку транспорту у США є збільшення цін на транспортні послуги, зростання обсягів перевезення вантажів, зменшення торгівельних обмежень, котрі передбачають подальший розвиток транспорту. Впровадження програми

мобільності дало покращення стану транспортно-логістичної системи у відповідності до сучасних вимог та реалій, підвищення надійності та безпеки транспортних засобів, скорочення транспортно-логістичних витрат. Виконання програм у соціальність сфері та сфері охорони навколишнього середовища дало можливість нівелювати викиди транспорту, покращити життєдіяльність на територіях впливу, зменшити вплив забруднюючих факторів. Основні підсектори транспортно-логістичної системи США подано в таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4*

**Основні підсектори транспортно-логістичної системи США**

| Підсектор | Характеристика |
|---|---|
| Логістичні послуги | Включає управління вхідними та вихідними перевезеннями вантажів, управління транспортним парком, складування вантажів, проектування логістичної мережі, управління складами та запасами товарів, планування попиту та пропозиції на даний вид послуг |
| Послуги повітряної та експрес доставки | Компанії пропонують прискорені, обмежені у часі і наскрізні послуги доставки документів, невеликих посилок та предметів високої вартості. |
| Залізничний транспорт | Значні розмір важких вантажів та продуктів перевозяться на значні відстані по всій території країни по залізничній мережі. Кожного дня через залізницю провозиться близько 5 мільйонів тон товарів і забезпечується обслуговування кожного із промислових, торгівельних та ресурсо-орієнтованих секторів економіки США. |
| Морський | Зазначений сектор включає в себе перевізників, морські порти, термінали та робочу силу, що забезпечує рух вантажів та пасажирів по воді. Водний транспорт забезпечує майже 70% всієї міжнародної товарної торгівлі США, в тому числі 72% експорту США по тоннажу. |
| Вантажні перевезення | Безрейковий перевезення вантажів здійснюється автотранспортом на короткі і середні відстані. У 2020 році вантажівки перевезли майже 11 мільярдів тон вантажів на загальну суму більше 800 млрд. дол. США |

*Примітка: складено автором на основі [42]*

На ринку транспортно-логістичних послуг у даній країні працюють із світовим іменем компанії, до них слід віднести такі компанії, як XPO Logistics, UPS Supply Chain Solutions, FedEx, J.B. Hunt Transport Services, Ryder Supply Chain Solutions, Expeditors International of Washington та інші.

Зокрема, FedEx – американська компанія, що надає поштові, кур'єрські та інші послуги логістики по всьому світу. Стратегія компанії: стати лідером в сфері надання послуг з експрес-доставки вантажів на всіх основних ринках регіону. Сьогодні в компанії FedEx працюють понад 275000 працівників, обслуговуючи клієнтів у більш ніж 220 країнах по всьому світу. В транспортний парк компанії FedEx входять 672 літака і більш ніж 70000 автомобілів. Кожен день компанією FedEx доставляються більш 6,5 мільйона вантажів.

Компанія FedEx розділена за п'ятьма основними регіонами: Азіатсько-тихоокеанський регіон (APAC), Канада Європа, Середній Схід, Індійський півострів і Африка (EMEA), Латинська Америка і Карибський регіон, Сполучені Штати Америки. Регіон EMEA ділиться на чотири робочі зони Центральна і Східна Європа Середній Схід, Індійський півострів і Африка Північна Європа Південна Європа FedEx EMEA займається обслуговуванням 125 країн, при цьому загальна кількість країн, котрі обслуговуються компанією FedEx, дорівнює 220. Структура компанії FedEx включає наступні складові [39]:

1) FedEx Express залишається світовим лідером у галузі, забезпечуючи швидку, надійну, визначену в часі доставку в більш ніж 220 країн і територій, що об'єднує ринки, які складають більше 99 відсотків світового валового внутрішнього продукту. Неперевершена організація повітряного сполучення та транспортна інфраструктура, у поєднанні з передовими інформаційними технологіями, роблять FedEx Express найбільшою в світі компанією з експрес- перевезення, забезпечуючи швидку та надійну доставку понад 6 мільйонів вантажів і 30 мільйонів фунтів вантажів кожен робочий день;

2) FedEx Ground - провідний північноамериканський постачальник послуг з наземної доставки, що надають послуги США та Канаді;

3) FedEx Freight є провідним американським провайдером вантажних перевезень вантажів з меншою вантажопідйомністю (LTL). Вантажні перевезення FedEx обслуговують практично кожен американський штат (включаючи Аляску і Гаваї), а також обслуговують Канаду, Мексику, Пуерто-Ріко та американські Віргінські острови.

Послуги FedEx надають послуги з продажу, маркетингу, інформаційних технологій, комунікацій, обслуговування клієнтів, технічної підтримки, послуг факторингу та збору коштів, а також певних функцій бек-офісу, які підтримують наші сегменти транспорту. Бізнес-сегмент FedEx Services включає офіс FedEx та Print Services, Inc., який надає послуги з документообігу та бізнесу, а також роздрібний доступ до пакувального транспорту. Яскравим прикладом розвитку транспортно-логістичних процесів є досвід побудови та розвитку транспортних систем Швейцарії, Італії, Франції та Великобританії. Італія, Франція та Німеччина з'єднані торговими шляхами, що знаходяться через Швейцарію. Її можна вважати важливою транзитною країною. Площа швейцарської мережі залізничних доріг – найбільша в Європі, при цьому загальна протяжність досить велика автомобільних доріг, як для такої невеликої країни, - більше 70000 км. В даній країні сформовано значну кількість прикладних складів, призначених для зберігання транзитних товарів, вони не обкладаються митними платежами, і завдяки цьому значно спрощується оформлення товарів на митниці. Оперативний потік товарів на кордоні є наслідком успішної системи митного оформлення «just-in-time». Важливою перевагою Швейцарії є безперешкодний оборот товарів із більш ніж 68 державами, з якими підписані угоди про вільну торгівлю [17]. Зазначене робить Швейцарію досить привабливою транспортно-логістичною країною, що обумовило в тому числі і розвиток логістичних підприємств в межах країни, таких як Panalpina Logistics, Kuehne + Nagel.

Panalpina Logistics – швейцарська компанія, одна з найбільших у світі постачальників транспортно-експедиційних і логістичних послуг. Корпорація є одним з лідерів на світовому ринку 3PL-провайдерів, які спеціалізуються на міжконтинентальних морських і авіаперевезеннях, а також надають послуги із побудови логістичних ланцюгів.

За напрямами діяльності Panalpina Logistics спеціалізується на роботі в трьох сферах: послуги у сфері транспортної експедиції вантажів авіаційним і морським видами транспорту, а також логістичні послуги. Морські і авіаперевезення компанія позиціонує як транспортно-експедиторську діяльність. Компанія реалізує унімодальну, змішану і комбіновану, інтер- і мультимодальну, контейнерні перевезення і транспортування укрупненими вантажним транспортом.

Авіаперевезення здійснюються силами як власного транспорту, так і найманого. Panalpina Logistics володіє двома Boeing 747-8f і співпрацює з Atlas Air Cargo за договором мокрого лізингу, орендуючи ще один такий Boeing. Компанія Panalpina Logistics стала першою компанією у світі, яка ввела повністю безпаперові технології для загальних авіаперевезень.

У сфері морських перевезень діяльність компанії Panalpina Logistics більшою мірою тяжіє до Азіатсько-тихоокеанського регіону, оскільки там концентрується найбільший потік вантажів, що відправляються. Але представництва компанії є в усіх найбільших портах світу. Panalpina Logistics надає послуги FCL (повний контейнерний вантаж), LCL (вантаж у складі збірного контейнера) і NCL (перевезення вантажів негабаритів).

Попри те, що основний акцент компанією робиться саме на морські і авіаперевезення, у рамках побудови логістичного ланцюжка використовується автомобільний і залізничний види транспорту. Але останній представлений тільки в Європі, країнах СНД, Китаї.

Компанія Kuehne & Nagel – найбільший в світі експедитор морських перевезень і один з п’яти найбільших світових експедиторів авіаперевезень.

Контрактне обслуговування виробників фармацевтичної і високотехнологічної продукції.

Компанія реалізує транспортно-логістичні послуги, такі як експедиція морських і повітряних перевезень, складування і дистрибуція, митне оформлення, управління транспортуванням, управління ланцюгами поставок. Операційна діяльність Kuehne & Nagel проводиться в наступних географічних регіонах: Європа, Близький Схід, Центральна Азія і Африка (EMEA), Північні і Південна Америка, Азіатсько-Тихоокеанський регіон. У холдинг входять наступні дочірні компанії: Kuehne & Nagel Management AG, Kuehne & Nagel Internationale Transporte AG, Kuehne & Nagel Liegenschaften AG, Kuehne & Nagel Treasury AG, Nacora Holding AG, Nacora Agencies AG, Nakurail AG, Ferroviasped Holding AG, Kuehne & Nagel Asia Pacific Holding AG.

Успішними є проекти формування та розвитку транспортно-логістичної системи в Італії, Франції та Великобританії. В Італії розвиток транспортно-логістичної інфраструктури почався із генерального плану розвитку транспорту (1986 рік), який передбачав дворівневу мережу «Інтерпорті» – місця макрорівня для міжнародного транспорту та рівня національного транспорту. Фінансування здійснювалося на принципах паритетності, частково використовувався державний та частково приватний фінансових ресурс. В Італії найбільшим транспортно-логістичним центром є Bologna Freight Village, до складу якого входить близько 100 промислових і міжнародних транспортних та логістичних компаній, а також митна служба, банківські установи, організації поштового зв’язку та культурні заклади. Даний транспортно-логістичний центр розташовано на перетині п’яти залізничних і чотирьох автомобільних шляхів, забезпечуючи обслуговування понад 35% внутрішніх вантажних потоків та обробку 16 % міжнародних вантажів, що прямують через країну. Також у даній країні створено регіональну транспортно-логістичну платформу в області Фріулі-Венеція-Джулія, котра виступає основою взаємодії всіх регіональних

мультимодальних транспортних вузлів, представлених транспортними структурами, в результаті взаємодії яких функціонує єдиний взаємопов'язаний і взаємодоповнювальний регіональний транспортний комплекс, який сприяє зростанню як вантажопотоків, так і пасажиропотоків.

У Франції транспортно-логістична система формувалася у рамках проекту удосконалення транспортної системи міста Париж шляхом концентрації логістичних послуг на периферії. Сьогодні значними інвесторами формування та розвитку транспортно-логістичної системи даної країни є компанії «Sogaris SA» та «Garonor SA». Найбільшим недоліком даної моделі розвитку ТЛІ є відсутність скоординованого централізованого планування проектів розвитку міжнародних логістичних центрів, оскільки держава приймає участь в їх реалізації лише шляхом надання дозволів на їх будівництво, керуючись цілями місцевого і регіонального планування [17, с.24].

В Великобританії розбудова транспортно-логістичної системи почалося із будівництва тунелю об'єднання із Францією під Ла-Маншем, а в подальшому стала основою для створення десять інтермодальних терміналів й логістичних центрів для обслуговування промислових районів. Ініціатором їх формування виступала дочірня компанія Британських залізниць «Rail freight Distribution». Основою фінансування проектів стало бюджетне фінансування за рахунок грантів на об'єкти вантажної інфраструктури (покриття витрат на реалізацію об'єктів з обробки залізничних вантажів) та за доступ до залізничної колії (реалізація виплат за користування залізничною інфраструктурою). На сьогодні більшість об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури даної країни представляють розподільчі центри, що забезпечують інтермодальний зв'язок, а в цілому модель їх розвитку характеризується низькою ефективністю через відсутність загальної політики розбудови та підходів до планування цих об'єктів інфраструктури [17, с.205].

Основні позитивні моменти зарубіжного досвіду важливо врахувати для розвитку національної транспортно-логістичної системи України;

інтегрування в контексті побудови транспортних коридорів із країнами Центральної та Східної Європи; широка участь нашої країни в міжнародних проектах розвитку світової транспортно-логістичної системи.

Також подальший розвиток вітчизняної транспортно-логістичної системи повинен враховувати реалії сьогодення та інноваційні тренди у сфері логістики, адже вони стимулюють зростання конкурентоспроможності логістичних «гравців» та пристосування до нових умов ринку. Суб'єктам логістичного ринку, слід врахувати наявні блокчейн-технології, 3D-візуалізація, роботи і дрони в забезпеченні логістичної діяльності підприємств, безпілотний транспорт і електротранспорт, 3D друк на 3D принтері товарів, активне залучення робототехніки в логістичні процеси, підвищення цифрової грамотності та поінформованості споживачів про використання різних онлайнових платформ для прийняття індивідуальних рішень та інші тренди. Лише врахування позитивних напрямів розвитку транспортно-логістичних процесів, використання інноваційних трендів розвитку системи логістики та побудова внутрішньої ефективної транспортно-логістичної інфраструктури в синергії дадуть можливість сформувати потужну базу для розвитку вітчизняної транспортно-логістичної системи та стимулювати підвищення ефективності діяльності вітчизняних суб'єктів логістичного ринку України.

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства

Сучасні тенденції розвитку підприємництва визначають необхідність формування нових систем, реалізації новітніх підходів та інноваційних рішень для утримання провідних позицій на ринку. Логістична концепція виступає практичною складовою, при цьому використання інструментарію оцінювання логістичних процесів дає можливість знизити або оптимізувати рівень витрат підприємства, забезпечити зростання продуктивності виробничо-господарської діяльності, удосконалити процес обслуговування

споживачів, що дасть можливість, в цілому, стимулювати конкурентоспроможність та надати додаткові конкурентні переваги підприємству.

Ретроспективний аналіз дослідження дефініції «ефективність управління», «ефективність управління транспортно-логістичною системою підприємства», «ефективність управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства» дають можливість визначити те, що ефективність управління підприємством – це показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій [39, с.26]; це зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами [17, с.42]; це комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін [16, с.36]; це результативність діяльності конкретної системи управління, яка характеризується показниками, що належать до об'єкта управління у вигляді техніко-економічних результатів виробництва та до суб'єкта управління: фінансові витрати на утримання керуючої системи, затрати часу на виконання певних операцій і всього процесу управління [19, с.95].

На наш погляд, ефективність управління транспортно-логістичною системою підприємства можна визначити, як найбільш ефективні управлінські рішення в аспекті побудови раціональної транспортно-логістичної системи, що дасть можливість оптимізувати витрати транспортування, складування та розподілу в аспекті забезпечення зростання виробничо-збутової діяльності, оптимізації складських запасів, стимулювання зростання вантажопотоку, а в узагальненні досягнення мети та позитивних фінансових результатів діяльності підприємства. Досліджуючи методичний інструментарій оцінювання ефективності управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства визначимо інформаційну базу для здійснення подальшого аналізу. Основою для аналізу

транспортно-логістичних активів та фінансових результатів діяльності, в тому числі і рівня транспортно-логістичного обслуговування, є фінансова звітність підприємства, зокрема для великих підприємств використовуються дані форм №1 «Звіт про фінансовий стан», №2 «Звіт про сукупний дохід», а для малих підприємств – форми №1-м «Баланс», №2-м «Звіт про фінансові результати».

Ефективне управління транспортно-логістичною системою підприємства базується на особливостях використання транспортно-логістичного потенціалу, який можна інтерпретувати, як сукупність різноманітних видів ресурсів та наявних можливостей підприємства, які не є задіяними в повному обсязі і для яких існує об’єктивна можливість їхнього використання в повній мірі в найближчому періоді часу.

Визначення наукового потенціалу прямо корелюється із ефективність управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства, оскільки безпосередньо логістичний потенціал виступає основою ефективного управління, адже без наявних фінансових можливостей, достатньо кваліфікованого персоналу задіяного у сфері логістики, наявних матеріальних, інформаційних ресурсів не можливо реалізувати ефективні логістичні рішення та побудувати ефективну транспортно-логістичну систему підприємства.

В аспекті зазначеного необхідним є дослідження та подальше аналізування логістичного потенціалу підприємств, що дасть можливість співставити наявний логістичний потенціал та ефективне його використання, лише тоді можна зрозуміти дієвість управління транспортно-логістичною системою підприємства. Аналізуючи наукові підходи, щодо методичного інструментарію оцінювання логістичного потенціалу підприємства, необхідність відмітити наявність двох підходів до оцінки логістичного потенціалу, перший із них будується на системі показників оцінювання логістичного потенціалу, а інший – формується на основі розрахунку

інтегрального показника, що дає узагальнюючу інформацію про стан та динаміку логістичного потенціалу підприємства.

На наш погляд, саме розрахунок інтегрального показника в оцінюванні логістичного потенціалу дає повну інформацію особливості наявного логістичного потенціалу підприємства. Відповідно логістичний потенціал з однієї сторони акцентує увагу на використанні ресурсів (методичних, матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних), а з іншого – є важливою інтегральною величиною ресурсного забезпечення підприємства.

Досліджуючи перший підхід (оцінка показників, котрі якісно характеризують логістичний потенціал) в оцінюванні логістичного потенціалу, необхідно відмітити наявність наступних показників [14, с.44-51]:

- співвідношення вхідних і вихідних матеріальних потоків

$$К1 = ДЗ/КЗ \quad (1.1)$$

ДЗ – дебіторська заборгованість підприємства; КЗ – кредиторська заборгованість;

- піввідношення вхідних і вихідних односторонніх фінансових потоків

$$К2 = АП/АВ \quad (1.2)$$

АП – аванси платежів, отриманих за ринковими угодами; АВ – аванси, видані за виконані роботи та послуги;

- співвідношення односторонніх потоків на вході у систему

$$К3 = КЗ/АВ \quad (1.3)$$

КЗ – кредиторська заборгованість; АВ – аванси, видані за виконані роботи та послуги;

- співвідношення односторонніх потоків на виході системи

$$К4 = ДЗ/АП \quad (1.4)$$

ДЗ – дебіторська заборгованість підприємства; АП – аванси платежів, отриманих за ринковими угодами;

- показник продуктивності власного капіталу підприємства

$$К5 = ВК/ЗК \qquad (1.5)$$

ВК – власний капітал; ЗК – залучений капітал;

- продуктивність (віддача) логістичних витрат

$$К6 = ОР/ЗЛ \qquad (1.6)$$

ОР – об’єм реалізованої продукції; ЗЛ – величина логістичних витрат підприємства;

- рівень логістичних витрат у собівартості продукції

$$К7 = ЗЛ/СП \qquad (1.7)$$

ЗЛ – величина логістичних витрат підприємства; СП – собівартість продукції;

- показник, який характеризує величину логістичних витрат, які припадають на 1 грн реалізованої продукції.

$$К8 = ЗЛ/ОР \quad (1.8)$$

ЗЛ – величина логістичних витрат підприємства; ОР – об’єм реалізованої продукції.

Запропонований методичний інструментарій має формалізований підхід до аналізувати рівня сформованої логістичної системи через систему запропонованих показників, проте не дає повноцінного уявлення про стан логістичної системи в ієрархії рівнів розвитку логістичної системи, що можливо визначити лише використовуючи методичний інструментарій із визначенням інтегрального показника. В контексті оцінювання логістичного потенціалу імпонує методичний підхід запропонований науковцями [34]. Їхній методичний інструментарій враховує вісім показників і визначає інтегральний показник оцінки рівня логістичного потенціалу підприємства (таблиця 1.5).

*Таблиця 1.5*

**Показники оцінки рівня логістичного потенціалу підприємства**

| Показники | Визначення |
|---|---|
| Коефіцієнт задоволення потреби (ефективність матеріального потоку на вході) | відображає рівень забезпеченості потреб підприємства у матеріальних ресурсах за обсягом, якістю та кількістю асортиментних груп |
| Коефіцієнт рівномірності поставок продукції на підприємство | інтенсивність матеріального потоку на вході, показник роботи постачальників |
| Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків | характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів під час виробництва продукції |
| Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку | характеризує співвідношення планованого рівня матеріальних запасів на підприємстві до фактичного обсягу поставок продукції на підприємство |
| Коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку | показує, скільки оборотних коштів припадає на одну грошову одиницю реалізованої продукції за певний період |
| Коефіцієнт якості обслуговування споживачів | можна визначити за допомогою, наприклад, показника досконалого обслуговування (OTIF: on time, in-full, error-free) |
| Коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів продукції | характеризує рівень надійності (оперативності) обслуговування споживачів продукції |
| Коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об’єктів | характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо |

У відповідності до розрахованого інтегрального показника аналізування логістичного потенціалу підприємства логістичний потенціал можна представити у вигляді шкали оцінювання (таблиця 1.6).

*Таблиця 1.6*

**Шкала рейтингового оцінювання величини показника логістичного потенціалу підприємства**

| Інтегральний показник логістичного потенціалу | Рівень логістичного потенціалу |
|---|---|
| до 0,4 балів | Низький |
| 0,4-0,6 балів | Середній |
| 0,6 – 0,8 балів | Високий |
| від 0,8 балів | Дуже високий |

На основі отриманого інтегрального показника науковці розробили шкалу оцінювання рівня логістичного потенціалу підприємства, у відповідності до якої логістичний потенціал відсутній, коли показник знаходиться в межах від 0 до 0,2 пункти, середній від 0,4 – 0,6 пунктів, хороший від 0,6 до 0,8 пунктів та високий від 0,8 до 1 пункту.

Відповідно, чим вищий інтегральний показник, тим вищий логістичний потенціал підприємства. В контексті визначення інтегрального показника логістичного потенціалу підприємства важливим є визначення не тільки його наявність, а й ефективність використання. На жаль, практична діяльність вітчизняних підприємств доводить, попри наявність достатнього логістичного потенціалу невміння його ефективно використовувати. Відповідно, поряд із оцінкою логістичного потенціалу слід здійснити комплексний розгляд методичного інструментарію оцінки ефективності транспортно-логістичних процесів підприємства. Максимізація прибутку повинна бути отримана не лише від виваженої виробничо-збутової діяльності (В – виробництво, Р - реалізація), але й від відповідно ефективно створеної транспортно-логістичної системи (Л - логістика) (1.9):

$$(В, Р, Л) \rightarrow Max \quad (1.9)$$

Як свідчить практика функціонування вітчизняних та зарубіжних підприємств тільки синергетичний ефект в поєднанні ефективної програми виробництва та дієвих маркетингових заходів просування продукції, а також використання виважених логістичних концепцій дають можливість забезпечити максимізації прибутку, зростання рентабельності функціонування підприємства, а також стимулювання його економічного розвитку у перспективі.

Здійснивши аналіз наукової періодики [85, 149, 10, 144, 3, 134] необхідно відмітити широкий методичний інструментарій аналізування ефективності побудови та функціонування логістичних систем, реалізації транспортно-логістичних процесів та формування і використання логістичних витрат підприємств. Зокрема, спеціалісти розробили загальну

схему оцінки транспортно-логістичних процесів підприємств, при цьому послідовність оцінки виглядає наступним чином (рис.1.5).

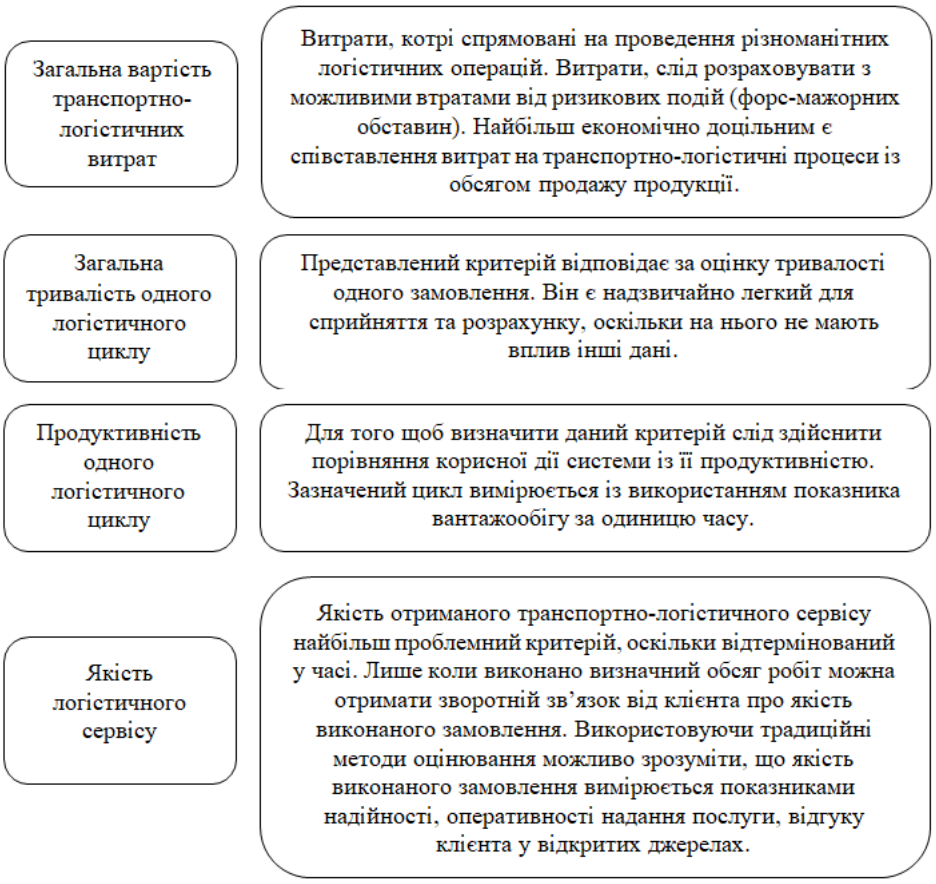



**Рис.1.5. Основні критерії ефективності транспортно-логістичного обслуговування підприємств**

*Примітка: складено автором на основі [23]*

Дані рисунку 1.5. засвідчують, що до основних критеріїв ефективності реалізації транспортно-логістичного обслуговування підприємства слід віднести – загальну вартість витрат на транспортно-логістичні процеси, загальна тривалість одного повного логістичного циклу, продуктивність здійснення одного логістичного циклу та якість надання логістичного сервісу.

Таким чином ефективність транспортно-логістичного обслуговування підприємства базується на використання вищезазначених критеріїв оцінки та передбачає повне виконання всіх транспортних та логістичних зобов'язань підприємства у відповідності до укладених договорів транспортування (постачання) товарів (послуг).

Досліджуючи підходи науковців, щодо критеріїв ефективності транспортно-логістичних процесів на підприємстві, слід відмітити різнобічність наукових думок, а саме:

- мінімальні витрати на транспортування, заданий час транзиту (доставки вантажу); максимальна надійність і безпека; мінімальні витрати (збиток), пов’язані із запасами в дорозі; потужність і доступність виду транспорту [35];
- розмір витрат (загальний обсяг, грошова сума на одиницю виробництва або реалізації продукції, оптимізація стану та структури логістичних витрат), задоволення споживачів якістю транспортно-логістичного обслуговування (аналізується довжина функціонального циклу, рівень досконалості виконання замовлення, здатність швидко реагувати на запити споживачів, витрати на гарантійне та післягарантійне обслуговування, час реакції на запити споживачів); час (швидка реакція на запити та потреби споживачів транспортно-логістичного обслуговування, а саме тривалість виробничого циклу, тривалість внесення відповідних корегувань в оперативні плани; тривалість виконання виробничого плану та ступінь дотримання календарних планів випуску продукції); активи (ефективність використання основного та оборотного капіталу, при цьому ключовими показниками використання активів є залежування запасів, завантаження виробничих потужностей, точність прогнозів) [49, с.266];
- локальні критерії ефективності (застосовують, якщо порівнювані варіанти перевезень відрізняються за одним, окремо взятим показником); комплексні критерії ефективності (застосовують тоді, коли заходи, що проводяться, одночасно змінюють декілька характеристик транспортного процесу) [10, с.7].

На наш погляд, критерії слугують основою основних акцентів оцінки ефективності використання транспортно-логістичного потенціалу підприємства. У відповідності до критеріїв оцінки здійснюється групування

основних показників оцінювання ефективності реалізації транспортно-логістичного обслуговування підприємства.

В узагальнення запропонуємо схематичне представлення методики оцінки оцінювання ефективності управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства. Відповідно представленої методики нами визначено ряд етапів, аналізуючи які підприємство може визначити наявні фінансово–економічні можливості функціонування та розвитку, рівень логістичного потенціалу (інтегральна оцінка), проаналізувати ефективність системи транспортно-логістичного обслуговування на підприємстві, дати узагальнюючу оцінку співмірності «логістичний потенціал-ефективність».

На першому етапі пропонується здійснити збір інформації про особливості побудови системи транспортно-логістичного обслуговування, використовуючи показники фінансової звітності, інформації про стан логістичних активів, основних показників логістичної системи, активність транспортного парку.

На другому етапі на основі системи показників оцінки логістичного потенціалу підприємства здійснити інтегральну оцінку логістичного потенціалу (визначити його сильні та слабкі сторони). За результатами оцінки представити інтегральний показник та з’ясувати клас логістичного потенціалу підприємства.

На третьому етапі, на основі п’яти груп показників (прибутковості, витратомісткості, продуктивності персоналу, ефективність використання транспортно-логістичних активів, оцінка інвестиційний проектів) оцінити ефективність системи транспортно-логістичного обслуговування підприємства.

За результатами оцінки подано інтегральний показник ефективності використання системи транспортно-логістичного обслуговування підприємства.

Заключний етап методики оцінки – побудова узагальнюючої матриці залежності наявного логістичного потенціалу і його впливу на ефективність транспортно-логістичного обслуговування підприємства.

В цілому, слід відмітити широкий інструментарій оцінювання ефективності управління транспортно-логістичним обслуговування підприємства, використання якого дає можливість комплексно дослідити усі аспекти використання логістичних ресурсів та логістичного потенціалу.

# РОЗДІЛ 2
# ОЦІНКА СТАНУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

## 2.1. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку транспортно-логістичного обслуговування вітчизняних підприємств

Повномасштабне вторгнення росії на територію України суттєво вплинуло на всі сфери розвитку промислового сектору економіки в цілому та вітчизняних підприємств, зокрема, в тому числі на фінансово-господарську діяльність, виробничі активи та особливості їх використання, створюваний продукт та його комерціалізацію, а також, що найбільш важливо, на побудову та розвиток транспортно-логістичної системи підприємства.

В аспекті функціонування та розвитку даної системи транспортно-логістичних технологій глобалізація проявляється у впроваджені цифрових технологій, роботизації транспортно-логістичних процесів, розвитку інтермодальних транспортних перевезень, що позитивно впливає на сучасні логістичні процеси підприємств. Лише зважена на сучасні реалії та новітні процеси правильно побудована транспортно-логістична система підприємства дає можливості не тільки розвитку окремо взятого суб’єкта господарювання але й національної економіки в цілому. Беручи до уваги досвід високо розвинутих країн світу (США, Німеччина, Японія, Китай) саме побудова ефективної транспортно-логістичної інфраструктури дала можливості якісного та швидкого розвитку торгівельних процесів, розвитку промислового виробництва та стимулювання інноваційних процесів в національній економіці даних країн.

Досліджуючи сучасний стан та ефективність транспортно-логістичного обслуговування вітчизняних підприємств необхідно відмітити, що сучасна транспортно-логістична системи сьогодні формується та намагається розвивається в напрямку євроінтеграційних процесів. Схематично

представляючи значення вітчизняної транспортно-логістичної системи необхідно відмітити наявність трьох рівнів даної системи (рис.2.1).

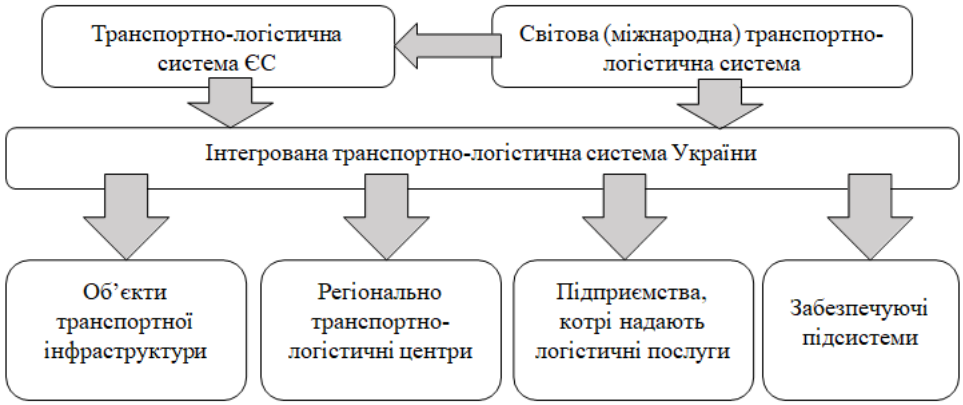



**Рис.2.1. Побудова транспортно-логістичної інфраструктури в Україні [19, с.91]**

Визначаючи особливості побудови вітчизняної транспортно-логістичної системи дослідимо сучасну динаміку розвитку транспортної інфраструктури та транзитний потенціал України. Аналізуючи транспортну інфраструктуру України необхідно відмітити наявність різноманітних видів транспорту (автомобільний, залізничний та трубопровідний). В світовому вимірі розвиток транспортної інфраструктури в національній економіці відображає Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index). Надзвичайно важливе значення в аспекті розвитку вітчизняної транспортної інфраструктури заклала єврологістика (транспортно-логістична стратегія розвитку ЄС). Україна має досить зручне та вигідне географічне положення, що обумовлено проходженням через нашу країну основних Пан'європейських транспортних коридорів (програма T-ENT). Основні серед них це: №3 (Берлін – Вроцлав – Катовіце – Львів – Київ) – протяжністю 1640 км. і довжиною 648 км. (залізниця) та 617 км. (дорога) по території України; №5 (Лісабон – Барселона – Трієст – Будапешт – Київ) – протяжністю 1595 км. і довжиною 266 км. (залізниця) та 388 км. (дорога) по території України; №7 (Німеччина – Австрія – Словаччина – Угорщина – Румунія – Болгарія – Молдова) – протяжністю 3400 км. і довжиною 1496 км. (залізниця) [15, с.93; 29, с.46].

На жаль, сьогодні, транспортна система України не відповідає основним критеріям і вимогам побудови транспортної інфраструктури країн ЄС.

В 2024 році Україна стикається з низкою проблем у побудові ефективної транспортної інфраструктури. Основні з них включають:

1. Руйнування через воєнні дії. Тривала війна призвела до значних пошкоджень і руйнувань доріг, мостів, залізничних колій, аеропортів та портів, особливо на сході та півдні країни. Відновлення цих об'єктів вимагає великих ресурсів і часу.
2. Недостатнє фінансування. Через економічні труднощі, спричинені війною, бюджетні обмеження впливають на можливості модернізації та будівництва інфраструктури. Залучення міжнародних інвесторів та кредитів залишається викликом.
3. Корупція та неефективне управління. Корупційні схеми та неефективність у розподілі ресурсів сповільнюють реалізацію інфраструктурних проєктів. Це також знижує довіру до управлінців з боку міжнародних партнерів.
4. Застаріла інфраструктура. Багато доріг, залізничних колій та мостів будувалися кілька десятиліть тому і потребують не лише ремонту, а й повної реконструкції. Їхній технічний стан не відповідає сучасним стандартам.
5. Недостатнє використання цифрових технологій. Інтеграція цифрових рішень (наприклад, смарт-технологій для управління рухом) в транспортну інфраструктуру залишається обмеженою. Це стримує її ефективність і адаптивність до сучасних вимог.
6. Нестача кваліфікованих кадрів. Через міграцію та загальну кризу в освітній системі не вистачає інженерів, проєктувальників та кваліфікованих робітників для реалізації складних інфраструктурних проєктів.

7. Зростання навантаження на транспортні вузли. Через релокацію підприємств, внутрішню міграцію та збільшення обсягів вантажоперевезень на захід України, виникає перевантаження транспортних коридорів. Це спричиняє затори та зниження ефективності перевезень.
8. Кліматичні виклики. Екстремальні погодні умови, пов’язані зі змінами клімату, впливають на інфраструктуру, збільшуючи ризик пошкоджень, особливо мостів і доріг.
9. Невирішеність питань логістики в морських портах. Блокада портів Азовського і частково Чорного моря створює труднощі для експорту та імпорту товарів, що впливає на загальну логістику країни.
10. Недостатня інтеграція з Європейською транспортною мережею (TEN-T). Попри плани інтеграції України в європейські транспортні коридори, прогрес у цьому напрямі повільний через складну ситуацію в країні.

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, зокрема залучення міжнародних партнерів, реформ у сфері управління інфраструктурними проєктами, активізації інноваційних рішень та створення сприятливих умов для інвесторів.

Зазначені проблеми вплинули на стан, структуру та динаміку транспортних перевезень протягом 2012-2022 рр., що відображено на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Обсяги перевезення вантажів в Україні у 2012-2022 рр. різними видами транспорту, млн. т [37]**

Обсяг вантажних перевезень в Україні за підсумками 2022 р. скоротився на 49,8% у порівнянні з 2021 р. - до 317,2 млн. т. (рис. 2.1). Обсяги перевезень вантажів за 2022 р.становили:

1. Залізничним транспортом 150 млн. т, що у порівнянні з 2021р.на 52,1% менше;

2. Автомобільним транспортом впали на 22% –до 175 млн. т;

3. Повітряним транспортом зменшилися на 85% – до 15 млн. т.;

4. Обсяги перевалки вантажів у портах на 61% – до 59 млн. т. [2].

В Україні за 2022 р. майже вдвічі зменшився обсяг вантажних перевезень усіма видами транспорту. Таке скорочення зумовлене втратою низки потужних вантажогенерувальних підприємств, зменшенням урожаю та відповідно перевезень с/г культур (насамперед зернових), зниженням економічної активності та, як результат, зменшенням ВВП України на 30,4 % внаслідок російського вторгнення [3].

Для порівняння наведемо структуру перевезення вантажів різноманітними видами транспорту в Україні (рис.2.3) у 2020 році

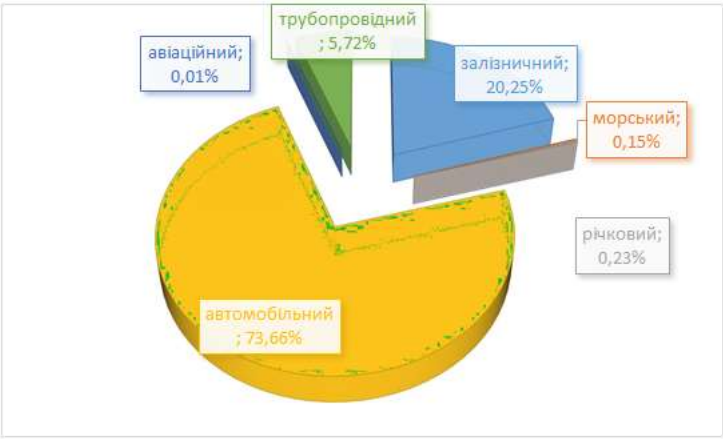



**Рис.2.3. Структура перевезення вантажів різноманітними видами транспорту в Україні у 2020 році [27]**

Необхідно відзначити, що протягом досліджуваного періоду структура вантажних перевезень не змінювалася найбільші обсяги вантажних перевезень спостерігалися в розрізі автомобільного транспорту, залізничного та трубопровідного. Для прогнозування динаміки транспортних перевезень вантажів в Україні за період 2011-2025 рр. скористаємося даними трендового аналізу і представимо дані на рисунку 2.4.

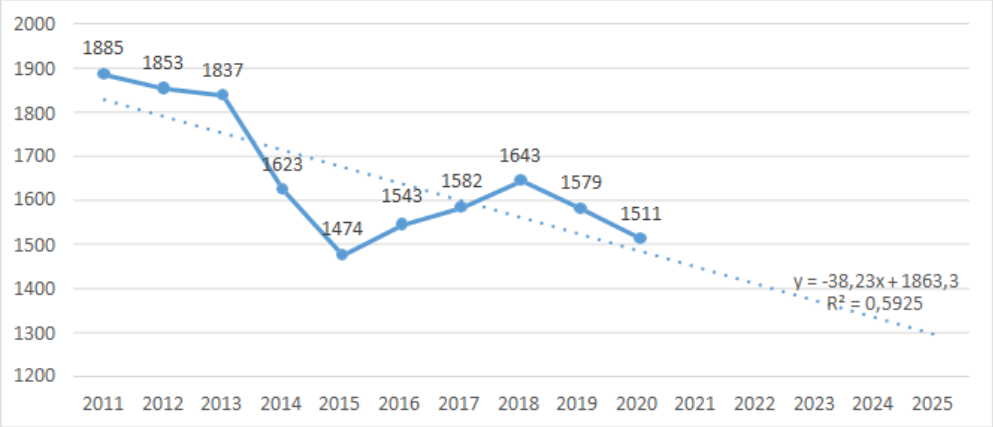



**Рис.2.4. Прогнозування динаміки перевезення вантажів різноманітними видами транспорту в Україні за період 2011-2025 рр., млн.т. [27]**

Дані трендового аналізу засвідчують можливе подальше зниження динаміки перевезення вантажів різноманітними видами транспорту в Україні за період 2011-2025 рр. формула тредового рівняння Y=-38,23x + 1863,3 вказує на подальше зниження розмірів перевезення вантажів на 38,23 млн.т. щорічно.

Основними чинниками зниження розмірів транспортних перевезень вантажів в Україні стали:

- повномасштабне вторгнення;
- різке падіння обсягів промислового виробництва внаслідок кон'юнктури зовнішніх ринків, що мають тренд погіршення;
- зниження обсягів внутрішнього попиту з причини зменшення купівельної спроможності;

 зростання вартості вантажних перевезень; збільшення розмірів транспортно-логістичних витрат [11].

В цілому, необхідно відмітити негативні тенденції в розвитку галузі транспортно-логістичного обслуговування в Україні, що обумовлено зниженням розміру перевезення вантажів та збитковістю галузі у звітному періоді (подальші невтішні прогнози зниження показників при діючій динаміці), неефективним використання основного капіталу та зниженням розмірів капітального інвестування у галузь, що обумовила зниження ключових показників функціонування даної сфери економіки.

Покращення транспортно-логістичного обслуговування вітчизняних підприємств лежить в площині вироблення зваженої на сучасні реалії стратегії розвитку. Основними напрямами реалізації стратегії розвитку системи транспортно-логістичного обслуговування в Україні повинні стати:

 залучення достатнього обсягу інвестиційних ресурсів до транспортно-логістичного обслуговування, у тому числі за рахунок реалізації проектів державно-приватного партнерства, та коштів міжнародних фінансово-кредитних інституцій;

 впровадження інноваційних фінансових інструментів і механізмів для залучення приватних інвестицій у розвиток транспортної інфраструктури (зелених інвестицій, проміжного фінансування, проектного фінансування, включаючи облігації й основні інструменти розподілу ризиків і приросту вартості) з підтримкою держави або міжнародних фінансових інститутів [47, с.117];

 постійне оновлення та модернізація основного капіталу, акцентувати увагу на використанні нових інноваційних технологій вдосконалення транспортно-логістичного обслуговування підприємств;

 формування синергетичного механізму взаємодії макро- та мікро систем розвитку транспортно-логістичного обслуговування вітчизняних підприємства, оскільки загальна стратегія розвитку повинна в основі

регіональних та місцевих стратегій розвитку транспортно-логістичної інфраструктури;

 імплементація вітчизняної транспортно-логістичної системи в Євроінтеграційні процеси, котрі слугують драйверами реформ та вироблення інноваційних рішень, у тому числі й тих, що стосуються транспортної інфраструктури країни.

## 2.2. Особливості транспортно-логістичних систем та реалізація транспортно-логістичного обслуговування на ТОВ «МВ Стеллар»

Об’єктом дослідження в даній магістерській роботі виступає вітчизняне підприємство, котре реалізовує свою діяльність у сфері надання виключно транспортно-логістичних послуг (Товариство з обмеженою відповідальністю «МВ Стеллар»),

Ознайомимося із особливостями діяльності підприємства та визначимо практичні аспекти побудови транспортно-логістичної інфраструктури. Розглядаючи особливості господарської діяльності підприємства ТОВ «МВ Стеллар» (юридична адреса: 47707, м. Тернопіль, вулиця Гріга, 3) необхідно відмітити, що у відповідності до основного КВЕДу (49.41 Вантажний автомобільний транспорт) досліджуване підприємство реалізує діяльність у транспортних перевезень. Поряд із основною організаційною структурою даного підприємства (представлена на рис. 2.5), відобразимо організаційну структуру управління логістичною діяльністю. Управління логістичною діяльністю реалізується департаментом логістики, який знаходиться у підпорядкуванні адміністративного директора. Функціональні обов’язки визначені структурою даного департаменту, зокрема даний департамент поділено на чотири функціональні частини – відділ планування, відділ транспортного забезпечення, відділу документального забезпечення, відділ транспортної логістики. Організаційну структуру логістичного департаменту ТОВ «МВ Стеллар» представлено на рисунку 2.6.




**Рис. 2.5. Організаційна структура підприємства ТОВ «Стеллар»**

Характеризуючи функціональну побудову департаменту логістики підприємства ТОВ «МВ Стеллар» необхідно відмітити централізацію управління, адже створена єдина лінійно-функціональна структура логістичного управління.

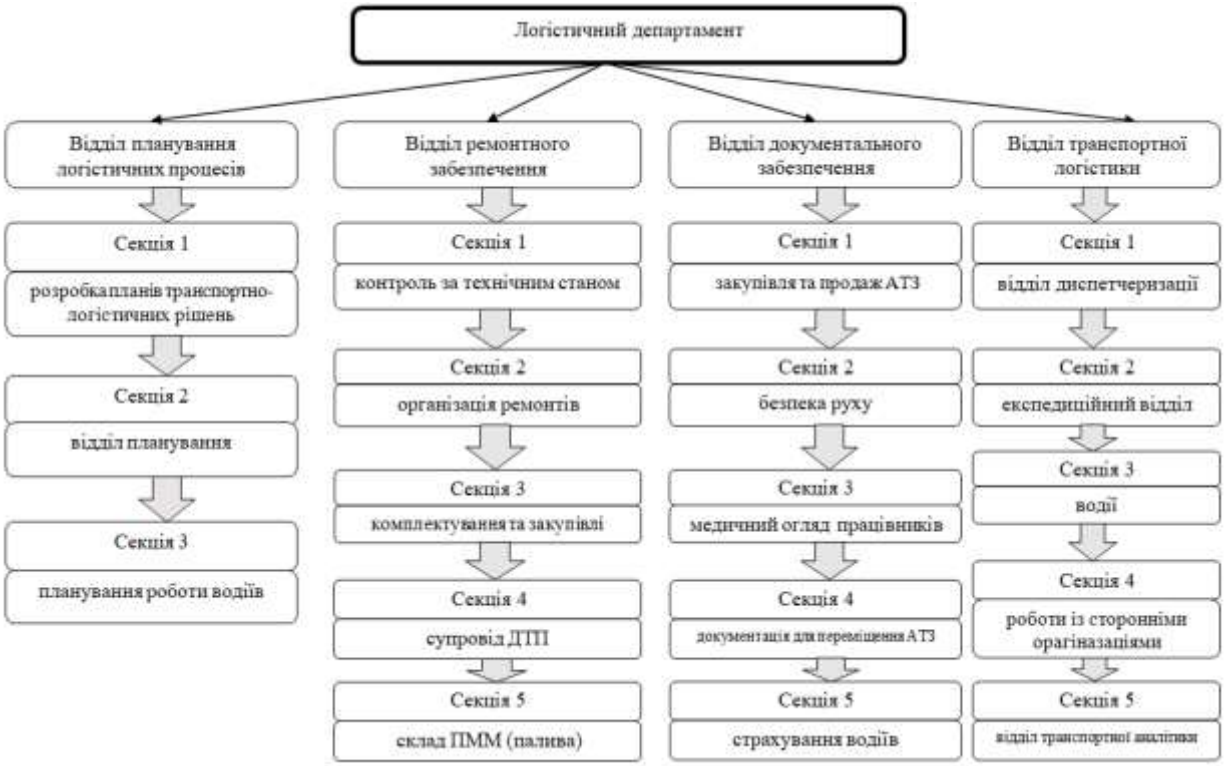



**Рис.2.6. Побудова департаменту логістики на підприємстві ТОВ «МВ Стеллар»***

**складено та адаптовано у відповідно до поданої інформації по структурні підрозділи підприємства. Джерело [33]*

Важливість лінійно-функціональної побудови системи управління дає можливість усувати дублювання функцій управління та нівелюють ризики браку достатнього обсягу інформації в структурних підрозділах.Охарактеризуємо функціональні обов'язки кожного із окремих підрозділів департаменту логістики: відділ планування логістичних процесів – займається розробкою планів логістичних операцій на коротко- та довгостроковий період, визначення оптимальності маршрутів та пошук оптимальних шляхів транспортного забезпечення, планування роботі водіїв та ремонтних бригад, планування фінансово- економічних показників транспортно-логістичного забезпечення, оцінка логістичного потенціалу та визначення шляхів його покращення. Відділ ремонтного забезпечення досліджуваного підприємства працює за ключовими напрямами – контроль технічного стану автотранспортного парку, забезпечення ремонтів транспортного парку, комплектування та закупівлі запчастин, матеріалів, паливно- мастильного забезпечення, супровід в разі дорожньо-транспортних пригод, облік та складування паливно-мастильних матеріалів тощо.

Документальне забезпечення лежить у компетенції відділу документального забезпечення, що діє в межах логістичного департаменту, основними функціями даного відділу є закупівля та продаж автотранспортних засобів, їх документальний супровід, юридичне оформлення, постановка на облік транспортного засобу; забезпечення безпеки руху; медичний огляд працівників підприємства; формування та узгодження із відповідними структурами документації для переміщення транспортних засобів, в тому числі і через митні кордони України; страхування водіїв. Безпосередньо реалізацією транспортно-логістичних процесів підприємства ТОВ «МВ Стеллар» здійснює відділ транспортної логістики, який поділений на сегменти, а саме здійснення диспетчеризації,

експедиційний відділ, водії, забезпечення транспортної аналітики, реалізації роботи із сторонніми організаціями.

Розглядаючи особливості побудови логістичного департаменту підприємства ТОВ «МВ Стеллар» важливим є визначення взаємодії та тісноти взаємозв'язку між окремими функціональними підрозділами, а також відобразити штат працівників, які формують логістичні компетентності (рис.2.7).

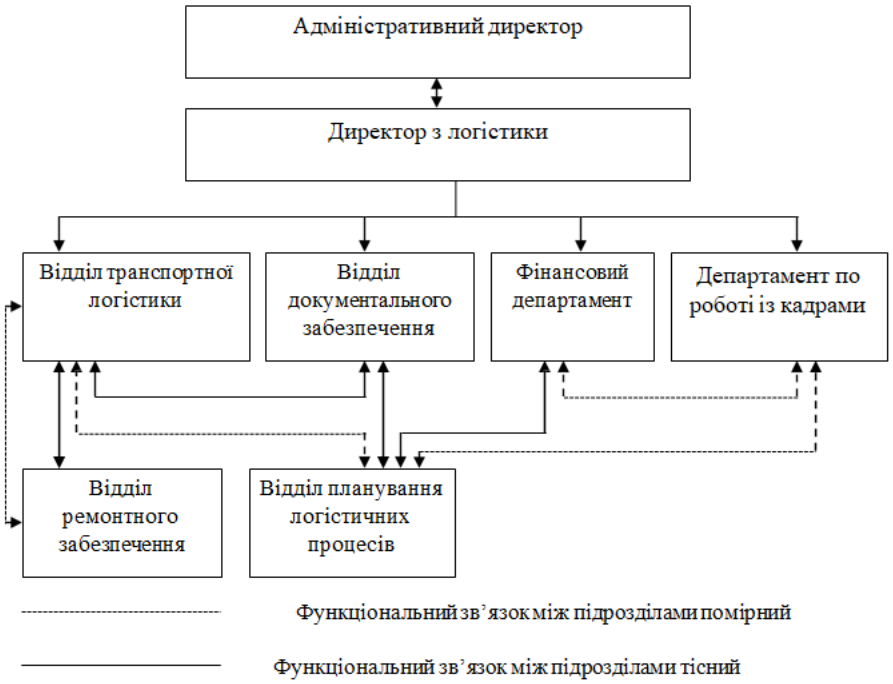



**Рис.2.7. Функціональні взаємозв'язки в структурі департаменту логістики та взаємодія із іншими підрозділами на підприємстві ТОВ «МВ Стеллар» [33]**

Як бачимо, із представленого рисунку 2.7. необхідно відмітити наявність досить тісних функціональних взаємозв'язків між подібними (дотичними) функціональними підрозділами – відділ транспортної логістики, відділів ремонтного та документального забезпечення та відділу планування логістичних процесів, менш виражені зв'язки між фінансовим департаментом і вище переліченими функціональними підрозділами (взаємозв'язок та взаємодія обумовлюється фінансовим забезпеченням логістичних процесів, управління фінансами на окремих етапах транспортно-логістичного

забезпечення); важливим є взаємодія відділів логістичного департаменту із департаменту по роботі із кадрами (формування та організація кадрового забезпечення логістичних процесів).

В узагальненні, на основі експертних думок представлених у анкеті та матриці SWOT-аналізу визначимо сильні та слабкі сторони, переваги та можливості в побудові транспортно-логістичної системи підприємства ТОВ «МВ Стеллар», результати дослідження представимо у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**SWOT-аналіз побудови транспортно-логістичної системи ТОВ «МВ Стеллар»**

| Зовнішні можливості | | | | Зовнішні загрози | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Чинники | Бали | Ваго мість | ∑ | Чинники | Бали | Ваго мість | ∑ |
| Розвиток галузі | 9 | 50% | 4,5 | Неефективний вплив державних структур | 6 | 20% | 1,2 |
| Зростання обсягів реалізації транспортно-логістичних послуг | 8 | 15% | 1,2 | Інфляційні процеси та зростання витрат на реалізацію послуг | 8 | 30% | 2,4 |
| Державна підтримка та стимулювання розвитку транспортної логістики | 7 | 20% | 1,4 | Через несприятливе економічне становище - значне зниження попиту на послуги | 8 | 25% | 2 |
| Потенційно високий попиту на послуги | 7 | 15% | 1,05 | Велика кількість конкурентів у галузі | 8 | 25% | 2 |
| Всього, балів | | | 8,15 | Всього, балів | | | 7,6 |
| Внутрішні можливості | | | | Внутрішні загрози | | | |
| Чинники | Бали | Ваго мість | ∑ | Чинники | Бали | Ваго мість | ∑ |
| Удосконалення внутрішніх каналів комунікацій | 9 | 60% | 5,4 | Зменшення кількості кваліфікованого персоналу | 8 | 35% | 2,8 |
| Удосконалення та підвищення ефективності процесу контролю за логістичною діяльністю | 7 | 10% | 0,7 | Неефективна організація транспортно-логістичного процесу | 9 | 15% | 1,35 |
| Стимулювання персоналу зайнятих логістичними процесами | 7 | 20% | 1,4 | Переважання власних інтересів персоналу над інтересами підприємства | 8 | 30% | 2,4 |
| Інноваційні зміни в логістичній структурі підприємства | 6 | 10% | 0,6 | Низька функціональна взаємодія підрозділів транспортно-логістичного обслуговування | 8 | 20% | 1,6 |
| Всього, балів | | | 8,1 | Всього, балів | | | 8,15 |

Результати дослідження представлені у таблиці 2.1. засвідчують переважання зовнішніх можливостей (рейтинг 8,15 балів) та внутрішніх загроз (рейтинг 8,15 балів) даного підприємства. Основними проблемами розвитку транспортно-логістичної системи підприємства ТОВ «МВ Стеллар» вбачаються в наступному: на макрорівні – неефективний вплив державних структур на розвиток транспортно-логістичного обслуговування в країні, інфляція та зростання витрат, значне зниження попиту на послуги, значна кількість та зростання конкурентоспроможності в галузі; на мікрорівні - зниження кваліфікації та загальної кількості кваліфікованого персоналу, неефективна організація транспортно-логістичного процесу, переважання власних інтересів персоналу на інтересами підприємства, низька функціональна взаємодія підрозділів в системі транспортно-логістичного обслуговування підприємства. Узагальнюючи особливості організації логістичної діяльності вищезазначеного підприємства необхідно відмітити наявність ряду ризиків реалізації транспортно-логістичного забезпечення, котрі представлено на рис.2.8. та 2.9.




**Рис.2.8. Ризики транспортно-логістичної діяльності ТОВ «МВ Стеллар»**

Аналізуючи дані представлені на рис.2.6. необхідно відмітити, що існують чотири види ризиків логістичної діяльності виробничих підприємств: ризики, котрі супроводжують митні процеси при ввозі та вивозі товарів; ризики, котрі супроводжують процеси транспортування МТР; ризики, котрі супроводжують процеси зберігання МТР; ризики, котрі супроводжують процеси адміністрування.




**Рис.2.9. Інтегральні та локальні логістичні ризики, що впливають на діяльність ТОВ «МВ Стеллар»**

Оцінка вагомості впливу відібраних експертами логістичних ризиків виробничого підприємства будемо проводити за п’ятибальною шкалою. Ризики, за якими бальна оцінка найвища (більше 3 балів), визначені як найбільш суттєві, а ризики, за якими бальна оцінка найнижча (нижче 3 балів) - відповідно мають менший вплив на якість логістичної діяльності

виробничих підприємств. У результаті дослідження були отримані коефіцієнти розподілу за значимістю видів логістичних ризиків (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Результати експертного розподілу логістичних ризиків за значимістю у виробничій діяльності ТОВ «МВ Стеллар»**

| Вид логістичної діяльності | Тип ризику | Оцінка |
|---|---|---|
| 1. Ризики, які супроводжують митні процесі при ввозі МТР та вивозі товарів | Відсутність зворотного зв'язку з компаніями | 2 |
| | Неузгодженість діяльності відділів координаторів | 2 |
| | Тривалий термін митного оформлення вантажів | 3 |
| | Відмова від надання окремих видів послуг при незначних партіях вантажів | 1 |
| 2. Ризики, які супроводжують процеси транспортування МТР та товарів на підприємстві | Втрата транспортних документів або доставка іншою адресою | 4 |
| | Відсутність ефективної системи відстеження вантажу | 3 |
| | Псування товарів внаслідок відсутності ефективної системи перевезень | 4 |
| | Невиконання договірних зобов'язань перевізниками | 5 |
| 3.Ризики, котрі супроводжують процеси зберігання МТР | Недотримання оптимальних температурних режимів | 1 |
| | Неналежне документування | 1 |
| | Відсутність регламентованих процедур зберігання товарів | 1 |
| | Недотримання умов зберігання товарів | 1 |
| 4. Ризики, що супроводжують процеси логістичного адміністрування на підприємстві | Недостатній рівень кваліфікації логістичного персоналу | 4 |
| | Недостатня увага до підвищення кваліфікації логістичного персоналу | 3 |
| | Недостатність інформаційного забезпечення | 2 |
| | Висока ціна на послуги логістичного адміністрування | 5 |

У результаті проведених досліджень можна стверджувати, що найбільш негативний вплив на стан логістичної діяльності виробничих підприємств, чинять такі ризики: тривалий термін митного оформлення та митного очищення вантажів; невиконання договірних зобов'язань за термінами доставки МТР чи товарів; недотримання умов зберігання МТР та товарів; недостатній рівень інформаційного забезпечення логістичної системи тощо.

## 2.3. Економічна оцінка логістичного потенціалу ТОВ «МВ Стеллар»

В даному дослідженні (у п. 1.3) представлено методичний інструментарій оцінювання логістичного потенціалу та ефективності побудови системи управління транспортно-логістичного обслуговування. У відповідності до поданого інструментарію здійснимо оцінки логістичного потенціалу досліджуваного підприємства ТОВ «МВ Стеллар» – об’єкта дослідження, а також дослідимо показники ефективності використання системи транспортно-логістичного обслуговування підприємства.

Нами визначено, те що при аналізуванні ефективності управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства необхідно здійснити аналіз та визначити групи показників, котрі характеризують наявний логістичний потенціал (коефіцієнт задоволення потреби – К1; коефіцієнт рівномірності поставок продукції на підприємство – К2; коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків – К3; коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку – К4; коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку – К5; коефіцієнт якості обслуговування споживачів – К6; коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів продукції – К7; коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об’єктів – К8) та ефективність використання системи транспортно-логістичного обслуговування підприємства (рентабельність транспортно-логістичного обслуговування (К1); рентабельність інвестицій у транспортно-логістичну інфраструктуру (К2); частка транспортно-логістичних витрат в структурі загальних витрат (К3); продуктивність використання транспортних засобів (К4); кількість розвантажень / відвантажень на одного працівника відділу логістики (К5); кількість скомплектованих замовлень на одного працівника відділу логістики (К6); надійність постачання; завантаженість транспортних потужностей (К7); коефіцієнт використання транспортного парку (К8)).

В узагальненні представимо результати аналізу сформувавши матрицю залежності інтегрального показника наявного логістичного потенціалу і його впливу на формування інтегрального показника ефективності транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «МВ Стеллар».

Здійснимо дослідження даних показників підприємства та визначимо його логістичний потенціал, особливості і ефективність його використання. Спершу здійснимо дослідження логістичного потенціалу ТОВ «МВ Стеллар» за досліджуваний період (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Оцінка логістичного потенціалу ТОВ «МВ Стеллар» за період з 2019-2023 рр.**

| Показник | ТОВ «МВ Стеллар» | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Роки | | | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Коефіцієнт задоволення потреби | 0,644 | 0,712 | 0,665 | 0,695 | 0,712 |
| Коефіцієнт рівномірності поставок продукції на підприємство | 0,583 | 0,615 | 0,382 | 0,488 | 0,502 |
| Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків | 0,193 | 0,409 | 0,231 | 0,236 | 0,318 |
| Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку | 0,225 | 0,304 | 0,428 | 0,375 | 0,41 |
| Коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку | 0,302 | 0,412 | 0,553 | 0,416 | 0,384 |
| Коефіцієнт якості обслуговування споживачів | 0,984 | 0,988 | 0,995 | 0,980 | 0,998 |
| Коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів | 0,784 | 0,903 | 0,885 | 0,889 | 0,903 |
| Коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об’єктів | 0,808 | 0,816 | 0,822 | 0,813 | 0,795 |
| Інтегральний показник ЛП | 0,485 | 0,598 | 0,563 | 0,554 | 0,580 |
| Рівень транспортно-логістичного потенціалу підприємства | Середній | Середній | Середній | Середній | Середній |
| Ранг матриці | С | С | С | С | С |

** складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «МВ Стеллар» [33]*

Аналізуючи інтегральний показник ТОВ «МВ Стеллар» необхідно відмітити, що значення показника збільшувалося із 0,485 пункти (середній рівень) у 2019 році до рівня 0,58 пункти (середній рівень) у 2023 році.

Зростання даного параметру відбулося за рахунок підвищення рівня задоволення потреб підприємства до 0,712 пунктів, підвищення рівномірності постачання до показника 0,502 пункти, зростання оборотності матеріальних потоків відповідно (до 0,318 пунктів – коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків; до 0,41 пункт – коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку; до 0,384 пункти – коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку).

Позитивним у досліджуваного підприємства є зростання показників, що впливають на процеси транспортування зокрема та транспортно-логістичне обслуговування в цілому. Зокрема, високими є показник якості обслуговування споживачів – 0,998 пункти, коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів – 0,903 пукти та завантаженості потужностей логістичних об’єктів – 0,795 пункти (рис. 2.10)

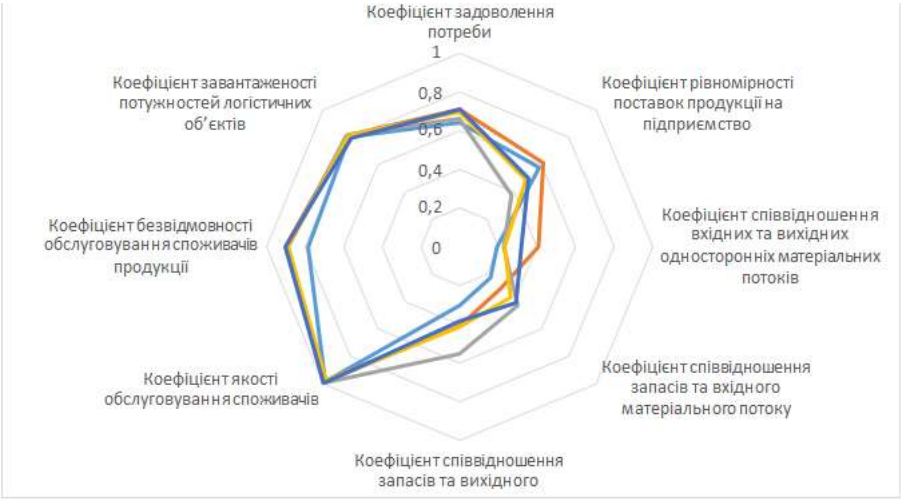



**Рис.2.10. Пелюсткова діаграма ключових показників транспортно-логістичного потенціалу ТОВ «МВ Стеллар»**

** складено автором на основі розрахунків представлених у табл. 2.3*

Досліджуючи рівень транспортно-логістичного потенціалу даного підприємства необхідно відмітити, що він протягом даного періоду залишився на середньому рівні (ранг матриці – С).

Наступним етапом стане здійснимо дослідження показників ефективності використання логістичного потенціалу та реалізації транспортно-логістичного обслуговування підприємства за період 2019-2023 рр. (табл. 2.4)

*Таблиця 2.4*

**Оцінка ефективності транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «МВ Стеллар» за період 2019-2023 рр.**

| Показник | ТОВ «МВ Стеллар» | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Роки | | | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Рентабельність транспортно-логістичного обслуговування | 0,134 | 0,129 | 0,085 | 0,039 | 0,106 |
| Рентабельність реалізації послуг | 0,157 | 0,128 | 0,087 | 0,042 | 0,112 |
| Рентабельність господарської діяльності | -0,080 | 0,047 | 0 | 0,018 | 0,004 |
| Частка транспортно-логістичних витрат в структурі загальних витрат | 0,755 | 0,762 | 0,731 | 0,725 | 0,733 |
| Надійність постачання | 0,984 | 0,988 | 0,995 | 0,980 | 0,998 |
| Чистий прибуток на 1 км. транспортних перевезень вантажів | -4,972 | 2,080 | 0,011 | 1,149 | 0,230 |
| Завантаженість транспортних потужностей | 0,808 | 0,816 | 0,822 | 0,813 | 0,795 |
| Коефіцієнт використання транспортного парку | 0,905 | 0,916 | 0,943 | 0,926 | 0,937 |
| Інтегральний показник ЕТЛЗ | 0,51 | 0,416 | 0,1 | 0,255 | 0,22 |
| Рівень ефективності транспортно-логістичного обслуговування | Серед-ній | Серед-ній | Низь-кий | Низь-кий | Низь-кий |
| Ранг матриці | C | C | D | D | D |

Аналізуючи дані представлені у таблиці 2.4 необхідно відмітити зниження ключових показників, які характеризують ефективність реалізації

транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «МВ Стеллар», зокрема спостерігається зростання рентабельності транспортно-логістичного обслуговування – 0,067 пункти, рентабельність реалізації послуг становила 0,07 пункти, зростає частка транспортно-логістичних витрат в структурі загальних витрат збільшується на 0,008 пункти, надійність постачання – 0,018 пункти, коефіцієнт використання транспортного парку збільшується на 0,011 пункти. Поряд із цим, знижуються ключові показники – рентабельність господарської діяльності на 0,014 пункти, чистий прибуток на 1 км. транспортних перевезень вантажів на 0,919 пункти, завантаженість транспортних потужностей на 0,018 пункти. За досліджуваний період знижується інтегральний (узагальнюючий) показник, що характеризує ефективність транспортно-логістичного обслуговування даного підприємства, відповідне значення показника знижується із 0,51 пункти (середній рівень використання) до 0,22 пункти (низький рівень використання). В подальшому може скластися негативна тенденція до зниження інтегрального показника, що обумовлює неефективність використання наявного логістичного потенціалу даного підприємства. Відобразимо прогнозні дані на рисунку 2.11.

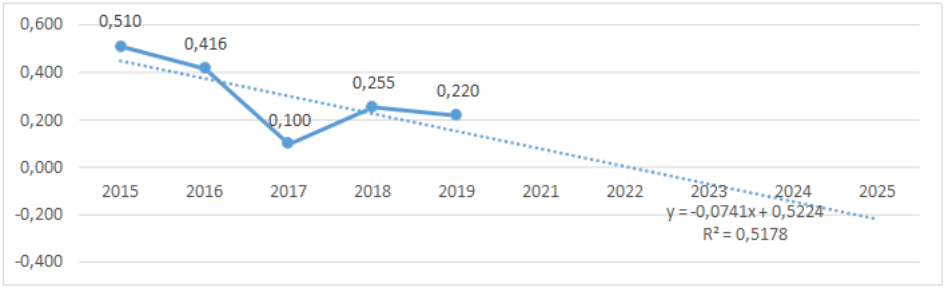



**Рис.2.11. Лінія тренду (прогнозні показники) інтегрального показника ефективності реалізації транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «МВ Стеллар»**

Аналізуючи дані наявного логістичного потенціалу і його впливу на ефективність транспортно-логістичного обслуговування необхідно відмітити, що ТОВ «МВ Стеллар», знаходиться в зоні СС (середній рівень наявного

логістичного потенціалу – середній рівень ефективності використання системи транспортно-логістичного обслуговування).

В цілому, слід відмітити низьку ефективність використання логістичного потенціалу досліджуваного підприємства, що визначено основними проблемами: відсутністю зважених на сучасні реалії організаційних дій в сфері управління підприємствами, слабкі стимулюючі можливості для забезпечення ефективності транспортно-логістичних процесів та розвитку персоналу, відсутністю комплексної програми розвитку даних підприємств, бюрократичні окремих процедур оформлення документації, обмеженість аналітичних розрахунків в контексті визначення передумов майбутнього розвитку транспортно-логістичних процесів ТОВ «МВ Стеллар».

# РОЗДІЛ 3
# УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ ТОВ «МВ СТЕЛЛАР»

## 3.1. Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства

Дослідження проблем пов'язаних із формуванням та реалізацією повного комплексу транспортно-логістичного забезпечення та підвищення ефективності реалізації логістичного потенціалу вітчизняних підприємств обумовили необхідність представлення власної концепції розкриття організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням ТОВ «МВ Стеллар», як однієї із важливої складової загального процесу управління його діяльністю. Контекст організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням ТОВ «МВ Стеллар»в практичному сенсі визначає усі важливі аспекти його транспортно-логістичної діяльності, а саме: складування, розподіл, транспортування, подальший збут продукції (послуг). Варто розуміти, що логістика в цілому та транспортно-логістична система досліджуваного підприємства – це не тільки підсистема управління та функціональна сфера діяльності, але також ефективна координація, раціональна інтеграція взаємодії структурних підрозділів підприємства, а також зовнішніх контрагентів і підприємства з метою виробництва готового продукту, його реалізації та максимізації економічної вигоди підприємства від реалізації продукції.

Основними мотивами розроблення та впровадження організаційно-економічного механізму транспортно-логістичним обслуговуванням ТОВ «МВ Стеллар» повинні стати ряд аспектів: економічний (зростання прибутків за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції; оптимізація та подальше

зниження витрат логістичних процесів; формування пільгових напрямів кредитування та оподаткування; достатнє ресурсне забезпечення реалізація логістичних проектів); управлінський (раціоналізація управлінських рішень у сфері логістики на основі глибоких аналітичних досліджень; оптимізація логістичних потоків, вироблення сталої концепції управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками; покращення системи мотивування та контролю за діяльністю логістичного персоналу; зростання іміджу підприємства); соціальний (реалізація особистого потенціалу працівників; активізація мотиваційної складової удосконалення логістичних процесів; відповідальність перед споживачами та суспільством; створення соціальної інфраструктури); екологічний (покращення стану навколишнього середовища; поточне збереження та подальше відновлення природних ресурсів; покращення екологічної репутації підприємства).

Розроблення організаційно-економічного механізму повинен поряд із оперативними (тактичними) рішеннями в сфері транспортно-логістичного обслуговування враховувати і стратегічні аспекти розвитку логістичної системи підприємства. Основою стратегування у транспортно-логістичного обслуговування повинно стати значний обсяг інформаційно-аналітичної роботи, що охоплювало дослідження уже існуючих тенденцій та особливостей розвитку в транспортно-логістичній системі досліджуваного підприємства, на основі збору і дослідження інформації, статистичних даних та динаміки розвитку забезпечення планування (прогнозування) управлінських дій та формування ефективної транспортно-логістичної системи підприємства.

Запропонований нами організаційно-економічний механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням ТОВ «МВ Стеллар» представлено на рисунку 3.1. і виступає синергією трьох складових: організаційної, економічної та управлінської.

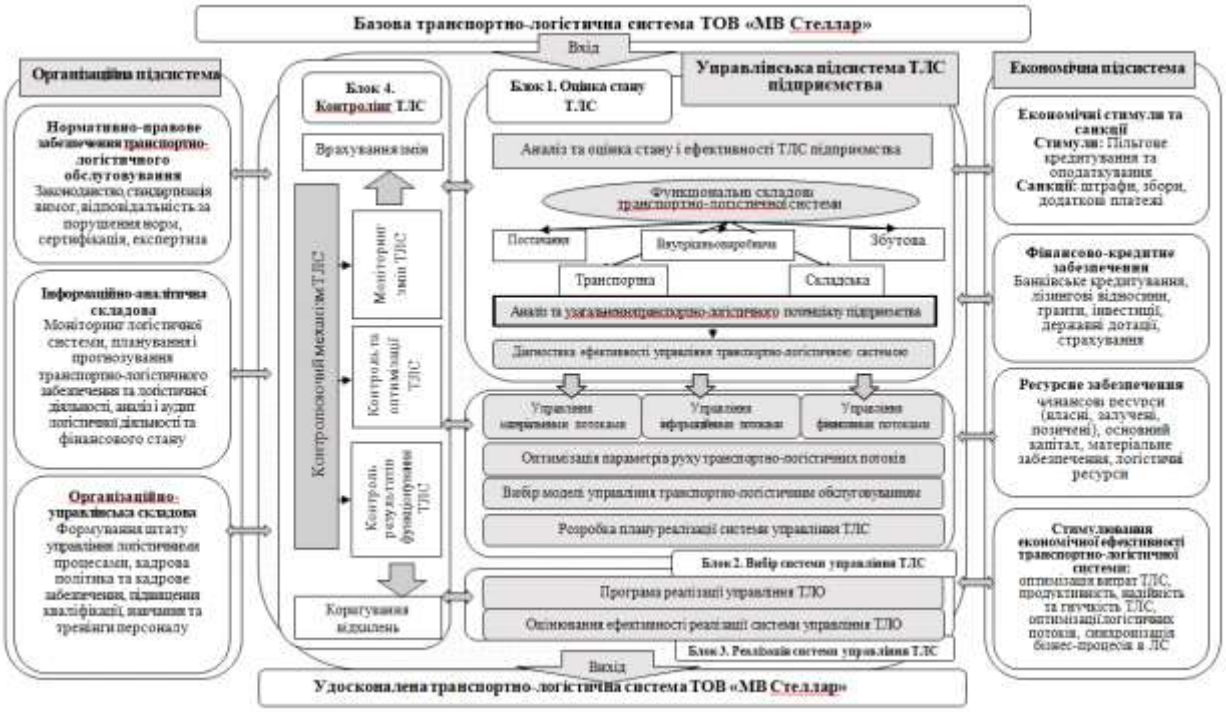



**Рис. 3.1. Пропонований організаційно-економічний механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням ТОВ «МВ Стеллар»**

Слід відмітити, що лише в синергії трьох компонентів можливо досягти управлінського ефекту, адже економічна підсистема виступає основою ресурсного забезпечення, вироблення системи стимулів; організаційна підсистема акцентує увагу на нормативно-правове забезпечення, інформаційно-аналітичну складову, організаційно-управлінську складові. Розглядаючи організаційну підсистему організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням, необхідно враховувати вимоги законодавчих норм та правового забезпечення транспортно-логістичних процесів підприємства. Також, слід акцентувати увагу на те, що нормативно-правові акти лише фрагментарно регулюють систему транспортно-логістичного забезпечення в нашій країні і не можуть в повній мірі регулювати розвиток даної системи. Відповідно важливим в подальшому врахувати дану фрагментарність та виконавчим органам постійно вести діалог із представниками підприємств транспортної логістики в контексті вироблення ефективної регуляторної політики у даній галузі.

Інформаційно-аналітичне забезпечення транспортно-логістичного обслуговування підприємств є важливим в контексті дослідження макро- (загальні тенденції розвитку транспортно-логістичної системи в Україні) та мікропроцесів (особливостей розвитку системи транспортно-логістичного обслуговування в Україні). Важливим є дослідження сучасного стану та основних тенденції розвитку транспортно-логістичної системи в Україні, оскільки дає уявлення про показники розвитку, особливості функціонування підприємств даної галузі, визначити середні показники та нормативи, що зрозуміти специфіку розвитку галузі та в подальшому порівняти показники досліджуваних підприємств, наприклад, для оцінки логістичного потенціалу та ефективності використання системи транспортно-логістичного обслуговування підприємства. Більш важливим є дослідження функціонування внутрішньої системи використовуючи показники оцінювання фінансового стану, стану логістичної системи, рівня логістичного потенціалу та ефективності його використання із застосуванням інструментарію моніторингу логістичної системи, планування і прогнозування транспортно-логістичного забезпечення та логістичної діяльності, аналіз і аудит транспортно-логістичної системи підприємства.

Організаційно-управлінська складова передбачає комплексну організацію системи управління транспортно-логістичними процесами з метою оптимізації та забезпечення ритмічності роботи досліджуваного підприємства. В процесі побудови системи управління транспортно-логістичними операціями на ТОВ «МВ Стеллар» важливо враховувати наступні її особливості: формування якісного та висококваліфікованого штату управління транспортно-логістичними процесами, кадрова політика та кадрове забезпечення, підвищення кваліфікації, навчання та тренінги персоналу. При побудові організаційно-управлінської складової необхідно орієнтуватися на стратегічні і тактичні цілі функціонування ТЛС ТОВ «МВ Стеллар»; альтернативні напрямки досягнення поставлених цілей; функції та методи управління ТЛС; побудова механізму управління ТЛС; критерії

оцінювання ступеня досягнення цілей ТЛС. Побудова системи управління та організація функціонування транспортно-логістичної системи ТОВ «МВ Стеллар» надзвичайно кропіткий процес, адже необхідно чітко відлагодити механізм функціонування усіх елементів системи.

Сукупність управлінських процесів логістики складає зміст її логістичного менеджменту, який, на нашу думку, включає в себе внутрішньоорганізаційне та міжорганізаційне транспортно-логістичне управління, діяльність виробника товару з управління внутрішніми логістичними процесами, пов'язаними з організацією та плануванням поставок готової продукції на підприємстві та потоковими процесами за його межами. Внутрішньоорганізаційне транспортно-логістичне управління (рис.3.2) процесами здійснюється шляхом координації діяльності окремих служб і підрозділів підприємства при плануванні товаропотоків і реалізації намічених програм.

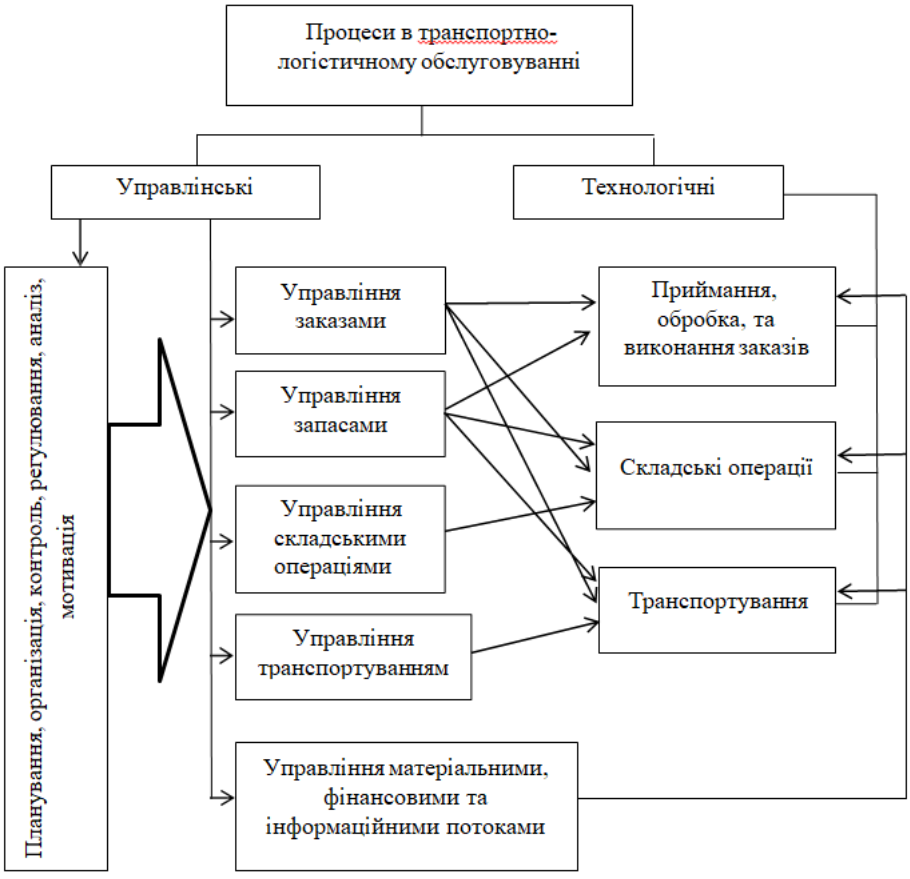



**Рис.3.2. Основні процеси в контексті організації транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «МВ Стеллар»**

Безпосередньо використовуються наступні механізми координації, як взаємна адаптація, пряме керівництво, стандартизація робочих процесів і навичок. Міжорганізаційні логістичне управління здійснюється в каналах розподілу товарів, які є зовнішніми логістичними системами по відношенню до виробника товарів, різною мірою керуються ними, що обумовлено різним ступенем їх координації та інтеграції.

Практика побудови організаційно-управлінської системи транспортно-логістичного забезпечення підприємства не дає чіткої відповіді на питання, щодо універсальної (оптимальної) побудови організаційної моделі управління. Зазначене пояснюється різномастістю в побудові місії, мети, завдань та цілей діяльності підприємства; напрямів діяльності; компетенцій в структурі управління та наявності кваліфікованого персоналу; стратегічних орієнтирів в розвитку системи транспортно-логістичного забезпечення; наявність та достатність транспортного парку; наявних структурних підрозділів; підходах в політиці управління засновників та адміністративного персоналу.

В цілому, в практиці функціонування підприємств набули поширення ряд структурних систем управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємств, а саме: лінійно – функціональна структура управління, матрична структура управління, децентралізована структура управління. У кожної із зазначених схематичних побудов системи управління транспортно-логістичного забезпечення підприємства є певні переваги, котрі слід враховуючи формуючи, в тому числі і організаційно-економічний механізм управління, зокрема перевагами лінійно-функціональної структури є більш глибока підготовка рішень та планів, пов’язаних зі спеціалізацією працівників; звільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем; можливість залучення консультантів та експертів.

Децентралізована організації логістики ефективна в великих транспромислових компаніях, фінансово-промислових групах, холдингах і т.п. Досить часто в сильно розподілених (по продукту або географії збуту)

підприємствах краще, коли все лінійні функції управління логістикою залишаються в кожному автономному підрозділі (дивізіон). Система децентралізованої організації логістики краще працює, коли продуктові лінії кожного дивізіону мають мало спільного [39, с.83].

Матричні організаційні структури управління характерні для підприємств, котрі змушені швидко адаптуватися до змін технологій або ринків збуту продукції; при управлінні стикаються з невизначеністю, що вимагає обробки великих обсягів інформації; в сильному ступені залежать від обмеженості фінансових і людських ресурсів.

Можливі варіанти комбінування таких організаційних структур, що дасть додаткові їх модифікації. Контекст комбінування обумовлюється необхідністю побудови найбільш оптимальної структури із виділенням ключових функцій управління для реалізації тактичних та стратегічних завдань.

Аналізуючи ТОВ «МВ Стеллар» слід відмітити, що на підприємстві сформовано багатофункціональний департамент транспортно-логістичного забезпечення, котрий включає підвідділи: відділ планування логістичних процесів, відділ ремонтного забезпечення, відділ документального забезпечення та відділ транспортної логістики. Досліджуючи діяльність підприємства, яке реалізує виробничу (операційну) діяльність, проте поряд із цим здійснюють транспортно-логістичне забезпечення основної діяльності необхідно відмітити, що в організаційній структурі даного підприємства представлений транспортно-логістичний відділ, який координує роботу пов’язану із логістичним забезпеченням.

Економічна підсистема організаційно-економічного механізму акцентує увагу на наступних складових, а саме: економічних стимулах та санкціях, фінансово-кредитному забезпеченні, ресурсному забезпеченні транспортно-логістичного обслуговування, стимулювання економічної ефективності функціонування транспортно-логістичної системи підприємства.

## 3.2. Розробка стратегії розвитку транспортно-логістичного забезпечення ТОВ «МВ Стеллар»

Стимулювання економічної ефективності транспортно-логістичної системи базується на оптимізації витрат ТЛС, продуктивність, надійність та гнучкість ТЛС, оптимізації логістичних потоків, синхронізація бізнес-процесів в ТЛС ТОВ «МВ Стеллар». В даному контексті, слід відмітити, що при побудові відповідального ланцюга поставок важливим є класифікувати логістичні процеси щодо їх впливу на рівень відповідальності ланцюга поставок, встановити семантичний поділ процесів на групи, вплив яких різниться. Дослідження описаних бізнес-процесів повинно виявити, чи можна усунути той чи інший процес без шкоди для отримання вигоди клієнтом, чи можна цей процес усунути без шкоди для процесів, які з ним кооперуються. Якщо відповідь на ці обидва питання є негативною, то це означає, що досліджуваний процес є основним.

Однак, не всі процеси, які безпосередньо не створюють цінність, є процесами, які підлягають видаленню. Ця група процесів не є однорідною. Для того, щоб не допустити помилок під час оцінювання цієї групи процесів, необхідно визначити ступінь необхідності процесу для забезпечення ефективності функціонування бізнесу, задоволення потреб клієнтів і ступінь зв’язку з основними процесами.

Для встановлення сукупного впливу бізнес-процесів на результативність ланцюга поставок, що дасть змогу наблизитись до виміру їх синергічного ефекту слід забезпечити постійний моніторинг показників у двох площинах: процесній (через сукупність процесних показників, що характеризуватимуть результативність процесів відповідно до вибраної моделі) та системний (через сукупність показників результативності ланцюга поставок).

У свою чергу, склад процесних та системних показників результативності доцільно формувати на основі цілей, виконання яких переслідує система та кожен процес, який її пронизує.

Зокрема, такий підхід закладений у концепції управління, заснованої на цілях (основоположником цієї концепції є Пітер Друкер), практичним виразом якої є формування так званих ключових показників ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) (які до прикладу, є частиною системи збалансованих показників – Balanced Scorecard). Викладене можна представити схематично (рис. 3.3).




**Рис. 3.3. Схематичне відображення взаємозв'язку бізнес-процесів та результативності ланцюга постачання**

*Примітка: складено автором на основі [46]*

Сукупність показників оцінки результативності ланцюга поставок, які становлять третій блок моделі розвитку ланцюга поставок, можна звести до чотирьох великих груп: показники рівня обслуговування, показники внутрішньої ефективності, показники еластичності до попиту та показники розвитку продукту, які в розгорнутому вигляді подано в табл. 3.1

*Таблиця 3.1*

**Показники результативності ланцюга постачання**

| № | Назва показника | Сутність показника |
|---|---|---|
| 1. | Рівень обслуговування клієнтів | Показники рівня обслуговування клієнтів націлені на визначення здатності ланцюга поставок задовольняти очікування клієнтів. Залежно від типу ринку, потреби клієнтів мають різну природу з погляду обслуговування. У деяких сегментах покупці найсильніше очікують високу доступність продукції і готові платити більш за швидку доставку їхньої невеликої кількості.<br>Клієнти на інших ринках акцептують триваліший період доставки в разі замовлення великих партій продуктів. Тому досягнення ланцюгом поставок високого рівня задоволення споживачів значною мірою визначається врахуванням вимог кожного конкурентного ринку. |
| 2. | Внутрішня ефективність | Показники внутрішньої ефективності характеризують здатність компанії або ланцюга поставок досягти бажаного рівня рентабельності. Як і у випадку оцінювання рівня обслуговування клієнтів, рівень рентабельності залежить від типу ринку, на якому діє компанія. Якщо ведення бізнесу на ринку є ризикованим, то і маржа повинна бути високою, аби виправдати значні інвестиції часу і грошей. З іншого боку, на розвинених ринках, які є порівняно безпечними, маржа може бути нижчою, оскільки великі обсяги продажу дають змогу це компенсувати вищим рівнем прибутку у всьому ланцюгу поставок. |
| 3. | Еластичність (гнучкість) до попиту | Показники еластичності до попиту визначають здатність компанії<br>/ ланцюга поставок реагувати на раптові зміни попиту. Значення цих показників дають інформацію про те, який максимально можливий попит може задовольнити компанія чи ланцюг поставок порівняно із його актуальним рівнем, а також визначають здатність реагувати на зміни<br>Сутність показника асортименті продукції, які зумовлені зміною смаків споживачів, що є характерним для розвинених ринків. |
| 4. | Розвиток продукту | Показники розвитку продукту відображають як здатність підприємства і ланцюга поставок до розвитку, так і пристосування до розвитку ринку, на якому воно діє. Вони вимірюють також здатність підприємства спроектувати та реалізувати продукт на нових ринках, а також здатність досягати переваги на зростаючих ринках. |

Залежно від того, на якому ринку діє той чи інший ланцюг поставок, можна говорити про певну важливість або «визначальну комбінацію» показників, від досягнення яких залежатиме його успіх на цьому ринку. Наприклад, діючи на новому ринку більше значення матимуть показники

рівня обслуговування та розвитку продукту, а на зрілому, для якого характерним є перевищення пропозиції над попитом – показники внутрішньої ефективності, еластичності до попиту та рівень обслуговування. У будь-якому разі для досягнення найбільшого успіху ланцюги поставок повинні спочатку ідентифікувати ринок, який вони обслуговують.

Знаючи переваги цього ринку, зосередитись на управлінні показниками, від яких залежатиме їхня здатність відповідати вимогам ринку Згодом визначають ефективність кожного процесу відповідно до поставлених цілей та системну результативність через чотири групи показників, на основі яких можна формувати висновки та приймати відповідні рішення. Зазначимо, що дуже важливу роль відіграє якість подання інформації. Це означає, що склад процесних та системних показників має бути максимально продуманим та узгодженим із відповідним ланцюгом поставок.

Зокрема, під час формування складу процесних показників корисним інструментом може стати використання моделі SCOR, яка містить перелік типових показників, що конкретизують на трьох рівнях деталізації вздовж ключових бізнес-процесів. Їх можна використати для аналізу складності та конфігурації ланцюга поставок, а також для вивчення конкретної практики управління. Кожна бізнес-операція непрямо впливає на загальну ефективність усього ланцюга поставок, однак деякі операції можуть значно впливати на певні категорії ефективності.

Надзвичайно важливою у представленому організаційно-економічному механізмі є управлінська підсистема транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «МВ Стеллар», котра повинна включати ряд взаємопов’язаних блоків, реалізуючи які підприємство структурує свої дії в контексті вироблення системності в організації транспортно-логістичного забезпечення. Нами пропоновано виокремлювати чотири взаємопов’язаних блоки, а саме:

БЛОК 1 (АНАЛІТИЧНИЙ БЛОК). Оцінка стану транспортно-логістичної системи на підприємстві.

БЛОК 2 (РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ). Вибір системи управління транспортно-логістичною системою ТОВ «МВ Стеллар»

БЛОК 3 (БЕЗПОСЕРЕДНЯ ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ).

Реалізація системи управління транспортно-логістичною системою підприємства.

БЛОК 4 (КОНТРОЛЬ УСІХ ЕТАПІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ). Контролінг транспортно-логістичної системи підприємства.

Здійснимо дослідження кожного із представлених блоків організаційно-економічного механізму. Акцентуючи увагу на аналітичній компоненті у даному механізмі необхідно відмітити проблеми дослідження системи транспортної логістики та транспортно-логістичного обслуговування підприємств, а саме відсутності статистичної інформації (звітності), котра узагальнювала б організацію транспортної логістики підприємства.

На наш погляд, ключовими показниками, які необхідно відображати ТОВ «МВ Стеллар», котрі реалізують транспортно-логістичні функції, у статичній звітності повинні стати: загальна кількість одиниць транспортних засобів (градація у розрізі вантажоперевезень), дальність перевезення вантажів, загальний обсяг перевезення в тонах, виконання операцій навантаження / розвантаження, рівень транспортно-логістичних витрат, доходи отримані внаслідок транспортування вантажів, кількість виконаних замовлень транспортування вантажів, кількість транспортних засобів, котрі знаходяться в ремонті, прибуток отриманий внаслідок реалізації транспортно-логістичного забезпечення.

Розглянемо особливості побудови аналітичного блоку, де на вході повинні розглядатися емпіричні дані (збір інформації про транспортно-логістичне обслуговування досліджуваного підприємства (фінансова звітність, інформації про стан логістичних активів, основні показники логістичної системи, активність транспортного парку), а на виході отримуємо інформації про стан та напрями розвитку логістичного потенціалу та

ефективності транспортно-логістичного обслуговування підприємства. Даний блок відобразимо схематично на рисунку 3.4.

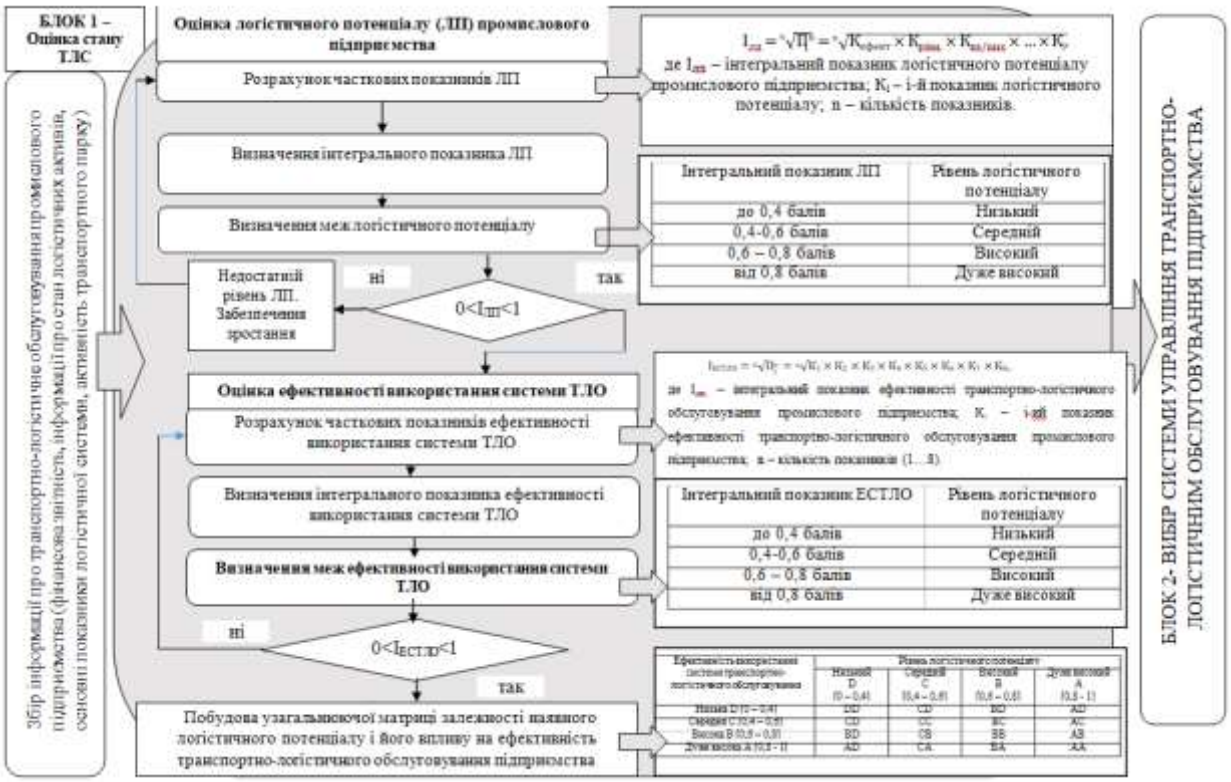



**Рис. 3.4. Оцінка стану транспортно-логістичної системи ТОВ «МВ Стеллар»**

Представлені дані блоку визначають можливості аналітичного забезпечення в основі якої лежить повний збір інформації про логістичний потенціал та його використання, що в подальшому стане основою вибору стратегії розвитку транспортно-логістичного забезпечення даного підприємства. Вибір стратегії розвитку транспортно-логістичного забезпечення ТОВ «МВ Стеллар» орієнтований на мінімізації витрат та інвестицій у розвиток транспортної мережі (орієнтування на власні фінансові ресурси), покращення логістичного сервісу, підвищення конкурентних переваг на транспортно-логістичному ринку, використання моделі логістичного аутсорсингу, підвищення та максимізація прибутку транспортно-логістичного обслуговування. Стратегія скорочення витрат націлена на зменшення змінних витрат, які пов’язані з переміщенням і зберіганням товарів/послуг. Рівень обслуговування клієнтів у цьому процесі

залишається незмінним, а пріоритетним завданням є збільшення прибутку за рахунок зниження витрат [18]. Альтернативними напрямами скорочення витрат вважаємо забезпечення прямих поставок, залучення логістичних провайдерів, зменшення транспортних витрат за рахунок маршрутизації транспорту, консолідації навантажень, побудова оптимального асортименту реалізації.

Стратегія скорочення капіталовкладень спрямована на мінімізацію інвестицій в систему логістики спрямована на максимальну рентабельність логістичних інвестицій. Наприклад, замість застосування власних площ складів для зберігання, склади орендуються; використовується принцип «точно в строк» замість створення резервних запасів; послуги купуються у спеціалізованих постачальників логістичних послуг і т.д. Однак при цьому потрібно обов'язково враховувати ту обставину, що постановка цілі скорочення капіталовкладень часто призводить до збільшення обсягу змінних затрат.

Стратегія максимізації та покращення логістичного сервісу зорієнтована на максимізування доходів в умовах стабільних логістичних затрат. Тобто, стратегія обирається за умови згоди клієнта оплачувати більшу вартість товару за додаткове логістичне обслуговування.

Стратегія логістичного аутсорсингу визначається зосередженням компанії на своїх ключових областях компетенції та пошуку логістичних посередників для виконання не ключових функцій. Зараз ринок логістичних послуг України на 70-80% формують вузькоспеціалізовані логістичні посередники. І лише в останні роки з'явились комплексні логістичні компанії, зокрема з комплексними пропозиціями на ринку виступають іноземні компанії – ASTRA, DHL, FedEx, Fiege, FM Logistic, Shenker, UPS й ін., та українські оператори – «Карго-Сервіс», «Комора С», «УВК», «Укрпродукт-Логістик», «ТБН Логістик», «Фордон», «УЛС» й ін., тому і застосування аутсорсингової стратегії у останні роки набуло значної популяризації, особливо у невеликих підприємств [8].

Серед інших, дещо менш поширених на ринку стратегій, є такі, що фокусуються на певних аспектах діяльності підприємства, наприклад: логістична стратегія, заснована на скорочення часу виконання логістичних операцій (зокрема в рамках здійснення цієї концепції прагнуть забезпечити найбільш швидку доставку) і концентрується на усуненні непотрібних витрат часу в ланцюзі поставок; логістична стратегія, заснована на підвищеній продуктивності, тобто максимально можливого використання наявних ресурсів; логістична стратегія зростання, заснована на прагненні отримати економію витрат за рахунок збільшення масштабів діяльності, зокрема, шляхом розширення обслуговування географічних зон, збільшення частки ринку тощо; логістична стратегія спеціалізації, орієнтована на вузький діапазон послуг; логістична стратегія максимізації доданої вартості, яка має на меті додати якомога більше цінності до кінцевого продукту [19].

Наступним етапом побудови організаційно-економічного механізму транспортно-логістичним обслуговуванням ТОВ «МВ Стеллар» стане вибір системи управління в контексті транспортно-логістичного забезпечення. Суб'єктом управління в транспортно-логістичному обслуговуванні є структуровані елементи і окремі виконавці, які реалізують логістичні функції в повній ланцюга поставок [34, с.67]. До них можна віднести: перевізників (спеціалізоване транспортне підприємство, яке організовує доставку промислових та інших вантажів до споживача), експедитори (представник фірми-перевізника), вантажовідправник, вантажоодержувач, страхові, охоронні, інформаційні компанії, банки, вантажні термінали, підприємства по затарюванню та упаковці, а також транспортні агенти.

### 3.3. Пропонований механізм реалізації контролінгу транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «МВ Стеллар

Важливою складовою підвищення ефективності транспортно-логістичної системи підприємств є забезпечення повноцінної процедури контролю транспортно-логістичних процесів. Безпосередньо, в

організаційно-економічному механізмі управління транспортно-логістичним обслуговуванням ТОВ «МВ Стеллар» необхідно відзначити важливу роль та значення контролінгу транспортно-логістичного обслуговування вітчизняного підприємства. Система контролінгу транспортно-логістичного обслуговуванню виступає механізмом координації та забезпечення взаємозв'язків і взаємозалежності інформаційних потоків між рівнями та підсистемами управління транспортно-логістичної системи підприємства. Застосування контролінгу здійснюється з метою адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища й орієнтоване на довгострокову перспективу завдяки узгодженню поточних планів логістичної діяльності із логістичною стратегією розвитку підприємства.

Контролінг виступає заключним етапом у організаційно - економічному механізмі управління транспортно-логістичним обслуговуванням ТОВ «МВ Стеллар», відповідно запропонуємо розширену схему контролінгу основних аспектів транспортно-логістичного забезпечення, представивши її на рисунку 3.5. Дані представлені на рисунку 3.5, визначають напрями реалізації процедури контролінгу та основні акценти моніторингу формування і розвитку системи транспортно-логістичного обслуговування досліджуваного підприємства, зокрема пропонується здійснювати моніторинг змін в транспортно-логістичній системи підприємства (зміни в планах розвитку, оцінювання причин стратегічних змін в сфері транспортно-логістичного обслуговування, зміни в інвестуванні оновлення логістичної інфраструктури, зміни в реалізації проектів розвитку та раціоналізації системи транспортно-логістичного забезпечення).




**Рис.3.5. Пропонований механізм реалізації контролінгу транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «МВ Стеллар**

Іншим аспектом реалізації контролінгу є поточна система контролю за транспортно-логістичними процесами та оптимізація транспортно-логістичної системи підприємства. Основними акцентами системи контролю повинні стати: оптимізація витрат транспортно-логістичного обслуговування, оптимізація транспортного ланцюга постачання, поточний контроль функціонування системи транспортно-логістичного обслуговування, оцінювання відхилень та структурних змін в ТЛС, контроль ходу виконання проектів розвитку ТЛС, контроль стану та поточних напрямів розвитку логістичного ринку. Взявши за мету оптимізацію транспортно-логістичної діяльності ТОВ «МВ Стеллар»можна сформувати та реалізувати такі проекти оптимізації, а саме:

1. Оптимізація системи управління запасами. Зміст зазначеного процесу оптимізації передбачає розрахунок та аналітичне обґрунтування можливого запасу товарів (сировини, матеріалів) підприємства, а також процес забезпечення якості обслуговування споживачів продукції та послуг,

що стимулюватиме зниження обсягу витрат на формування та зберігання готової продукції даного підприємства. Ключовим критерієм оптимізації виступає рівень середньої кількості запасів у грошовому та кількісному відображенні.

2. Оптимізація розподільчої складової логістики. Сутність та значення полягає у забезпеченні зростання кількості потенційних та постійних споживачів транспортно-логістичних послуг за рахунок систематизації процесів, а також формування якості та своєчасності забезпечення сервісу. Ключовими шляхами оптимізації даних процесів повинні стати: розроблення стратегії розподілу каналу дистрибуції, формування роздрібних та оптових регіональних складів продукції, а також побудова роздрібних магазинів для стимулювання збільшення продажу товарів (послуг) підприємств.

3. Оптимізація постачання безпосередньо до кінцевого клієнта. Змістом представленого процесу є надання споживачам послуг можливість очно та у визначений термін здійснити постачання продукції, що забезпечить стабільний та постійний дохід від реалізації транспортно-логістичного обслуговування господарських процесів.

4. Оптимізація логістичного сервісу. Основна складова та ідея досліджуваного процесу є надання споживачам послуг такий рівень транспортно-логістичного сервісу, котрий забезпечить економічне зростання ТОВ «МВ Стеллар» в довгостроковій перспективі. Оптимізація досліджуваних процесів передбачає розподіл відділу реалізації продукції (послуг), а також поділ на попередній та кінцевий офіс в аспекті здійснення оцінки якості обслуговування; забезпечення інформаційної підтримки транспортно-логістичного обслуговування в контексті створення єдиної, найбільш функціональної служби логістики.

5. Оптимізація управління логістичної системи підприємства. Сутність досліджуваного процесу оптимізації передбачає відкритість та прозорість транспортно-логістичної діяльності підприємства для кожного із

його працівників. Зазначене можливо зробити використовуючи карти процесів підприємства для забезпечення інтегрування структурних підрозділів у загальну систему функціонування підприємства.

Іншою, ключовою складовою реалізації управління транспортно-логістичними процесами на підприємстві є визначення стану та структури витрат, а також представлення шляхів, на які вони розподілені. Проблематикою, котра виникає при визначенні досліджуваних витрат є те, що основні методи обліково-аналітичного забезпечення основних видів витрат та визначення їх класифікації, як правило, не містять повної та достовірної інформації про виділення даних витрат, котрі мають зв'язок із транспортно-логістичними процесами підприємства. Зазначене обумовлюється тим, що традиційні системи обліку витрат господарської діяльності та їх класифікація не містять достовірної та повної інформації про стан та динаміку витрат, котрі мають зв'язок із транспортно-логістичними процесами підприємства. Зазначене обумовлено тим, що традиційні системи обліку зазвичай об’єднують транспортно-логістичні витрати в інші групи корпоративних витрат, котрі не можуть стимулювати проведення укрупненого аналізу, а також прийняти до уваги усі наслідки управлінських рішень, а також їх вплив на загальну ефективність побудови та функціонування транспортно-логістичної системи підприємства.

В контексті дослідження основних причин транспортно-логістичних витрат ТОВ «МВ Стеллар» необхідно відмітити наступні аспекти:

1. Відсутність обліково-аналітичної системи контролю стану, рівня та структури витрат підприємства. В контексті, раціонального використання транспортно-логістичної системи підприємства слід сформувати виважену облікову політику, а також забезпечити зберігання усіх заявок в єдиній базі даних. Відповідна заявка повинна мати унікальний код, адресу та точку доставки товарів, об’єм та вагу, а також інші параметри, які мають визначальний вплив на формування облікової системи підприємства.

2. Відсутність посади логістичного менеджера (логіста) або диспетчера на підприємстві. Запуск та впровадження системи управління транспортно-логістичним забезпеченням підприємства передбачає виважену роботу працівника логістичного відділу або диспетчера. Слід провести нормалізацію та синхронізацію збутової системи за GPS-координатами або за відповідними адресами підприємств;

3. Відсутність відповідного IT фахівця (програміста) для забезпечення проведення інтеграції облікової системи із системою транспортно-логістичного забезпечення підприємства. Адреса точок доставки, заявки, довідники про технічний стан автомобілів автоматично імпортуватимуться в ТЕП із обліково-аналітичної системи підприємства (зокрема, 1С). Після представлення та побудови маршрутів результат реалізації може повертатися назад у обліково-аналітичну системи підприємства. Безпосередньо тому для формування і забезпечення інтеграції із обміну даними слід мати програміста або IT-фахівця, котрий забезпечував інтегрування обліково-аналітичної інформації із загальною системою транспортно-логістичного забезпечення підприємства.

4. Наявність типових транспортно-логістичних маршрутів. В даному контексті, слід відмітити, що реалізація системи планування та подальший контролінг забезпечує логістів-диспетчерів можливістю планування оптимальні транспортно-логістичні маршрути щотижнево, щомісячно, щоквартально та щорічно. При цьому важливо пам’ятати, що якщо немає необхідності підлаштовуватися під споживача послуг використовуючи уже наявні та затвердженні транспортно-логістичні маршрути важливо формувати власну політику співпраці із клієнтом, адже це стимулюватиме мінімізацію витрат та оптимізацію транспортно-логістичного обслуговування. Відповідно, тільки у даному контексті немає суттєвої необхідності планування транспортно-логістичні маршрути підприємства.

5. Відсутність сформованих центрів відповідальності. В аспекті впровадження та запуску нових продуктів та стратегічних рішень потрібним

є наявність відповідального фахівця із боку замовників, адже, в іншому випадку, запити втрачатимуться в контексті реалізації взаємозв'язків між різноманітними відділами, їх керівниками та менеджерами.

6. Незначна кількість точок постачання товарів. Оптимізація витрат транспортно-логістичного обслуговування передбачає мінімізацію кількість точок постачання товарів або вибудовування маршрутів постачання таким чином, щоб оптимізувати постачання підприємства. Відповідно необхідним є логісту та диспетчеру підприємства правильно розрахувати та сформувати правильний маршрут постачання використовуючи власні навички, інтелект та інтуїцію або із використанням картографічної служби підприємства. Відповідно, якщо у маршруті постачання має місце значна кількість точок постання, слід знайти найбільш оптимальний маршрут постачання продукції.

7. Відсутня мотивація у працівників підприємства стимулювати зниження витрат в контексті транспортно-логістичного обслуговування. Відсутність якісних стимулів зниження витрат в контексті реалізації транспортно-логістичної діяльності підприємства, оскільки управлінський персонал не розробив системи стимулювання (премії за економію, участь у розподілі прибутку, стимулювання акціями та іншими цінними паперами, цінні призи та туристичні подорожі, засоби морального стимулювання).

Відповідно, реалізація зниження та оптимізації витрат транспортно-логістичного обслуговування підприємства передбачає побудову комплексної системи управління, що стимулюватиме ліквідацію слабких місць та визначить основні пріоритети розвитку системи транспортно-логістичного забезпечення підприємства. Важливим є побудова інноваційної системи GPS контролю транспорту, що забезпечить автоматизацію процесів обліку та контролю руху транспортних засобів підприємства, призведе до істотної економії та підвищить рентабельність господарської діяльності підприємства. Практика використання GPS модулі відзначає їх ефект, що дозволяє постійно контролювати пересування транспортних засобів та забезпечувати оптимальність маршрутів їх пересування, а й відповідно

економію витрат транспортно-логістичного обслуговування. За рахунок цього логістичний менеджер підприємства може планувати усі можливі відхилення в контексті побудови наміченого маршруту автотранспортного засобу, визначати усі незаплановані зупинки, при цьому повну інформацію про рух автомобілів, час пересування та місце зберігається на сервері та доступні для перегляду у будь-який час, а також подальший можливий аналіз та формування різноманітних звітів під час реалізації транспортно-логістичного обслуговування підприємства.

Щодо ефективності впровадження системи GPS контролю на ТЕП, то потрібно зауважити наступне. Практика комплексного впровадження GPS-системи показала, що як мінімум 20% збитку підприємство несе саме через відсутність ефективного контролю. І ні для кого не секрет, що частина палива розкрадається персоналом, а величина таких втрат сягає до 30% від загального вжитку пального автопарком.

На сьогодні на більшості вітчизняних ТЕП працює така застаріла система, коли водії самі собі «начисляють» зарплату, вказуючи в маршрутних документах завищенні кілометражі і завищений розхід палива на той же завищений кілометраж. Одним словом, пройдені кілометри автопарку підприємства стають «коротші» на 25-40%, а палива на них потрібно значно менше. Ця проблема потребує необхідності зміни багатолітніх порядків. Адже схема отримання «додаткового прибутку» водієм будувалася десятиліттями. Саме тому слід починати з поступового впровадження системи GPS-моніторингу і диспетчеризації діяльності підприємствах транспортно-логістичного обслуговування. При цьому потрібно бути готовим до того, що близько 15% водіїв звільняться з підприємства, адже відчують на собі раптову «несправедливість» оплати своєї праці. Встановивши GPS моніторинг, потік прибутку повернеться назад на благо розвитку транспортно-експедиційних підприємств. При цьому методичне витіснення «вільних» машин приведе до того, що колективу потрібно буде звикати працювати «по-новому», а керівництво отримає

результат, який буде забезпечувати йому сильні сторони і більш вигідні позиції при конкурентній боротьбі. Це забезпечить стабільність підприємства і надійність робочих місць тих же водіїв [38].

Завершальним напрямом системи контролю транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «МВ Стеллар» є контроль ефективності використання ТЛС, який акцентує увагу на контролю зміни показників фінансового стану внаслідок зміни підходів до побудови і розвитку ТЛС, виконання плану транспортно-логістичного обслуговування, розвитку логістичного потенціалу, ефективності використання ТЛС. Раціональне управління потоковими процесами підприємства можливо реалізувати лише при умові забезпечення його повною та достовірною інформацією. В даному контексті, важливо виділити комунікаційне та інформаційне забезпечення формування баз знань, що раціоналізує управління майбутніми відхиленнями та змінами в процесі функціонування транспортно-логістичної системи підприємства. Слід однозначно стверджувати, що безпосередньо інформація створює умови для формування повноцінної системи контролінгу транспортно-логістичного обслуговування, безпосередньо інформація робить контролінг логістичної системи відкритою та дозволяє швидко адаптуватися до різноманітних ситуацій в умовах динамічності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб’єктів господарювання.

# ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі здійснено дослідження теоретичних підходів та визначено практичні аспекти реалізації організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичним обслуговуванням підприємства. За результатами проведеного дослідження отримано наступні висновки:

Під організаційно-економічним механізмом забезпечення транспортно-логістичного обслуговування автором пропонується розуміти впорядковану сукупність засобів і методів впливу на елементи транспортно-логістичної системи, взаємопов'язаних прямими і зворотними зв'язками з організації та управління потоками, спрямованих на ефективне функціонування та задоволення потреб кінцевих споживачів результатами функціонування логістичної системи. Механізм дозволяє визначити основні напрями підвищення якості логістичного обслуговування кінцевих споживачів і поліпшення економічного положення підприємств на основі використання інструментів економічного механізму: розробки та використання методики оцінки якості логістичного сервісу, активізації продажів продукції (послуг) за рахунок практичного поліпшення їх характеристик, формування конкурентних переваг підприємств за рахунок активізації логістичних та інноваційних процесів, моделювання процесу управління логістичною системою з урахуванням динамічно змінюються характеристик потоків

Здійснивши дослідження основних особливостей формування та розвитку транспортно-логістичної системи в зарубіжних країнах автором відзначена:

- значна роль держави в вироблені державної політики та фінансуванні розвитку транспортно-логістичної інфраструктури;
- основний акцент розвитку транспортно-логістичної системи розвинутих країн базується на розвитку великих транспортно-логістичних

хабів, адже більшість фінансових ресурсів та залучення інвестиційний коштів йде розвиток великих інфраструктурних об’єктів;

- значна капіталізації та динамічний розвиток транспортно-логістичних підприємств зарубіжних країн. Основні позитивні моменти зарубіжного досвіду важливо врахувати для розвитку національної транспортно-логістичної системи України, адже в нашій країні склалися передумови розвитку транспортно-логістичної інфраструктури та вдосконалення транспортно-логістичного забезпечення підприємств галузі.

Також подальший розвиток вітчизняної транспортно-логістичної системи повинен враховувати інноваційні тренди у сфері логістики, адже вони стимулюють зростання конкурентоспроможності логістичних «гравців» та пристосування до нових умов ринку. Суб’єктам логістичного ринку, слід врахувати наявні блокчейн-технології, 3D-візуалізація, роботи і дрони в забезпеченні логістичної діяльності підприємств, безпілотний транспорт і електротранспорт, 3D друк на 3D принтері товарів, активне залучення робототехніки в логістичні процеси, підвищення цифрової грамотності та поінформованості споживачів про використання різних онлайнових платформ для прийняття індивідуальних рішень та інші тренди.

В даному дослідженні запропонована методика оцінювання базується на визначенню інтегральних параметрів з обчисленням формули середньої геометричної простої. Отримані в результаті здійснених розрахунків інтегральні показники можуть бути використані для ідентифікації логістичного потенціалу та оцінки ефективності управління транспортно-логістичним обслуговуванням ТОВ «МВ Стеллар».

Проаналізувавши стан та тенденції розвитку підприємства необхідно відзначити, що основними чинниками зниження розмірів транспортних перевезень вантажів в Україні стали: повномасштабне вторгнення; різке падіння обсягів виробництва внаслідок кон’юнктури зовнішніх ринків, що мають тренд погіршення; зниження обсягів внутрішнього попиту з причини

зменшення купівельної спроможності; зростання вартості вантажних перевезень; збільшення розмірів транспортно-логістичних витрат.

Автором здійснено оцінку логістичного потенціалу та ефективність його використання ТОВ «МВ Стеллар». Зазначені тенденції та проблеми потребують, якісних, зважених на сучасні реалії управлінських рішень, які б дали стимулюючий ефект для розвитку підприємств, що впроваджують транспортно-логістичні процеси.

Результати дослідження вказують на низький рівень логістичного потенціалу досліджуваного підприємства. В роботі запропонований механізм реалізації контролінгу транспортно-логістичного обслуговування вітчизняного ТОВ «МВ Стеллар», що об’єднує три аспекти контролювання: моніторингу змін в ТЛС підприємства, поточного контролю та можливостей оптимізації ТЛС підприємства.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: Навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Л.: Світ, 1995. 296 с.
3. Антонюк І. Б. Світовий досвід використання логістичних систем в тратегіях національного розвитку за умов глобалізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 1. С.194-200.
4. Аулін В. В., Голуб Д. В., Біліченко В. В., Замуренко А. С. Формування показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень. Вісник машинобудування та транспорту. 2022. №1(11). С.5-10.
5. Бажан Л.І. Формування підходу до інтелектуалізації моделювання транспортно-логістичної системи. Екон.-мат. моделювання соц.-екон. систем: Зб. наук. пр. К.: МННЦІТС НАН та МОН України. 2012. Вип. 17. С. 23-37.
6. Балог Л.В. Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2021. Випуск 8. С.312 – 315.
7. Баюра Д.О. Концептуальні засади науково-методичного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua
8. Бердар М.М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. Економіка та держава. 2019. № 11. С 39-43.
9. Бочарова Н.А. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань. Економіка транспортного комплексу. 2021. вип. 34. С.128 – 142.

10. Бочарова Н.А. Удосконалення структури формування ланцюга постачань. Економіка транспортного комплексу. 2019. Вип. 33. С. 44-59.
11. Гаврилюк Н.М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. URL: www.pu.if.ua/ depart/Finances/resource/file/36ipHHK/2017-1 /6.pdf.
12. Гірна О.Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 55-1. С.87 – 93.
13. Гірна О.Б., Кобилюх О.Я. Реалії та перспективи для транспортної логістики. Молодий вчений. 2022. №7 (липень). С.202 – 214.
14. Головкова А. Є., Бартко В. І., Якимова А. М. Стратегічні напрями розвитку транспортної сфери країни в контексті євроінтеграції. Проблеми економіки транспорту : зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро, 2018. Вип. 15. С. 43–52.
15. Гончаров Ю.В., Костюк Г.В. Оцінювання ефективності функціонування логістичної системи. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 9. С.8-15.
16. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV. URL: http:/ /www.zakon.rada.gov.ua/ (дата звернення до ресурсу: 11.05.2024 року)
17. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення до ресурсу 2.02.2024 року).
18. Євдоченко О.О., Іщенко А.В., Олефіренко В.В. Сучасні тренди розвитку глобального логістичного ринку. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2018. № 41. С. 270–280.
19. Завадський Й.С. Менеджмент. К.: УФІМБ, 1997. 543 с.
20. Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 № 232/94-ВР. URL: http://www.zakon.rada.gov.ua/ (дата звернення до ресурсу: 11.05.2024 року)

21. Залозна Ю., Трушкіна Н.В. Транспортно-логістична система України: проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2018. №3 (53). С. 113-119.
22. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.
23. Калініченко Л.Л. Логістичний підхід до вибору виду транспортування вантажів. Економіка: реалії часу. 2017.№2. С. 269 – 274.
24. Керничний Б.Я. Зарубіжний та вітчизняний досвід застосування технології блокчейн в транспортно-логістичному обслуговуванні. Соціально-економічні проблеми і держава 2021. 1. № 24 С. 46-56
25. Керничний Б.Я., Андрушків Б.М., Погайдак О.Б., Кирич Н.Б. Особливості організації транспортного обслуговування в умовах трансформаційного суспільства. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2019. №13. С. 33–39.
26. Клімович Т.А., Ігнатов О.Є. Логістика як основа ефективного управління організацією. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 12. С 128-132.
27. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2018. 684 с.
28. Лиса С.С. Оцінка економічної ефективності логістичних ланцюгів торговельних мереж. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2015. Вип. 2(1). С. 266-271.
29. Мандра В. В. Аналіз світового досвіду управління транспортно-логістичним центром. Економічний аналіз. 2016. № 2. С. 92–97.
30. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Контролінг виробничої діяльності сучасних підприємств. Управління розвитком. 2019. № 4 (182). С 74-79.
31. Нагорний Є.В., Шраменко Н.Ю. Аналіз критеріїв ефективності функціонування логістичних систем при доставці вантажів. Наукові нотатки. 2020. Вип. 28. С. 353-357.

32. Опарін В.В. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичними процесами [Менеджмент XXI ст.: проблеми і перспективи], 17 жовтня 2024 р. Умань: ВПЦ "Візаві", 2024. С. 239-241.
33. Офіційна інформація по підприємству ТОВ «МВ Стеллар». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32578150/ (дата звернення до ресурсу 25.04.2024 року)
34. Паламарчук І. В., Сторожилова У. Л. Застосування принципів логістики в управлінні компанією. Бізнес-Інформ. Харків: ХНЕУ, 2019. №1. С. 117–119.
35. Палант Д.О. Контроль транспортної логістики – нове джерело прибутку підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1910 (дата звернення до ресурсу 24.05.2024 року)
36. Поліщук Н.В. Логістика і контролінг як інтегровані функції менеджменту. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9910/1/61.pdf. (дата звернення: 25.05.2024).
37. Полякова О.М., Шраменко О.В. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 58. С. 126 – 134.
38. Радецька Л.П. Удосконалення управління логістичними витратами у системі стратегічного управлінського обліку. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 5. Т. 3. С.243-246.
39. Радченко О. В., Клімович С. О. Оцінка стану розвитку транспорту та транспортної інфраструктури України упродовж останніх років.
40. Рейтинг ТОП-50 логістичних компаній світу. URL: https://www.ttnews.com/top50/logistics/2020 (дата звернення до ресурсу 16.04.2024 року)
41. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості. URL: https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug (дата звернення до ресурсу 18.04.2023 року)

42. Савченко Л.В., Молчанова К.М., Григорак М.Ю. Економіко-математичні методи в логістиці: навч. посіб. К.: Логос, 2013. 308 с.
43. Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України. Бізнес-Інформ. 2020. № 8. С.125 – 133.
44. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. URL: https://ageconsearch.umn.edu/record/300039/ (дата звернення до ресурсу 12.04.2024 року)
45. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
46. Хаврук В.О. Основні аспекти якості ланцюга постачання. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2012. Вип. 9. С. 223-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_53 (дата звернення: 12.03.2021).
47. Чорнописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2015. №608. С. 265-271.
48. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 292 с.
49. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Навчально-методичний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 196 с.
50. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навчальний посібник. Миколаїв Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
51. Шванський В. С. Аналіз факторів систем оцінки показників ефективності ланцюгів поставок. Бізнес-Інформ. 2018. № 9. С. 358-362.
52. Ширяєва Л. В., Козеренко І. А. Перспективи розвитку логістичних центрів в Україні на основі Європейської та азіатської моделей. Вісник

Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. 2017. № 4 (146). С. 74–81.

53. Яцюта О. Транспортно-логістична система України в умовах європейської інтеграції. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 3. С.89 – 99.