УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____2024 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія Вернюк

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВ «АЛЛО» М. ДНІПРО»

Виконав: студент 2 курсу, 21м-л групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Логістика»
ЛАПТЄВ Сергій Олександрович

Керівник: д.е.н., професор
ВУЙЧЕНКО Марина

Умань – 2024

ЗМІСТ

Вступ	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ	7
1.1 Теоретичний зміст логістичної інфраструктури та її складові	7
1.2 Моніторинг розвитку логістичної інфраструктури України в умовах глобалізації	12
1.3 Типологія підходів до вибору місця розташування об'єктів логістичної інфраструктури на логістичному полігоні	21
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ У ТОВ «АЛЛО» М. ДНІПРО	28
2.1 Оцінка господарської діяльності підприємства	28
2.2 Логістичний менеджмент та оцінка функціонування логістичної інфраструктури підприємства	45
2.3 Аналіз фінансових потоків в логістичних системах ТОВ «АЛЛО»	52
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ У ТОВ «АЛЛО» М. ДНІПРО	58
3.1 Обґрунтування напрямів розвитку господарської діяльності підприємства в умовах євроінтеграції	58
3.2 Удосконалення логістичного менеджменту та логістичної інфраструктури на підприємстві	71
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на базі ТОВ «АЛЛО»	85
Висновки та пропозиції	98
Список використаних джерел	103
Додатки	110

Вступ

Жорсткі умови конкуренції на світових ринках, зростаючі вимоги та потреби споживачів вимагають від вітчизняних підприємців посиленої уваги до логістичної діяльності та побудови логістичної інфраструктури. Нині для більшості суб'єктів господарювання характерні складнощі з розвитком власної логістичної інфраструктури, пов'язані з відсутністю деяких її складових (складу, транспортного парку тощо) або незручним їх географічним розташуванням. Виникнення даних проблем неминуче призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства.

Логістика спрямована на оптимізацію потокових процесів підприємства. Особливими її завданнями є: мінімізація витрат, скорочення строків між етапами «виробництво-споживання», зростаюча роль інформаційних технологій, підвищення вимог до системи обліку та управління. Для сучасного етапу розвитку ринку логістичних послуг в Україні характерними є ряд позитивних тенденцій: мінімізація витрат, пов'язаних з транспортуванням продукції, її зберіганням і пакуванням, митним документооборотом. Факторами негативного впливу на розвиток ринку логістичних послуг є: незадоволеність попитом на складські приміщення та недостатньо розвинена транспортна інфраструктура та нестача кваліфікованих кадрів у сфері логістики.

Дослідженню різних аспектів інфраструктури у сучасних умовах як багатофункціональної і багатоаспектної системи, що забезпечує стійкий розвиток виробничої системи, надається велика увага. Дані питання знайшли висвітлення в публікаціях вчених, зокрема таких, як Р. Іохімсен, І. Бєляєвський, В. Стаханов, В. Федько, О. Соколова., М. Григорак, В. Маслак, О. Васильєв та ін. Теоретичні положення та механізми функціонування логістичної інфраструктури є найменш дослідженою проблемою в галузі логістики, оскільки питання логістичної інфраструктури мають фрагментарний характер. Деякі аспекти логістичної інфраструктури висвітлюються в працях Є. Крикавського, Д. Бауєрсокса і Д. Клосса, М. Довби та ін. Проте ряд питань, пов'язаних з розробкою комплексу моделей оцінки й аналізу економічної безпеки регіону, не знайшли достатнього відображення в спеціальній літературі і потребують подальшої розробки. Метою

роботи є вивчення методів, видів, управлінських органів, які регулюють логістичні діяльність у вітчизняних підприємствах; визначення впливу інституційних умов на економічний розвиток і поведінку ТОВ «АЛЛО»; пошук організаційно-економічних факторів вдосконалення логістичної інфраструктури в діяльності досліджуваного підприємства.

Основними завданнями наукового дослідження є: вивчення концептуальних засад формування системи управління логістичною діяльністю вітчизняних підприємств; визначення ролі менеджменту у розвитку об’єкта дослідження; розробка напрямів розвитку збутової діяльності на основі використання сучасних стратегій менеджменту в глобалізованій економіці; моделювання заходів спрямованих на збільшення обсягів реалізації високоякісної продукції на основі ефективної логістичної інфраструктури, яка відповідала б вимогам відповідних стандартів якості як на вітчизняному так і міжнародному рівні.

Об'єкт дослідження – система управління логістичної інфраструктурою в мережі магазинів ТОВ «АЛЛО» м. Дніпро.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування, функціонування та розвитку логістичної інфраструктури у вітчизняних підприємствах.

Базою дослідження є мережа магазинів ТОВ «АЛЛО» м. Дніпро.

Теоретико-методологічну основу дипломної роботи становлять сукупність цілей, основних видів та органів регулювання логістичної діяльності; адміністративні методи, які безпосередньо впливають на господарські відносини та економічні методи, які діють через ринковий механізм, а також типи та основні складові логістичної інфраструктури. Також були використані методи опитування, аналітично розрахункові, порівняльний аналіз, дослідження рядів динаміки, кореляційно-регресійний аналіз та інші.

При проведенні дослідження та написанні дипломної роботи було використано ряд періодичних видань, підручників, статей, анотацій, відповідних законів, постанов, концепцій, методичних та довідникових матеріалів, які стосуються вирішення даної проблеми.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ

1.1 Теоретичний зміст логістичної інфраструктури та її складові

Логістична інфраструктура є інструментом управління підприємством, який здатен забезпечити просування продукції, економію матеріальних, сировинних, енергетичних, фінансових, трудових та інших ресурсів. Цілком можна погодитись із визначенням, запропонованим І.Н. Карп: «Логістика є наукою раціонального мислення та практичною діяльністю у сфері дослідження, проектування, розробки, виготовлення, постачання та збуту необхідного, конкретного товару чи послуги від початкового моменту до кінцевого, із мінімальними витратами матеріальних, інформаційних, фінансових, технологічних, трудових ресурсів та часового проміжку на мікро-, макро-, мезо-, мегарівнях при обов'язковому контролі усіх операцій» [24, с.7-8].

Є.В. Крикавський визначення логістичної інфраструктури наводить у такий спосіб: «Логістична інфраструктура – це система заходів просторово-часового перетворення логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, людських), а також сукупність підприємств різних організаційно-правових форм, які створюють організаційно-економічні умови проходження цих потоків шляхом створення потенціалу відповідних логістичних послуг» [27].

При цьому під управлінням логістичною інфраструктурою підприємства Соколова О.Є. [48] пропонує розуміти процес приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або досягнення цілей по ефективному забезпеченню та обслуговуванню логістичних процесів та операцій на підприємстві.

Існують деякі інші визначення, тобто інфраструктура, до якої відноситься логістична схема, як цілісна господарська система утворення, транспортування, збору, складування, сортування, сертифікації та ідентифікації, реалізації, утилізації та рециклінгу з елементами відповідного обслуговування, а саме

інформаційного, маркетингового, транспортного, комерційного тощо називається логістичною інфраструктурою (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до визначення понять інфраструктура і логістична інфраструктура*

Автор	Визначення
Соколова О.Є.	Логістична інфраструктура – процес приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або досягнення цілей по ефективному забезпеченню та обслуговуванню логістичних процесів та операцій на підприємстві [48]
Федько В. П Федько Н. Г.	Інфраструктура – сукупність видів діяльності, які забезпечують ефективне функціонування об'єктів ринкової економіки та їх єдність у певному реальному ринковому просторі [66]
Крикавський Є. В.	Інфраструктура логістичних процесів складається з таких елементів: виробничої, складської, маніпуляційної, транспортної, пакувальної та інформаційної [28]
Юданов А. Ю.	Логістична інфраструктура – це те, що забезпечує функціонування системи закупівель, поставок, зберігання і доставки до клієнта [71]
Довба М.О.	Логістична інфраструктура є каркасом організації логістичної роботи на фірмі в усьому її інтегрованому комплексі. Це склади, складське обладнання, комп'ютерні системи управління складськими потужностями і пошуком товару, транспортні засоби, транспортні служби, інформаційні ресурси і системи [22]
Trans Care	Одним із вирішальних факторів у підвищенні конкурентоспроможності здатності компанії є ефективна інфраструктура, здатна інтегрувати логістичні процеси в систему управлінням ланцюжків постачань і логістики [58]
Бауерсокс Д.Д Клосс Д.Д.	Інфраструктура – це сукупність матеріальних, персональних і інституційних видів діяльності та їх організацій, які сприяють створенню господарської єдності на території і вирівнюванню винагороди за однакові вкладення доцільно витрачених ресурсів, тобто роблять можливою повну інтеграцію і високий рівень господарської діяльності [3]
Соколова О.Є	Логістична інфраструктура включає транспортні, комунікаційні, складські та обслуговуючі елементи, пов'язані з додатковою обробкою товарів, із наданням торговельних, побутових та адміністративних послуг, які забезпечені необхідними ресурсами – природними, математико-технічними, інформаційними, людськими та фінансовими [48]
Міротін Л. Б.	Логістична інфраструктура – сукупність видів діяльності, за допомогою яких здійснюється і обслуговується процес руху матеріальних і фінансових потоків або процес руху товару [33]

* Авторська розробка

Різноманіття думок про сутність інфраструктури дозволяє зробити висновок про те, що, з однієї точки зору, інфраструктура – це сукупність галузей та суб'єктів господарювання, а з іншого – це сукупність організаційних, виробничих і соціальних функцій ринку.



Рис. 1.1. Складові логістичної інфраструктури

Виходячи з наведених визначень логістичної інфраструктури автори робіт [10, 18, 23, 29, 48] виділяють такі основні складові логістичної інфраструктури як: технологічну та організаційно-економічну (рис 1.2.).



Рис. 1.2. Склад логістичної інфраструктури*

* Побудовано за матеріалами [10, 28, 48]

Технічна складова логістичної інфраструктури включає в себе систему засобів по перетворенню потоку. Проф. Є. В. Крикавський і доц. Н. В. Чорнописька наголошують, що технічна складова в собі містить [28, 29]:

• на рівні регіону, країни: автошляхи, залізничні колії, повітряні порти, залізничні станції, контейнерні термінали, логістичні центри, різні види та типи транспортних засобі та ін. (табл. 1.2);

• на рівні підприємства: склади, автомобільні/залізнодорожні рампи, внутрішні дороги, локалізоване устаткування для переміщення товарів та інформації, технічні засоби перетворення та переміщення матеріальних потоків.

Таблиця 1.2.

Елементи технічної складової логістичної інфраструктури*

Класифікаційна ознака поділу елементів	Елементи
Лінійні	1) автомобільні шляхи; 2) залізничні сполучення; 3) повітряні шляхи; 4) водні шляхи; 5) трубопровідні сполучення
Пунктові (точкові)	1) автовокзали, станції перевантаження; 2) залізничні станції, вокзали; 3) аеропорти, повітряні термінали; 4) морські (річкові) порти; 5) контейнерні термінали; 6) логістичні центри
Допоміжні	1) маніпуляцій не обладнання (підйомники, візки, автокари тощо); 2) пакувальне обладнання; 3) інформаційне обладнання (технічне, програмне забезпечення, засоби комунікації тощо)
Технологічні	1) різні види та типи транспортних засобів; 2) склади класів А, В, С, Д

* Побудовано за матеріалами [28]

Щодо організаційно-економічної складової, то вона, як зазначають Крикавський Є. В. і Н. В. Чорнописька, "...реалізується сукупністю підприємств різних організаційно-правових форм, які створюють організаційно-економічні умови проходження матеріальних потоків з метою їхньої просторово-часової оптимізації". До зазначеного слід додати й уточнення щодо сукупності

підприємств – це може бути не тільки сукупність підприємств різних організаційно-правових форм, а й їхніх видів (згідно з господарським кодексом України) [27, 28].

Згідно проведених нами досліджень виявлено тісний і, водночас, взаємний зв'язок логістичної інфраструктури з фінансовою, економічно-правовою, зовнішньоекономічною, торговельно-посередницькою, інформаційною інфраструктурами ринку та інфраструктурою ринку праці рис. 1.3.

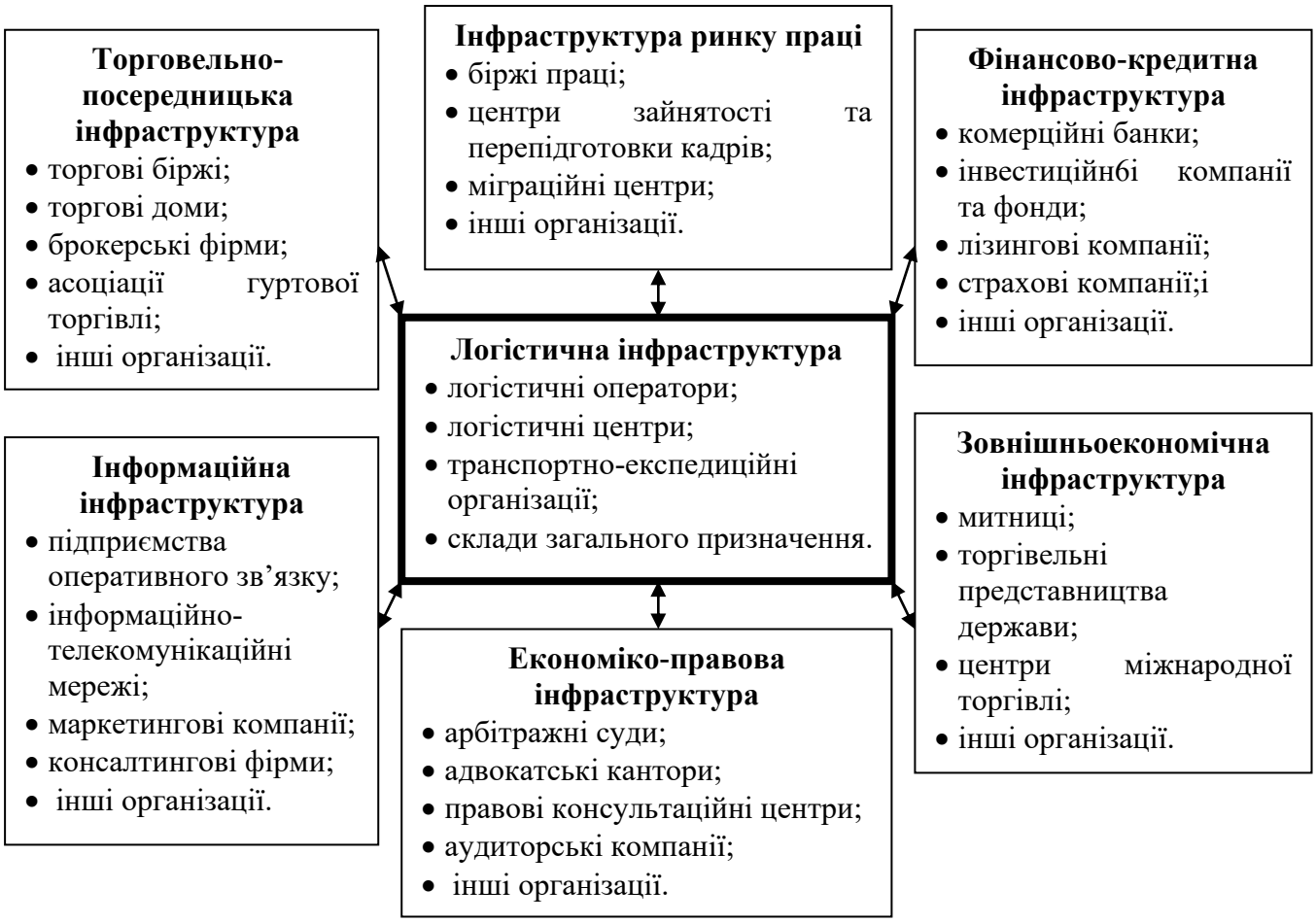


Рис.1.3. Модель зв'язку логістичної інфраструктури в системі ринкової інфраструктури

* Побудовано за матеріалами [13, 17, 53]

Різноманіття думок про сутність логістичної інфраструктури дозволяє зробити висновок про те, що, з однієї точки зору, інфраструктура – це сукупність галузей та суб'єктів господарювання, а з іншого – це сукупність організаційних, виробничих і соціальних функцій ринку.

1.2. Моніторинг розвитку логістичної інфраструктури України в умовах глобалізації

На території України об’єктами міжнародної інфраструктури загальноєвропейського значення є міжнародні транспортні коридори (МТК). Дані об’єкти є частиною Транс’європейської системи, що містить у собі портову, внутрішньоводну, залізничну, автомобільну й змішану транспортні інфраструктури, різні допоміжні спорудження (склади, термінали, прикордонні переходи, під’їзні колії й ін.), облаштованості для здійснення повітряних перевезень [34].

У першу чергу, впровадження електронних систем відбувається на великих сировинних підприємствах, тому що впровадження й наступне використання подібних систем обходиться в суму від сотень тисяч до десятків мільйонів доларів. У той же час, підприємства малого й середнього бізнесу, використовуючи ті або інші кошти інформаційної логістики, як правило, замикаються на самих собі. Логістичні мережі, що виходять за рамки підприємства, рідкість [17].

Реальністю сучасного планетарного простору є глобалізація, що являє собою взаємодіючі процеси, які спільно використовують змінні, що їх характеризують, та виконання одного процесу впливає на результат іншого.

Економічні перетворення, що відбуваються під час протікання світових фінансово-економічних криз, спричиняють не тільки зміну геополітичної картини світу, але й трансформують напрями та сфери глобалізаційних процесів, переорієнтовуючи держави на пошуки альтернативних макроекономічних рішень. В період такого дисбалансу, постає питання стосовно вирішення проблеми підвищення моніторингу логістичної інфраструктури в умовах глобалізації.

Кожне вітчизняне підприємство з правами юридичної особи, що володіє експортними можливостями, відповідно до законодавства має право самостійно виходити на світові ринки і встановлювати прямі зв’язки з іноземними партнерами. При цьому на ефективність діяльності підприємства впливають різноманітні чинники, що, залежно від місця їх виникнення, можуть бути

внутрішніми і зовнішніми. У групу зовнішніх чинників слід віднести такі, що пов’язані зі зміною кон’юнктури внутрішнього та світового ринку (як правило, це проявляється в зміні попиту та пропозиції, в коливанні цін), політичної обстановки як всередині держави, так і в світовому масштабі, з інфляційними процесами, діяльністю держави.

Чинниками, які впливають на внутрішнє середовище господарюючого суб’єкта, є ті, що, в першу чергу, пов’язані з прискоренням науково-технічного прогресу, інноваційною політикою підприємства, удосконаленням організації виробництва і праці працівників, управлінням підприємством, особистістю керівника, здатністю його команди оперативно й ефективно управляти підприємством в умовах ринку, створенням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Також до внутрішніх чинників відносяться: особливість організаційно-правової форми господарювання; специфіка виробництва і галузі, до якої належить господарюючий суб’єкт; якість і конкурентоспроможність продукції, управління витратами і ціновою амортизаційною й інвестиційною політикою та ін. [19].

З метою забезпечення контролю товарів та послуг, що надходять на споживчий ринок, кожна національна економіка використовує сертифікацію. З метою визнання українських сертифікатів і подолання бар’єрів у торгівлі Україна почала застосовувати кілька міжнародних систем сертифікації, наприклад, у такі як: Система випробувань електроустаткування на відповідність стандартам безпеки (МЕК); Система сертифікації легкових, вантажних автомобілів, автобусів та інших транспортних засобів (ЄКК ООН); Система сертифікації ручної вогнепальної зброї і патронів; Система сертифікації виробів електронної техніки (МЕК); Міжнародна система сертифікації метрологічного устаткування і приладів та ін. [11].

Участь України в міжнародних системах сертифікації забезпечує: доступ на закордонний ринок автомобілів виробів електротехніки електронних компонентів, цивільної авіації, засобів виміру, зброї цивільного призначення і патронів; виключення валютних витрат на повторні випробування і сертифікацію за кордоном; зниження загальних витрат на випробування і сертифікацію;

запобігання надходженню на споживчий ринок небезпечної продукції; визначення стратегії розвитку торговельних відносин з іноземними країнами на основі використання даних сертифікації; діяльність із забезпечення безпеки продукції; надання державної підтримки організаціям-експортерам товарів і послуг.

Порівняно новою тенденцією використання логістичного чинника локалізації виробництва в західноєвропейських країнах є формування загальноєвропейської системи руху матеріальних потоків, що передбачає наявність декількох опорних європейських центрів логістики та регіональних логістичних транспортно-розподільних центрів, що взаємодіють з ними.

Таке рішення покликане прискорити просування товароматеріальних потоків та забезпечити безперервність процесу руху товару.

В основу такої стратегії була покладена так звана транс'європейська транспортна мережа (TEN) і затверджена в липні 1996 р. Концепція «Сумісні головні напрями створення Транс'європейської мережі».

Як основні завдання, що надаються типовим логістичним транспортним комплексом ЄС, були визначені наступні [63]:

- залучення крупних приватних інвестицій в реалізацію проекту;

- будівництво високотехнологічних виробничо-складських об'єктів і комплексної інфраструктури придорожнього сервісу;

- створення ефективної розподільної мережі для крупних роздрібних структур, що розвиваються, і мереж, а також магазинів-складів оптового і дрібнооптового продажу товарів імпортного виробництва, орієнтованих на пожвавлення і легалізацію торгово-закупівельного бізнесу приватних підприємницьких структур.

Оператори логістичних послуг у ЄС класифікуються на п'ять типів (рис. 1.4).

«План дій» передбачає створення в ЄС переважно логістичних центрів типу 3*PL* та 4*PL*, а в перспективі – 5*PL*. Тому в « Плані дій» комплекс виконуваних функцій створюваних ТЛЦ дозволяє розглядати їх не тільки в ролі національних транспортно-логістичних вузлів (кластерів), але і як своєрідний каркас, що цементує процес перевезення, пересувний склад і інфраструктуру в єдину

транспортну систему не тільки країни або регіону ЄС, але і, в перспективі, в глобальний ринок [42].

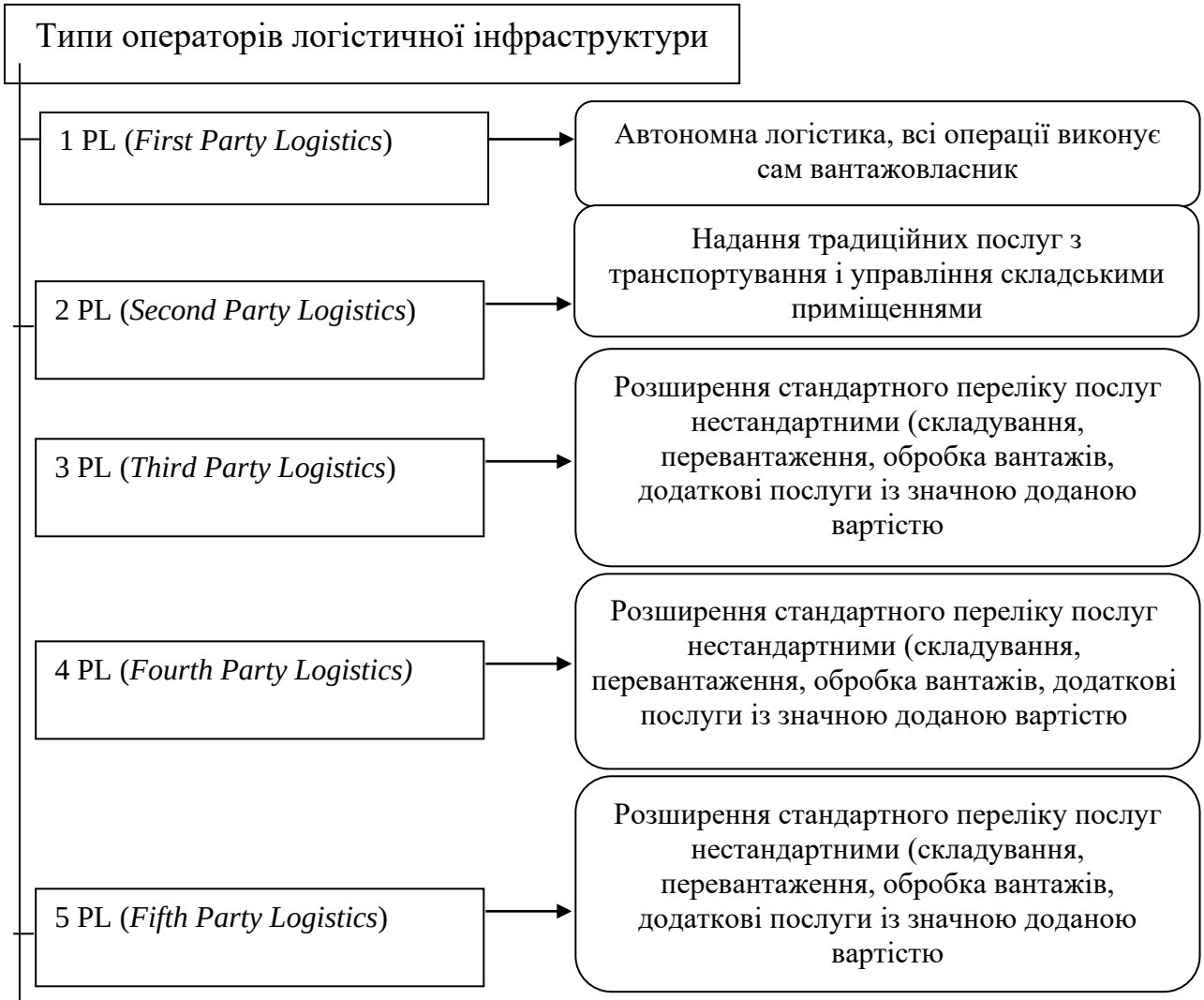


Рис. 1.4. Класифікація типів операторів логістичної інфраструктури в ЄС

* Побудовано за матеріалами [21, 34, 68]

Серед країн ЄС особливо виділяється Німеччина, де найбільш системно реалізується політика на створення національної логістичної системи. У третьому тисячолітті у цій країні було взято курс на побудову ефективної національної логістичної мережі, яка могла б з найменшими витратами обслуговувати всю національну економіку.

В Німеччині центри транспортної логістики (в даний час функціонують 29 з 33 передбачених генеральним планом їх створення до 2010 р. [63]) формувалися, переважно, на основі залізничних ліній та розв'язок. Більшість з них розрахована на паралельне використання автомобільного і залізничного транспорту, є також

трьох модульні центри логістики. Діяльністю, безпосередньо пов'язаною з логістикою, в Німеччині зайнято близько 4,5 млн. чоловік.

Німецька модель побудови та розвитку логістичних центрів характеризується рядом особливостей. В першу чергу, це сильна державна підтримка на всіх рівнях, яка ґрунтується на федеральних законах і законах федеральних земель. Федеральний бюджет бере участь у фінансуванні інвестицій через Deutsche Bahn AG (Німецькі залізниці), широко практикується виділення дотацій бюджетам федеральних земель, а також цільові дотації і кредитування по конкретних інвестиціях. Фінансову підтримку по інвестиціях в логістичні центри надають як федеральні землі, такі місцеве самоврядування.

Джерела інвестиційних засобів в німецькій моделі також чітко визначені: інвестори, які мають намір інвестувати в логістичну інфраструктуру; транспортні компанії; бюджетні кошти і цільові фонди федеральних земель; програми і федеральні фонди, направлені на розвиток інфраструктури; дотації міст і регіонів; дотації і програми ЄС; банківські кредити [64].

Як показує світовий досвід, створення ефективної національної логістичної організації є неможливим без підтримки держави, зокрема взаємодії з державними структурами, які мають сприяти розвитку як мікро-, так і макрологістичних систем.

Зміни в логістичних транспортних системах на макро рівні можна визначити на основі глобального індексу. Всесвітнім банком спільно з університетом м. Турку (Фінляндія) вперше була розроблена методика оцінки рівня розвитку логістики в різних країнах. Кожні два роки Всесвітній банк публікує дослідження Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy. В основі цього дослідження лежить Індекс ефективності логістики (LPI (Logistics Performance Index), який вимірює показники логістики та розраховується на основі опитувань міжнародних, національних або регіональних логістичних і складських операторів, транспортно-експедиторських компаній. Опитування складається з двох частин: визначається міжнародний індекс LPI (за п'ятибальною шкалою респонденти оцінюють критерії, що відбивають ефективність логістичної системи відносно 8 країн, з якими працює логістична компанія) і внутрішній (за

п’ятибальною шкалою респонденти оцінюють логістичну систему країни, в якій працюють). На їх основі розраховується інтегральний показник індексу LPI і місце серед країн світу, що беруть участь в рейтингу.

Найбільш розвинені логістичні системи мають Сінгапур, Німеччина, Нідерланди, Японія, Великобританія, Гонконг (Китай), Швеція, Бельгія, Фінляндія, Данія і США.

Серед країн СНД і Балтії по індексу ефективності логістики LPI лідирує Литва (58 місце), потім Естонія (65), Україна (66), Латвія (76).

У 2013 р. Україна піднялася в рейтингу LPI на 66 сходинку, хоча в 2010 році знаходилась на 102 місці. Такий стратегічний прорив пояснюється, насамперед, масштабними інфраструктурними проектами, реалізованими до «Євро - 2013». Основні шість індикаторів по Україні коливаються від 2,41 до 3,31 [73]. Індекс LPI 2013 р. заснований на даних більше 1000 респондентів з міжнародних логістичних компаній в 143 країнах і включив відомості про 155 країн. LPI вимірює продуктивність логістики постачань на внутрішньому і міжнародному рівні. Шість компонентів LPI включають: ефективність процедури пограничного контролю, у тому числі митного (швидкість, простота і передбачуваність формальностей) (customs); якість торгово-транспортної інфраструктури (порти, залізниці, дороги, інформаційні технології) (infrastructure); простота організації міжнародних перевезень за конкурентоздатними цінами (international shipments); компетентність і якість логістичних послуг (транспортні оператори, митні брокери) (logistics quality and competence); можливість відстежувати переміщення вантажів (tracking & tracing); своєчасність доставки вантажів (timeliness).

Отже, якщо охарактеризувати стан логістичної інфраструктури України на сучасному етапі розвитку, то в даному випадку для неї властива, в деякій мірі, стійка соціально-економічна стабільність. Це положення дозволяє вирішувати нові завдання, поставлені стрімким розвитком світової економіки і міжнародних відносин. В першу чергу, це завдання орієнтації на курс інтеграції в політичну, економічну, транспортну системи Європи.

1.3 Типологія підходів до вибору місця розташування об'єктів логістичної інфраструктури на логістичному полігоні

Нині в арсеналі вчених і фахівців є кілька підходів до вибору місця розташування логістичного об'єкта на логістичному полігоні. Особливої уваги заслуговують наступні:

1) підхід, заснований на особистих перевагах особи, що приймає рішення;

2) підхід, заснований на основі нескінченного числа можливих варіантів;

3) підхід, що враховує реально припустимі варіанти [14, 24, 65, 69].

Підхід, що заснований на особистих перевагах є мало прийнятний для рішення такої важливої практичної задачі як визначення місця розміщення логістичного об'єкту на логістичному полігоні. Це обґрунтовується тим, що особисті уподобання особи, що приймає таке рішення, до тієї чи іншої географічної території не завжди є справедливими і правильними. А тому багато фахівців, що займаються плануванням і проектуванням інфраструктури не рекомендують його використовувати, оскільки він є сильно залежним від суб'єктивних характеристик особи, що приймає рішення.

Підхід на основі нескінченного числа варіантів заснований на припущенні, що обмежень при виборі місця розташування логістичного об'єкта в межах визначеного логістичного полігону практично не існує.

Особа, що приймає рішення щодо вибору місця розташування логістичного об'єкту, працює тільки з так званими "геометричними характеристиками" логістичного полігону, тобто з топологією території. При цьому фактором, що сприяє вибору тієї або іншої географічної точки на логістичному полігоні, є можливість розміщення логістичного об'єкта або біля замовника, або біля постачальника, або на рівній відстані від першого й другого.

Інструментальною базою даного підходу є прості аналітичні і аналогові моделі вибору місця розташування:

а) методу обчислення центра ваги (центра гравітації) з наступним її коригуванням на основі детального вивчення топології обраної точки і наявної в ній інфраструктури;

б) методу визначення пробної точки, що базується на порівнянні вантажообігу "ліворуч" і "праворуч" від споживача;

в) методу розрахунку вантажопотоків (транспортна задача), суть якого полягає у визначенні сукупних значень вантажопотоків та їх порівнянні за наявними варіантами;

г) методу регресії (множинна регресійна модель, що заснована на побудові залежності змінних, які корелюють з вихідним показником). Така модель може використовуватись для аналізу потенційних міст розташування об'єкту з урахуванням його подальшого успіху;

є) методу ізохронних ліній. За цим методом точка розміщення об'єкта є центральною; від неї відходять точки пересування з обраного місця. З'єднуючи ці точки, отримують ізохорні лінії [14, 24, 65, 69].

Підхід на основі реально припустимих варіантів припускає, що на логістичному полігоні існує досить невелике число реально можливих місць, де можна розмістити логістичний об'єкт.

І тільки із цих варіантів необхідно вибрати найбільш придатний. Для обґрунтування такого рішення широко застосовуються методи [56]: нарахування балів; мережевого моделювання; оцінки витрат.

Методи, в основі яких лежить нарахування балів дозволяють урахувати, в першу чергу, фактори, які більш сильно впливають на розміщення логістичного об'єкта, але які не завжди можна представити в числовому вираженні, що буде більш-менш зручним для проведення оцінок.

Більш відомими методами цієї групи є факторно-рейтингова оцінка і модель нарахування балів.

Сутність факторно-рейтингової оцінки складається в об'єднанні різних факторів, що оцінюються, за допомогою балів.

Модель нарахування балів враховує, в першу чергу, фактори, найбільш важливі для розміщення, але які не завжди можливо представити в чисельному вигляді або оцінити з точки зору витрат.

Мережеві моделі дозволяють швидко відшукувати економічно вигідні маршрути доставки визначеним видом транспорту товарів клієнтам.

Методи оцінки витрат, що використовуються для вибору місця розташування логістичного об'єкту, засновані на розрахунку загальних витрат діяльності для кожного конкретного місця і пошуку серед них самого дешевого. Але з практики відомо, що деякі витратні статті, які пов'язані з роботою логістичного об'єкту, фіксовані, тобто не залежать від місця його розташування.

А тому, замість того, щоб аналізувати загальні витрати, виконують аналіз тільки тих витратних складових, які змінюються. Це здебільшого є витрати на транспортування і операційні витрати [21].

Основу методів третьої групи складають: метод мінімуму сумарних витрат; метод виважених факторів; метод аналізу критичних співвідношень; метод часткового цілочислового лінійного програмування з n-логічними та *i*-неперервними змінними [60, 67].

На підставі проведеного аналізу методів визначення оптимального місця розташування об'єктів на певній географічній території для умов формування логістичної інфраструктури найбільш доцільним для практичного використання є методи оцінки витрат.

До цієї групи методів слід віднести та ітераційний метод, що отримав назву "київський віник".

Ітераційний метод визначення місця розташування логістичного об'єкту на логістичному полігоні має фундаментальну цільову функцію вирішення завдання раціонального розміщення логістичних об'єктів на визначеному логістичному полігоні має наступний вигляд:

При вирішені оптимізаційного завдання слід знайти таке місце для розміщення об'єкту логістичної інфраструктури (наприклад, складу, складського логістичного комплексу, розподільчого центру), яке б дало змогу мінімізувати витрати на транспортування продукції ($B_{mp_{ik}}$) і на збереження останньої в необхідних обсягах

$$B = \min \sum_{i=1}^{N} (B_{mpik} + B_{збi}) . \quad \textbf{(1.1)}$$

($B_{збi}$), а, отже, і мінімізувати функцію (1.1) в заздалегідь відомих обмеженнях, що являють собою умови оптимального розміщення.

Для оцінювання варіантів на базі використання сучасних обчислювальних засобів розроблено алгоритм оптимізації цільової функції (1.1), в основу якого покладена ідея алгоритму "київський віник". Дії за цим алгоритмом складаються у формулюванні правил послідовного звуження маси конкурентноздатних варіантів місць розташування. Він є багатокроковим процесом, на кожному кроці якого відкидається певне число варіантів Ω_j, що не відповідають критерію оптимальності.

Даний алгоритм є більш раціональним, ніж універсальні методи повного перебору, динамічного програмування, випадкового пошуку тощо. Отже, сформулюємо умови пошуку вибору раціонального розміщення операційної системи в просторі як завдання оптимального управління [14].

Нехай:

- $p\,(u_i, \Delta) \in P$ – вектор фазових координат, під яким мається на увазі безперебійність постачання продукцією споживачів з множини Δ;
- $r\,(\Delta, u_i) \in R$ – вектор управління, що полягає у виборі відповідного раціонального плану розміщення.

Процес управління обумовлений деякими початковими (P^0, ε^0) і кінцевими (P^T, ε^T) умовами, а саме: $P^0(u_i, \Delta) \in \varepsilon^0$ та $P^T(u_i, \Delta) \in \varepsilon^T$.

Задані крайні обмеження характеризують стан системи безперебійного постачання споживача в заданому часовому інтервалі. Оптимальне розміщення об'єкту буде отримане у разі виконання умови:

$$B = B\,[p\,(u_i, \Delta), r\,(\Delta, u_i)] \to \min. \quad (1.2)$$

Розглянемо алгоритм оптимізації цільової функції (1.1) за умови наявності обмежень $P^0(u_i,\ \Delta)\ \in\ \varepsilon^0$ та $P^T\ (u_i,\ \Delta)\ \in\ \varepsilon^T$ по окремих кроках.

Для наочності представимо алгоритм у вигляді схеми рис. 1.5. На осі абсцис Ω відкладаються значення обсягу поставок (потреба)u_i, а на осі ординат Δ – значення витрат на транспортування і збереження, розташованим у *k*-их точках. Відстань між точками в площинах, що перетинають вісь абсцис, відповідає значенням загальних витрат.

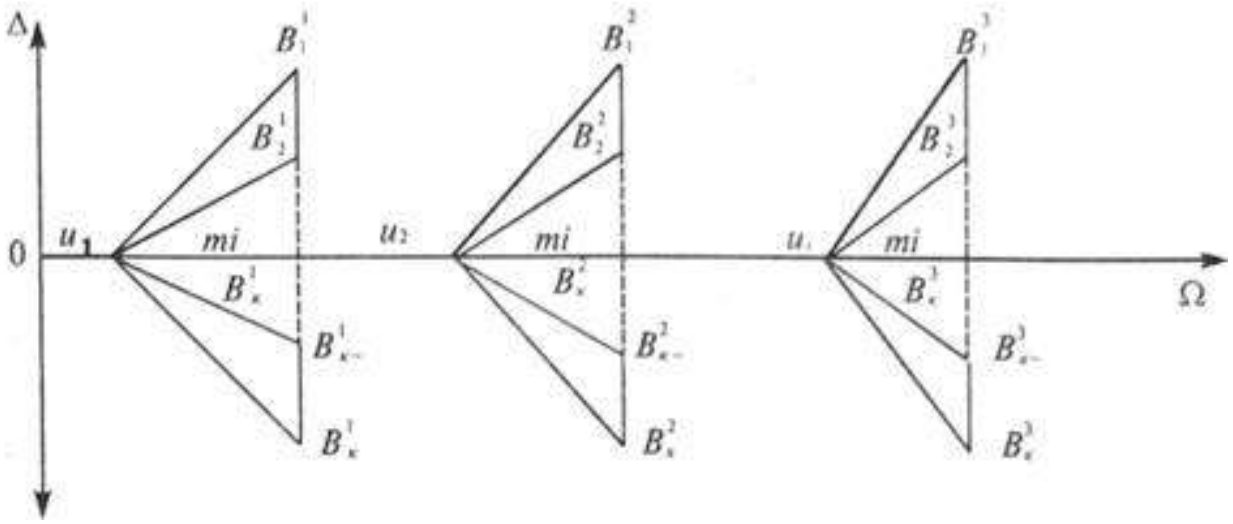


Рис. 1.5. Схема алгоритму з усіканням розглянутих варіантів після однієї ітерації

* Побудовано за матеріалами [14]

По осі Δ виконуються кроки під номером *i* та визначається місце розташування в географічній точці, якій відповідає мінімум витрат.

Точка на осі Δ, що відповідає мінімуму, є обчислюваною. Вона береться в розрахунок для визначення оптимального розміщення в межах логістичного полігону. Решта варіантів відсівається, бо функція (1.2) опукла і тому допускає усікання усіх варіантів, що не відносяться до оптимальної траєкторії.

Далі виконується наступний крок і визначаються витрати щодо доставки визначеного обсягу продукції обраному споживачеві, тобто розраховуються значення $B_1^2, B_2^2, \ldots B_k^2$ і т. д.

Умова існування другої оптимальної точки на осі Δ має вигляд:

$$B_k^{1,2} = \min(\min B_k^1 + B_k^2). \quad (1.3)$$

Введемо відстань між площинами Δ , що перетинають вісь Ω.

Будь-яка ламана, що не додержує $\min B_k^1$, $\min B_k^2$, $\min B_k^n$, не може вважатися рішенням. Ці ламані утворять безліч варіантів стратегій розміщення, що відкидаються на кожному кроці, завдяки чому відбувається звуження конкурентних варіантів.

Відкидання варіантів на кожному кроці відповідає рекурентному рівнянню:

$$B_k^i = \min(\min B_k^n + B_k^{n+1}). \quad (1.4)$$

Рух по осі Ω продовжується до досягнення оптимальної умови. Отримана оптимальна траєкторія має таку властивість, що будь-який її відрізок також є оптимальною траєкторією.

Наведений алгоритм є найбільш раціональним, тому що велика кількість варіантів не аналізується. З іншого боку, це приводить до того, що збільшується імовірність пропуску оптимального варіанту. Тому у разі здійснення операцій з розрахунку доцільно використовувати алгоритм, за яким відкидання варіантів відбувається не на кожному кроці по u_i, а через декілька кроків (рис. 1.6), тоді мінімум витрат визначається відповідно до наступної умови:

$$\min_{\varphi}\left\{B_1^n, B_2^n, \ldots, B_k^n\right\}, \quad (1.5)$$

де $\min_m$ – кількість ітерацій, після яких відбувається усікання.

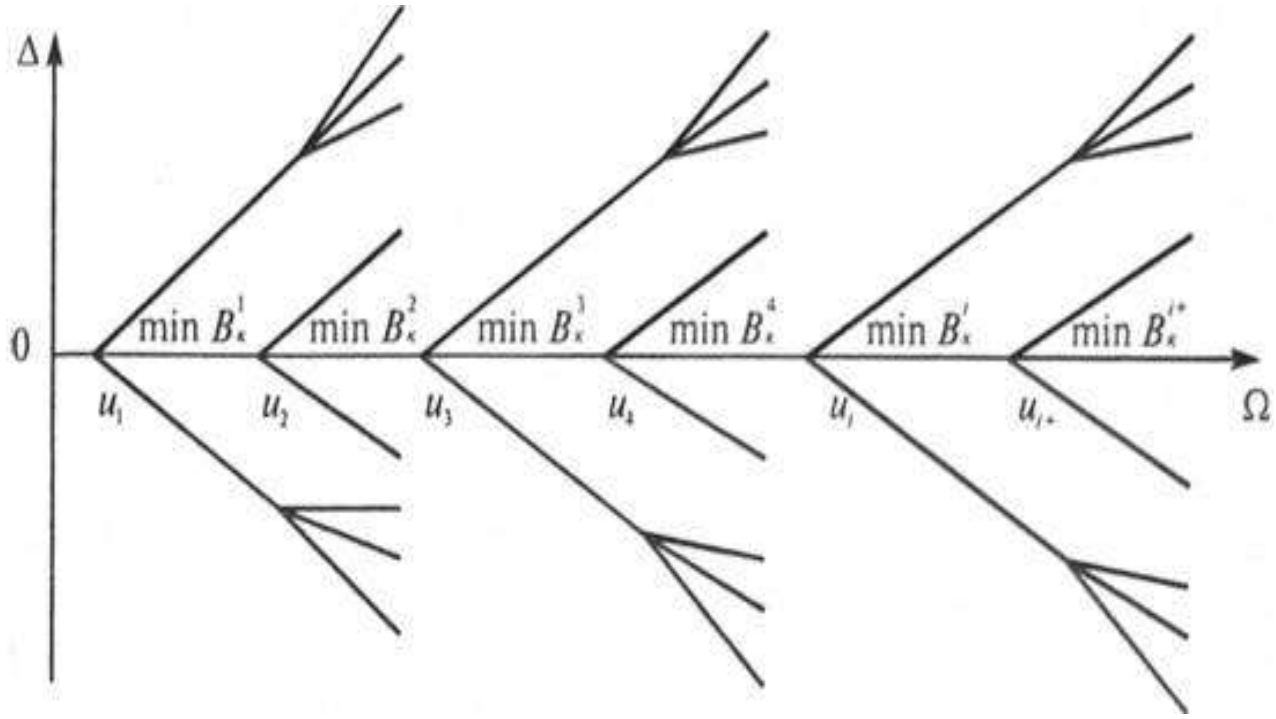


Рис. 1.6. Схема алгоритму з усіканням розглянутих варіантів після двох ітерацій

* Побудовано за матеріалами [14]

У представлену цільову функцію (1.1) у разі необхідності можуть бути внесені обмеження щодо удосконаленої спроможності технічних засобів, що приймають участь у виконанні логістичних активностей (у тому числі і по місткості зони збереження складу), пропускної спроможності транспорту на різних ділянках ланцюга поставок або обмеження за вибором виду транспорту.

Очевидно, що формована система критеріїв оцінки з огляду на прийняту до реалізації логістичну стратегію постачання, повинна всебічно характеризувати ринок постачальників з концентрацією уваги на таких питаннях: які технологічні зміни спостерігаються в оточенні; хто є лідером на ринку; який постачальник має вагомі переваги над конкурентами; який постачальник пропонує найнижчі витрати; хто з постачальників контролює структуру витрат.

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ У ТОВ «АЛЛО» М. ДНІПРО

2.1 Оцінка господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "АЛЛО" на сьогоднішній день є одним з найбільших рітейлерів ринку портативної цифрової техніки і мобільних телефонів в Україні.

Основними напрямками діяльності від самого початку існування ТОВ «АЛЛО» є роздрібна та оптова реалізація мобільних терміналів та аксесуарів до них, надання послуг щодо підключення до мобільного зв'язку, реалізація передплачених послуг мобільного зв'язку, цифрової техніки.

15.09.1998 р. відкрито перший спеціалізований салон мобільного зв'язку під торговельною маркою «АЛЛО» у м. Дніпропетровськ. В кінці того ж року вже працює 3 салони. Також у 1998 році укладено перші дилерські договори з операторами мобільного зв'язку ЗАТ «Київстар Дж.Ес.Ем.» та ЗАТ «УМЗ».

У 1999 році відкрито ще 4 магазини. За підсумками року компанію було нагороджено дипломом про присвоєння звання «Кращий дилер» Дніпропетровського територіального управління 1999 року за підписом Генерального директора ЗАТ УМЗ Мартіна Діркса та дипломом «Найкращому дилеру національного оператора мобільного зв'язку компанії «Київстар GSM» за результатами 1999 року» за підписом Президента компанії Ігоря Литовченка.

У 2000 році подовжилось розширення мережі субдилерів та партнерів. Відкрито сервісний центр у м. Дніпропетровську зі статусом «Авторизований центр по ремонту телефонів Motorola».

Окрім того, зареєстровано першу філію Товариства у м. Київ. Наприкінці року працювало 11 салонів.

У 2001 році кількість працюючих салонів сягнуло 20. Також відкрито філії у таких містах, як Кривий Ріг, Запоріжжя, Кіровоград та Новомосковськ. Укладено партнерський договір на сервісне обслуговування телефонів фірми Siemens.

Становище компанії на ринку стало ще більш стабільним та таким, що має значення. «АЛЛО» не тільки активно займається розвитком роздрібної мережі, а також збільшувало асортимент товарів та послуг, що пропонується споживачеві, зокрема працює гуртовий відділ та відділ по роботі з субдилерами у Дніпропетровську.

У 2002 році мережа компанії «АЛЛО» нараховує вже 40 салонів мобільного зв'язку, 3 з яких були Центрами Обслуговування абонентів Kyivstar GSM та являли собою результат плідного співробітництва компанії та оператора мобільного зв'язку Kyivstar GSM.

Відкрито ще два сервісних центри – у Харкові та Запоріжжі. Також відкрито філії у Харкові, Сумах, Одесі, Донецьку, Черкасах та Сімферополі.

Назву мережі «АЛЛО» зареєстровано у реєстрі Державного Департаменту інтелектуальної власності, як торгівельну марку.

У 2003 році відкрито ще 15 салонів та сервісний центр у Кривому Розі, укладено контракт на сервісне обслуговування телефонів LG.

Виведення гуртового відділу в самостійний бізнес під юридичною особою ТОВ «АЛЛО» та організація оптових представництв в м. Сімферополь, Київ, Кіровоград, Донецьк, Одеса, Харків.

2004 рік у розвитку компанії характеризувався, тим що, до кінця року відкрито було 80 салонів у 21 місті України. До асортименту введено цифрову техніку. Відкрито сервісний центр в м. Донецьк та Сімферополь.

Укладено контракт на сервісне обслуговування телефонів Panasonic, Nokia, Fly, Sony Ericsson, Samsung. Власниками підприємства було прийнято рішення про виведення всіх гуртових представництв із складу ТОВ «АЛЛО» та організацію пов'язаної особи (спільні власники) ТОВ «Цифротех», яка з того часу займається гуртовою торгівлею широким асортиментом товарів мобільного зв'язку та цифрової техніки.

У 1-му кварталі 2005 року відкрито ще 100 салонів у 24 міста. Укладено дилерську угоду з оператором ТОВ «Астеліт» (Life) та відкрито 8 ексклюзивних салонів Life.

В цьому році власниками було прийнято рішення про виведення всіх сервісних центрів зі складу Товариства та про створення для керівництва ними нової юридичної особи ТОВ «АЛЛО-Сервіс» (мережа сервісних центрів), пов'язаної з ТОВ «АЛЛО» спільними власниками.

Того ж року бізнес, пов'язаний з реалізацією мобільного контенту набув певного розвитку і також був виділений у нову пов'язану юридичну особу ТОВ «АЛЛО-Контент», власниками якого також є власники ТОВ «АЛЛО».

Проведені протягом двох попередніх років реорганізації дозволили підприємству у 2006 році зосередитися на розвитку мережі та проведенні масового ребрендінгу та поновленню візуалізації салонів. Працюють вже 366 магазинів у 116 містах України.

Розвиток ринку призводить до відкриття нового формату магазинів – «АЛЛО-Техно». Відкриття першого магазину – 20 червня 2006 р. у Дніпропетровську. Наприкінці року працює вже шість магазинів «АЛЛО-Техно» загальною площею 1000 квадратних метрів.

У рамках проекту Видавничого Дому «Галицькі контракти» та Української рейтингової агенції «Гвардія-500» компанія отримала диплом у номінаціях «Гвардія бізнесу» та «Громадське визнання».

З 2007 року ТОВ «АЛЛО» лідер серед дистриб'юторів мобільних телефонів в Україні - частка на цьому ринку більш ніж 20 %.

Нині ТОВ «АЛЛО» найбільша роздрібна мережа в Україні з продажу мобільних телефонів та цифрової техніки - 347 магазинів у 131 місті, 75 загальною площею 18831,2 кв. м., у тому числі 31 магазин формату «АЛЛО-Техно», загальною площею 3500 квадратних метрів.

Прямі контракти з представництвами та дистриб'юторами таких світових виробників мобільних терміналів, як Nokia, Samsung, Sony Ericsson, Motorola, Benq Siemens, LG, Fly, Philips, Alcatel та цифрової техніки Canon, Nikon, Samsung, LG, Philips, Pentax, Apple.

ТОВ «АЛЛО» входить до Групи Компаній «АЛЛО», до якої входять також дистрибуційно-оптові підрозділи - ТОВ «Цифротех», «АЛЛО-Техно», будівельна

компанія «АЛЛО-СТРОЙ», підрозділ широкого спектру транспортних послуг ТОВ «АЛЛО ТАКСІ» .

Роздрібна мережа «АЛЛО-Телеком» заснована в 1998 році. Мета «АЛЛО-Техно» – бути роздрібним рішенням №1 у Україні як для мобільного і стаціонарного зв'язку, так і для портативних технологій. «АЛЛО-Техно» – це: одна з найбільших мереж в роздрібному бізнесі України; налічує близько 300 салонів зв'язку; представлена більш ніж в 120 містах; працює над поліпшенням формату магазинів на основі ведучих світових практик і вдосконаленням процесів бізнесу.

Оптовий підрозділ «Цифротех» засновано в 2004 році. Мета компанії «Цифротех» – бути партнером №1 для незалежних роздрібних операторів ринку портативної цифрової техніки в Україні; надавати продуктовий ряд, сервіс, ціни і підтримку для підвищення конкурентоспроможності незалежного роздробу по відношенню до організованих роздрібних мереж.

«Цифротех» – це: один з провідних постачальників на ринку портативної цифрової техніки; налічує близько 500 клієнтів; здійснює постачання товару в 1500 торгових точок по всій території України; партнерська роздрібна мережа «Цифротех» складається з 160 магазинів у форматі груп символу.

Інтернет-магазин «АЛЛО-Онлайн» заснований в 2008 році. Мета «АЛЛО-Онлайн» – протягом 5 років стати №1 інтернет-магазином у продажу аудіо/відео техніки і сервісів телекомунікаційної, цифрової. «АЛЛО-Онлайн» – це: швидкозростаючий бізнес (лютий 2009 – 10 позиція в рейтингу, червень 2009 – 5 позиція); доставка у всі регіони України; збільшення асортименту на 300 % за останній рік.

Девелоперська компанія «АЛЛО-Строй» заснована в 2008 році. Здійснює капітальне будівництво будівель і споруд, проводить ремонтні роботи приміщень будь-якої складності, управляє комерційною і офісною нерухомістю. «АЛЛО-Строй» – це:

- більше 30 магазинів в професійному управлінні;

- комплексні рішення для орендарів нового бізнес-центру «Ступені»; -
  перспективні майданчики для будівництва бізнес – центру і багатофункціонального комплексу.

Центральний офіс ГК «АЛЛО» розташований в м. Дніпро.

Сьогодні ГК «АЛЛО» є вертикально інтегрованою та високотехнологічної групою компаній та займає перше місце серед постачальників комунікаційних технологій, портативного аудіо, відео і сервісів через мережу телекомунікаційних магазинів.

Місцезнаходження: Україна, м. Дніпро, вул. Барикадна, 15а.

Нова редакція Статуту затверджена Загальними Зборами Учасників Товариства з обмеженою відповідальністю «АЛЛО» (Протокол №80 від 15.12.2005 року) та зареєстрована 27.12.2005 року Виконавчим комітетом Дніпропетровської міської ради Дніпропетровської області (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Ідентифікаційні реквізити, місцезнаходження та засоби зв'язку ТОВ «АЛЛО»*

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЛО»
Скорочене найменування	ТОВ «АЛЛО»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код за ЄДРПОУ	30012848
Код території за КОАТУУ	1210136300
Територія (область)	Україна
Район	Амур-Нижньодніпровський район
Поштовий індекс	49034
Населений пункт	м. Дніпро
Вулиця, будинок	вул. Барикадна, 15а
Міжміський код та телефон	+38 (056) 778–68–69

*Розроблено автором згідно документації підприємства

Таблиця 2.2.

Основні види діяльності ТОВ «АЛЛО»*

Код за КВЕД	Вид діяльності
52.48.9	Спеціалізована роздрібна торгівля непродовольчими товарами, не віднесеними до інших угруповань
51.70.0	Інші види оптової торгівлі
51.19.0	Посередництво в торгівлі різними товарами

*Розроблено автором згідно звітності підприємства

Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів товариства, максимізації добробуту акціонерів та працівників товариства у вигляді зростання ринкової вартості, акцій товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

Основними видами діяльності товариства відповідно до Статуту є:

- продаж засобів зв’язку (мобільних телефонів), їх підключення, експлуатація, сервісне обслуговування;

- надання послуг, пов’язаних з організацією міського, міжнародного зв’язку, радіозв’язку та IP-телефонії;

- виробництво товарів народного споживання та продукції виробничо-технічного призначення, надання послуг юридичним та фізичним особам.

Стратегія ТОВ "АЛЛО" - бути лідером на Україні роздрібним гравцем і постачальником комунікаційних технологій, портативного аудіо, відео і сервісів через мережу телекомунікаційних магазинів, партнерських магазинів, інтернет і оптовий канал.

Мережа ТОВ «АЛЛО» та налічує сьогодні 356 салонів з найсучаснішим асортиментом цифрової і комп’ютерної техніки для дому та офісу, товарів для дозвілля, а також витратних матеріалів.

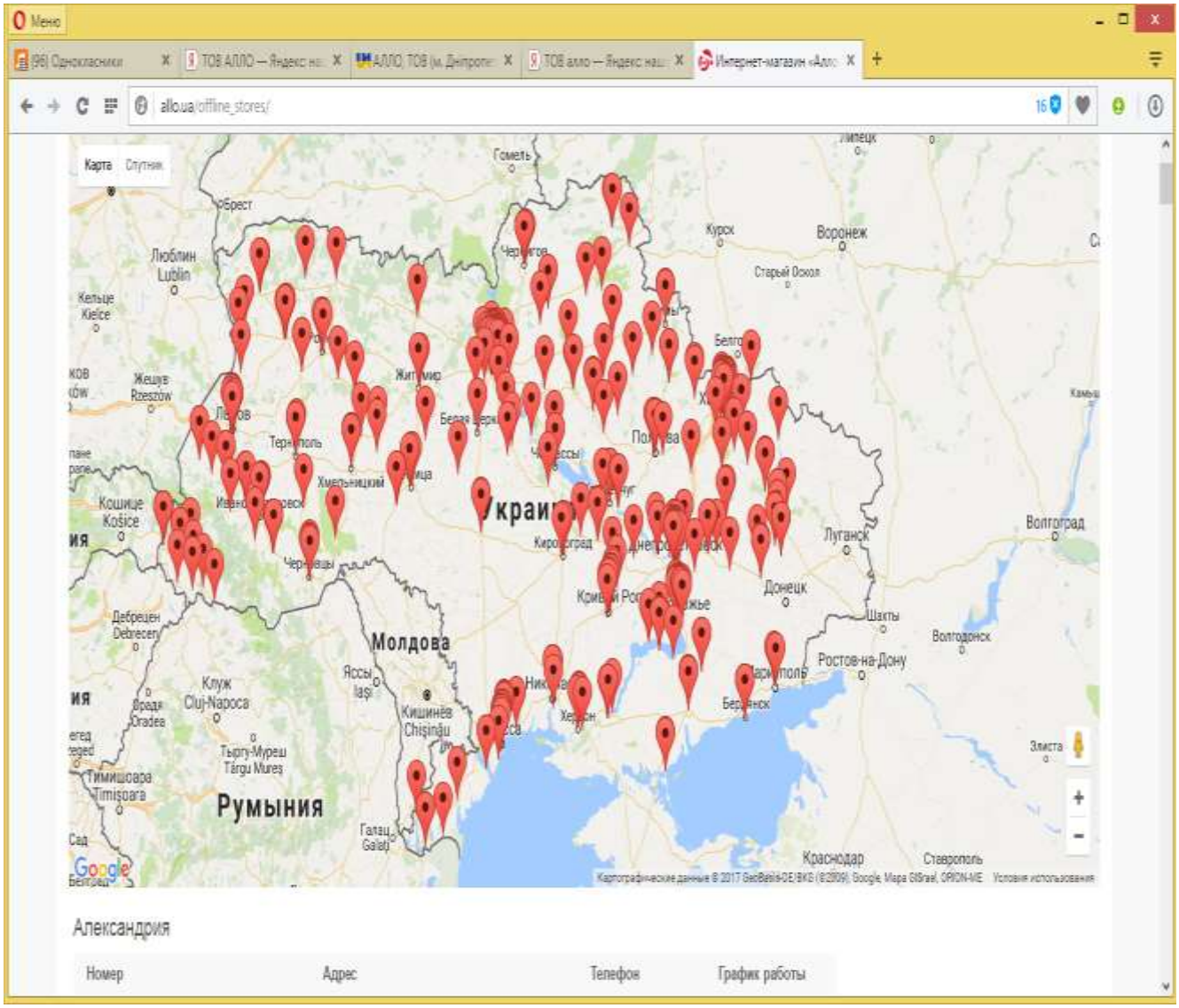


Рис. 2.1. Мережа магазинів ТОВ «АЛЛО»

Відповідно до Статуту (нова редакція) найвищими повноваженнями, щодо його діяльності, наділені органи управління акціонерного товариства, а саме: Загальні Збори Акціонерів; Наглядова Рада; Рада директорів; Генеральний директор; Виконавчий директор.

Досягнення компанії «АЛЛО»: за версією всеукраїнського рейтингового журналу «Гвардія» в 2008 році «АЛЛО» зайняла 3 місце по доходу серед роздрібних мереж (електроніка і побутова техніка);

«АЛЛО» зайняла 5 місце за вартістю бізнесу серед роздрібних мереж (електроніка і побутова техніка);

бренд «АЛЛО» зайняв 2-е місце в рейтингу кращих брендів серед роздрібних мереж електроніки (українські бренди);

директор роздрібної мережі «АЛЛО- Телеком» зайняв 4-е місце серед кращих керівників роздрібних мереж електроніки і побутової техніки.

Таблиця 2.3

Прізвища та імена посадових осіб і директора ТОВ «АЛЛО»*

№	Посада	ПІБ
1	Голова Наглядової Ради, Член Наглядової Ради	Полякова Галина Олександрівна
2	Член Наглядової Ради	Бичківський Костянтин Костянтинович
3	Член Наглядової Ради	Карлащук Оксана Архипівна
4	Голова Ревізійної комісії	Гулай Людмила Вікторівна
5	Член Ревізійної комісії	Болтянський Віктор Захарович
6	Член Ревізійної комісії	Фадєєв Олександр Васильович
7	Член Ради Директорів – технічний директор	Крижанівський Олександр Іванович
8	Член Ради Директорів	Тараненко Валерій Іванович
9	Член Ради Директорів – виконавчий директор	Омельчук Юрій Миколайович
10	Член Ради Директорів – фінансовий директор	Бондар Оксана Рафхатівна
11	Головний бухгалтер	Семенюк Ірина Миколаївна
12	Генеральний директор	Слободянюк Віктор Петрович

*Розроблено автором згідно звітності підприємства

ТОВ «АЛЛО» не входить до складу асоціацій, консорціумів, концернів та інших об’єднань за галузевими, територіальними та іншими принципами.

Майно товариства становлять статутний капітал, основні фонди, оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства.

Показником розміру підприємства (табл. 2.4.) свідчать що у 2023 р. порівняно з 2021 р. вартість товарної продукції збільшилась на 146,3 тис. грн. Загальна земельна площа протягом досліджуваних років залишилась не змінною.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників розміру ТОВ «АЛЛО»*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Товарна продукція, тис. грн.	204508,0	323444,4	350860,1
2. Загальна земельна площа, га	50,9	50,9	50,9
3. Середньорічна чисельність постійних працівників по господарству, чол.	645	723	809
4. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	59900	96979	121971
5. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	135257	138232	177869

*Розроблено автором згідно звітності підприємства

Середньорічна чисельність працівників у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 164 осіб.

Вартість основних виробничих фондів та оборотних коштів збільшилась у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 62,1 тис. грн. та 42,6 тис. грн. відповідно.

Ефективність роботи ТОВ «АЛЛО» і результати його виробничо-господарської діяльності залежать від наявності і стану матеріально-технічних і трудових ресурсів та зв'язків із постачальниками.

Основними споживачами продукції ТОВ «АЛЛО» є: фізичні та юридичні особи в межах України та за її межі.

Продаж продукції товариство проводить через оптову мережу в 19 регіонах України, та посередників у Латвії, Естонії, Молдові, Литві, Румунії, Польщі.

Особливості продукції ТОВ «АЛЛО» в порівнянні з продукцією конкурентів є: найвища якість, найвища ціна, але співвідношення краще, ніж у конкурентів.

Проаналізувавши склад і структуру товарної продукції ТОВ «АЛЛО» (табл. 2.5), можна зробити висновок, що основною діяльністю підприємства є реалізація мобільних телефонів та смартфонів а також аксесуарів до них (55,3%).

Таблиці 2.5

Склад і структура продажу продукції в мережі магазинів ТОВ «АЛЛО»*

Галузь, продукція	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Мобільні телефони і смартфони та аксесуари	65881,0	45,5	107169,0	52,4	202588,2	61,3	125212,7	55,3
Планшети, ноутбуки та аксесуари	27870,0	19,3	48074,0	23,5	69243,7	20,9	48395,9	21,4
GPS-навігатори, відеокамери, цифрові фотокамери, телевізори та кіносистеми	9488,0	6,6	30544,0	14,9	39516,1	11,9	26516,0	11,7
Побутова техніка	41392,0	28,6	18721,0	9,2	19054,6	5,9	26389,2	11,6
Всього по підприємству	144631	100	204508	100	330402,6	100	226513,8	100

*Розроблено автором згідно звітності підприємства

ТОВ «АЛЛО» є офіційним представником відомих торгових марок: LG, NOKIA, Samsung, Asus, Lenovo, Sony, Microsoft, Canon, Panasonic, Acer. Серед відомих брендів слід відмітити LG, NOKIA, Samsung, Asus, Lenovo, Sony, Microsoft, Apple, Fly, Nomi, HTC.

Найменшу частку займає реалізація побутової техніки. Серед якої слід відмітити наступні групи:

- для кухні: мультиварки, м’ясорубки, мікроволнові печі, кофе варки, блендери, електрочайники, хліб опічки, соковижималки, тощо;
- велика побутова техніка: холодильники, спіральні машини, морозильні камери, плити, витяжки;
- вбудована техніка: кухонні поверхні, духові шкафи, витяжки;
- техніка для дому: пилососи, портативні холодильники, утюги тощо, посуд.

Забезпеченість ТОВ «АЛЛО» ресурсами та ефективність їх використання характеризуються за допомогою даних таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники забезпеченості ресурсів та ефективності їх використання у ТОВ «АЛЛО»*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
І. Показники ефективності використання основних виробничих фондів			
Фондоозброєність, тис. грн.	92,9	96,8	172,0
Фондозабезпеченість, тис. грн.	1176,8	1905,3	2396,3
Фондовіддача, грн.	5,1	3,4	2,1
Фондомісткість, грн.	0,2	0,3	0,5
Припадає в розрахунку на 1 грн. основних виробничих фондів, грн.:			
валового доходу	5,0	3,1	2,6
чистого прибутку	0,4	0,4	0,1
ІІ. Показники ефективності використання трудових ресурсів			
Виробництво валової продукції у розрахунку на 1 середньорічного працівника, грн.	469,2	456,9	536,6

*Розроблено автором згідно звітності підприємства

Проаналізувавши основні показники забезпеченості ресурсами підприємства, можна зробити наступні висновки:

- фондоозброєність, фондозабезпеченість та фондомісткість у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшилася на 79,1 тис. грн., 1219,5 тис. грн., та 0,3 грн. відповідно;
- фондовіддача зменшилася на 3 грн. у 2023 р. порівняно з 2021 р.;
- валовий дохід та чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. основних виробничих фондів зменшились на 2,4 грн., та 0,3 грн. у 2023 р. порівняно з 2021 р.;
- виробництво товарної продукції на 1 середньорічного працівника збільшилось у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 67,4 грн.

Основою господарської діяльності ТОВ «АЛЛО» є оцінка фінансових показників (табл. 2.7).

Збільшення валюти в звітному періоді на 218073 тис.грн. свідчить про розширення обсягу фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності акціонерного товариства станом на 31.12.2023 року низький порівняно з орієнтовним позитивним значенням показника та дорівнює – 0,119, а це свідчить про те, що можливість акціонерного товариства погасити свої зобов'язання негайно є проблематичною.

Коефіцієнт загальної ліквідності станом на 31.12.2023 року дорівнює – 1,043, а це свідчить про те, що у акціонерного товариства достатньо власних ресурсів для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стійкості (або незалежності, або автономії) акціонерного товариства станом на 31.12.2022 року дорівнював – 0,339, а це достатньо в порівнянні з орієнтовним позитивним значенням показника і характеризує акціонерне товариство з нормальною питомою вагою власного капіталу в загальній сумі авансованих засобів у його діяльність.

Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом дорівнює – 1,951, тобто співвідношення залучених та власних засобів. Цей показник характеризує, що залежність власного капіталу від залучених засобів існує.

Таблиця 2.7

Оцінка фінансових показників господарювання ТОВ «АЛЛО»*

№ п/п	Показники	Формула розрахунку показника	Орієнтовне позитивне значення показника	Фактичне значення показника	
				31.12.2022 року	31.12.2023 року
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	К1 = (поточні фін. інвестиції +гроші та їх еквіваленти/поточні зобов'язання і забезпечення .	0,25-0,5	0,119	0,046
2	Коефіцієнт загальної ліквідності	К2 = (гроші та їх еквіваленти. + дебітори+запаси+витрати) / поточні зобов'язання і забезпечення	1,0-2,0	1,043	0,916
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	К3 = власний капітал / вартість майна (підсумок балансу)	0,25-0,5	0,339	0,395
4	Коефіцієнт покриття зобов'язань власним	К4 = (довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення / власний капітал	0,5-1,0	1,951	1,529

	капіталом				
5	Коефіцієнт Рентабельно-сті активів	К5 = чистий прибуток / (валюта балансу на початок періоду + валюта балансу на кінець періоду):	> 0 збільшення	0,102	0,142

*Розроблено автором згідно звітності підприємства

Коефіцієнт рентабельності активів, дорівнює - 0,102, показує розмір чистого прибутку на одну гривню активів та характеризує, що акціонерне товариство ефективно використовувала у звітному періоді свої активи.

Наведемо більш детальні дані про основних конкурентів ТОВ «АЛЛО». Національна мережа мобільного зв'язку «Мобілочка» – лідер з продажу 54 мобільних телефонів, ноутбуків, нетбуків, аксесуарів та послуг провідних вітчизняних операторів мобільного зв'язку. «Мобілочка» відлік свого існування розпочала в січні 2005 року. Саме тоді відкрився перший магазин мережі у Дніпропетровську. Відтоді мережа салонів мобільного зв'язку «Мобілочка» набула популярності і завоювала довіру споживачів по всій Україні. Для ринку мобільного зв'язку України «Мобілочка» стала новим форматом мережі, орієнтованої на вимоги сучасних споживачів до швидкого обслуговування і можливістю випробувати телефони в дії. Але головною перевагою мережі стали привабливі ціни.

Група компаній «Євросеть» налічує 18 регіональних філіалів з розвиненою інфраструктурою місцевого управління. Сьогодні жодна компанія не має таких темпів регіонального розвитку, як група компаній «Євросеть». Ювілейний, тисячний салон був відкритий 7 грудня 2004 року в місті Грізному. У 2006 році кількість відвідувачів магазинів «Евросеті» перевищило 700 млн. чоловік.

На початку діяльності компанії назва «Євросеть» позначалася бордовим кольором на білому фоні.

Свій нинішній вигляд з корпоративним жовтим кольором логотип набув в 1998 році. Бренд «Євросеть» втілює національну мережу салонів стільникового зв'язку, що охоплює низку зарубіжних країн. Візитною карткою салону є його місцезнаходження, яскраво оформлена вивіска і вітрина.

Ретельно підібраний персонал втілює цілу філософію якісного обслуговування клієнтів компанії. І навіть форма одягу персоналу – яскраво жовта. У 2006 році бренд «Євросеть увійшов до рейтингу «найцінніші бренди 2006», підготовленому міжнародним агентством Interbrand Zyntzmeyer & Lux AG і журналом «BusinessWeek», де представлені 40 найдорожчих брендів.

В 1993 р. була заснована компанія «Фокстрот». Президент групи компаній «Фокстрот» Геннадій Вихідців. Компанія «Фокстрот» – один з найбільших ретейлерів українського ринку з оптового і роздрібного продажу аудіо-, відео-, побутової техніки і електроніки в мережевому сегменті.

На 10 липня 2021 року мережа магазинів «Фокстрот» включала 148 торгових об'єктів, розташованих в 72-х обласних і районних центрах України. Сукупна торгова площа магазинів мережі «Фокстрот» складає 109 тисяч кв. м. Компанія «Фокстрот» завоювала довіру більш ніж 60 компаній-виробників і є офіційним ділером таких провідних компаній як: LG, Daewoo, Samsung Electronics, Sony, Philips, Braun, Pioneer, JVC, ARDO, Canon, Thomas, Ariston, Indesit, Electrolux, Zanussi, Gorenje, Panasonic, Ufesa, Sharp, Hitachi, Candy, Bosch і інших.

У магазинах мережі «Фокстрот» представлений широкий асортимент товарів. Дисконтні карти «Фокстрот», що діють по всій мережі, дозволяють оптимізувати витрати на покупку побутової техніки і електроніки, також компанія практикує постійно діючу систему знижок. Компанія «Фокстрот» здійснюють продаж товару в кредит, безкоштовну доставку техніки покупцям, гарантійне і післягарантійне обслуговування.

Компанія «Фокстрот» має власний парк автомобілів, які здійснюють доставку товару на склади і в 61 магазини, а також безкоштовну доставку великогабаритної побутової техніки покупцям з магазина до місця експлуатації.

Компанія «Ельдорадо» заснована в 1994 році. Власник торгової марки - ВАТ «Ельдорадо». Девіз компанії – ціни завжди нижче ніж у 66 конкурентів! Ключові фігури – І. Яковлєв (президент), К. Кобахидзе (генеральний директор). Галузь – роздрібна торгівля. Продукція – побутова техніка і електроніка. Оборот в 2022 р. – 5 млрд. дол., близько 40 тис. співробітників. Власники і керівництво – 39 % акцій групи належить чеському холдингу PPF, 11 % – італійській страховій групі

Generali (разом вони володіють контрольним пакетом), інші акції належать президенту компанії Ігорю Яковлєву.

Раніше Яковлєв контролював всю компанію, проте продав контрольний пакет чеській і італійській компаніям за суму близько $400-800 млн. у вересні 2021 року з метою оздоровлення фінансового положення. На початку 2005 р. європейська компанія, крупний роздрібний торговець побутової техніки і електроніки Dixons Group отримав виняткове право на придбання контрольного пакету акцій «Ельдорадо» до 2022 р. За умовами опціону ціна 100 % акцій «Ельдорадо» встановлена в розмірі 1,9 млрд. дол., але може бути змінена.

«Ельдорадо» активно працює на ринку цифрової портативної техніки, що динамічно розвивається. У травні 2022 р. компанія узялася за принципово новий проект – розвиток мережі власних салонів зв'язку.

У кожному салоні можна не тільки придбати всіляку цифрову техніку, але і підключитися до провідних стільникових операторів, сплатити послуги зв'язку. У Україні до кінця 2006 року діяло 8 салонів зв'язку: у Києві, Львові, Рівному, Одесі і Тернополі (перший був відкритий в травні 2006-го в Львові).

Таким чином, основними конкурентами ТОВ «АЛЛО» є такі великі мережі ретейлу як «Мобілочка», «Євросеть», «Фокстрот» і «Ельдорадо», а також невеликі приватні підприємства та інтернет-магазини. Великі мережі більш конкурентоспроможні, ніж невеликі гравці ринку, але вони також несуть великий ризик банкротства саме через неповернення кредитів під час світової економічної кризи. Кожне підприємство в цей непростий час починає перш за все оптимізувати витрати, в зв'язку з цим міняється стратегія розвитку (від захоплення ринку до підвищення рентабельності бізнесу).

Керівництвом компанії у 2023 році на найближчі два роки було прийнято наступний стратегічний план, у якому визначено основні цілі:

1. Прибуткове зростання.

2. Диверсифікація бізнесу в рамках сегменту портативна цифрова техніка.

3. Покращення якості бізнес-процесів.

У стратегічному напрямку диверсифікації бізнесу в рамках сегментупортативна цифрова техніка було здійснено такі кроки:

– укладено договори з українськими представництвами та дилерами таких всесвітніх брендів, як Acer, Asus, Canon, Sony, Apple, Kingston, Nikon, Pentax;

– збільшено частку продаж ЦТ, аксесуарів та нових продуктів в загальному обсязі продаж з 8,5 % на початку 2007 р. до 13,8 % наприкінці.

Всі торговельні площі ТОВ «АЛЛО» є орендованими, однак договори оренди мають переважно довгостроковий термін дії. Затрати на відкриття 1 салону в середньому складають 12 тис. $, при цьому 85 % цих витрат йде на ремонт приміщення, обсяг витрат на первісну закупку товару складає приблизно 80 тис. доларів.

Відносно невисокі інвестиції та можливість залучення кредитування під заставу товарів або іншого майна дають можливість швидко відкривати нові магазини в нових регіонах. Високий рівень стандартизації магазинів дозволяє легко оцінювати витрати на відкриття нових магазинів, або переорієнтацію існуючих магазинів у межах видів. Все торгове обладнання та елементи зовнішньої реклами знаходяться у власності компанії.

Нові стандарти – це ще один крок в якісному розвитку мережі. Вони покликані забезпечити більшу зручність для клієнтів у величезному виборі мобільних телефонів, портативної цифрової техніки, аксесуарів, вигідно презентувати товар і виділяти актуальні моделі і спеціальні пропозиції, надавати якомога повнішу інформацію про товари на вітрині.

Хоча салони мережі «АЛЛО» розрізняються за розміром торгової площі, конфігурації торгових залів і використовуваному торговому устаткуванню, правила викладення в кожній товарній групі досить жорсткі, але містять декілька варіантів, залежно від кількості торгових вітрин в салоні. Які ж нововведення прийняті в салонах?

Це, перш за все, єдина лінія торгового устаткування. Для того, щоб покупці оглядали всі товари, і їм було зручно вибирати, торгові вітрини ставляться в єдину лінію, а не в різних ділянках салону, де є місце. Так само розуміється заміна острівних вітрин на престінні.

Острівні вітрини для аксесуарів, що стоять перпендикулярно до вікна, не дуже ефективні для продажів, оскільки незручно вибирати товар, розташований

на них. Модифікований вид острівних вітрин застосовується в салонах «АЛЛО» як демо-стенди – вони дуже зручні для «тест-драйву» представлених в салоні пристроїв. Також планування салонів «АЛЛО» тепер така, щоб підвищити увагу і інтерес покупців до товарів імпульсного попиту (іміджеві і функціональні аксесуари).

Головними в розробці нових стандартів мерчандайзінга стали чинники, що визначають покупку і принципи поведінки покупців в торговому залі, а також просування власного бренду «АЛЛО», у зв'язку з чим було ухвалене рішення брендувати вітрини.

Серед інших змін також – нові принципи викладення, правила виділення товарів – лідерів і спеціальних пропозицій і т.ін.

В динаміці за три останніх роки проаналізуємо основні показники економічної ефективності виробничої діяльності ТОВ «АЛЛО».

Таблиця 2.8

Основні показники економічної ефективності виробничої діяльності ТОВ «АЛЛО»*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Вартість товарної продукції у розрахунку на:			
1 середньорічного працюючого, тис. грн.	469,2	456,9	536,6
100 грн. основних виробничих фондів, тис. грн.	432,9	341,0	311,9
Чистий прибуток у розрахунку на:			
1 середньорічного працюючого, тис. грн.	35,2	57,7	33,9
100 грн. основних виробничих фондів, тис. грн.	37,9	43,0	19,7
Норма прибутку, %	12,3	18,2	11,6
Рівень рентабельності, %	11,0	20,1	9,9

*Розроблено автором згідно звітності підприємства

Проаналізувавши показники економічної ефективності виробничої діяльності, можна зробити висновок, що вартість продукції на 1 середньорічного працівника збільшилась у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 67,4 тис. грн. Вартість товарної продукції на 100 грн. основних виробничих фондів зменшилась на 121 тис. грн.

Чистий прибуток у 2023 р. порівняно з 2021 р. у розрахунку на 1 середньорічного працівника зменшився на 1,3 грн., на 100 грн. основних виробничих фондів зменшився на 18,2 грн. Норма прибутку та рівень рентабельності у 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшились на 0,7 в. п. та 1,1 в. п.

2.2. Логістичний менеджмент та оцінка функціонування логістичної інфраструктури підприємства

На вітчизняному ринку ТОВ "АЛЛО" є лідером та роздрібним гравцем і постачальником комунікаційних технологій, портативного аудіо, відео і сервісів через мережу телекомунікаційних магазинів, партнерських магазинів, інтернет і оптовий канал.

До складу ТОВ «АЛЛО» входять сім основних відділів:

– фінансова служба, до складу якої входить фінансовий відділ та бухгалтерія;

– відділ маркетингу та реклами;

– юридичний департамент;

– відділу реалізації за товарними групами, які здійснюють нагляд за логістикою, товарними запасами, замовленнями та мотивацією продажу;

– служба по роботі з персоналом, яка складається з відділу кадрів, відділу по роботі з персоналом та учбового центру;

– відділ прямого продажу, який займається корпоративним продажем послуг операторів мобільного зв’язку (до складу цього підрозділу входить так званий Call-centre - це підрозділ, який за принципом «гарячої лінії» спілкується із споживачем);

– відділ по роботі із субдилерами;

– служба підтримки продажу. Очолює службу директор з продажу, до складу служби входить сервісно-аналітична служба, відділ по роботі з банківськими установами, директори груп філій, яким підпорядковані директори філій та структурних підрозділів.

Таблиця 2.9

Функціональні обов’язки працівників відділу реалізації за товарними групами ТОВ «АЛЛО»*

Посада	Прізвище та ініціали	Функціональні обов’язки
Начальник відділу	Прокопенко І.М.	розробляє моделі ринку збуту, зовнішніх зв'язків, стратегії збуту продукції, орієнтує підприємство на задоволення потреб споживачів. проводить переговори та підписує контракти на поставку продукції; координує збут, забезпечує контроль та облік виконання планів реалізації продукції
менеджери із продажів по кожній товарній групі	Пономаренко Ю.С., Петренко С.М., Афанасоф А.С., Кулибаба А.І.	забезпечують виконання зобов'язань по контрактах і угодах, беруть участь у підготовці і проведені переговорів, прогнозують і планують обсяги продажу продукції по кожній товарній групі, аналізують ефективність збутових операцій, приймають участь у формуванні цінової політики, складають графіки відвантажень продукції та розраховують оптимальні строки поставки
товарознавці	Проокопчук В.М., Харитонов Д.І., Полівода Д.В.	вивчають кон'юнктуру вітчизняних та світових товарних ринків, аналізують конкурентів, вивчають діючі на світовому ринку вимоги до товарів, аналізують якість продукції, готують і організовують протокольні заходи
агенти із експорту	Лебідь О. Ф., Коростяний С.М., Копернік М.І.	забезпечують розробку прогнозів обсягів збуту по основних видах продукції на коротко- та довгострокові періоди; виконання плану експорту; розробляють плани реалізації готової продукції на експорт, графіки відвантажень споживачам у відповідності до укладених контрактів
старший майстер по експедиції	Мусіяка С.І.	Забезпечує супроводження вантажів, контролює приймання, складування, комплектацію та пакування продукції та ін.

*Розроблено автором згідно документації підприємства

ТОВ «АЛЛО» не має у своїй структурі відділу логістики. Логістичні функції виконують частково спеціалісти відділу відділу реалізації за товарними групами, який підпорядковується виконавчому директору Омельчуку Юрію Миколайовичу.

Даний відділ складається з начальника Прокопенко І.М., якому підпорядковуються: менеджер із продажів; товарознавці; агенти із експорту; старший майстер по експедиції, якому у свою чергу підпорядковуються 8 експедиторів, 5 складувальників, 8 вантажників, 1 прибиральниця.

Нині ТОВ «АЛЛО» є офіційним представником відомих торгових марок: LG, NOKIA, Samsung, Asus, Lenovo, Sony, Microsoft, Canon, Panasonic, Acer. Тому, продаж продукції товариство проводить через оптову мережу в 19 регіонах України, та посередників у Латвії, Естонії, Молдові, Литві, Румунії, Польщі.

Зниження частки транспортно-експедиторських послуг у діяльності багатьох логістичних компаній супроводжується:

- розширенням спектру послуг з управлінської логістики, яка пов’язана зі складанням оптимальних маршрутів доставки вантажів;
- забезпеченням повного навантаження транспортних засобів;
- контролем за походженням вантажів на всіх етапах логістичних ланцюгів;
- надаванням найбільш потрібних у сучасних умовах комплексних логістичних послуг.

Доставка продукції по Україні відбувається за допомогою служб «Нова Пошта» та «Міст Експресс» з оплатою готівкою при отриманні продукції. Також передбачена поставка кур’єрською фірмою при замовленні продукції через мережу Інтернет.

Доставка продукції із-за кордону відбувається автомобільним транспортом та залізничними поставками.

На сьогоднішній день автопарк ТОВ «АЛЛО» налічує 15 вантажних автомобілів та 5 мікроавтобусів, завдяки яким вони мають можливість доставляти вантаж від зарубіжних компаній до м. Дніпро або м. Київ протягом 48 годин.

Таблиця 2.10

Наявний автомобільний парк ТОВ «АЛЛО»

	Марка автомобіля	Внутрішні габарити кузова	Ціна за т/км
	Газель (Металевий фургон)	Вантажомісткість до 1,5 т. Об’єм 21 метр^3	15 грн.
	Газель (Тент)	Вантажомісткість до 1,5 т. Об’єм 16 метр^3	15 грн.
	HD-78 (Металевий фургон)	Вантажомісткість до 5 т. Об’єм 28 метр^3	25 грн.
	Рефрежиратор тягач з напівприцепом «штора»	Вантажомісткість до 20 т. Об’єм 82 метр^3	40 грн.
	Рефрежиратор тягач з напівприцепом	Вантажомісткість до 20 т. Об’єм 82 метр^3	50 грн.

*Розроблено автором згідно документації підприємства

Підприємством за 3 роки проведена робота по визначенню спеціалізації – це обмін звичайних 60 м^3 причепів на 82 м^3, яких в парку налічується 15 машин. А також експрес доставка невеликих вантажів мікроавтобусами, яких налічується 5 штук від 16 м^3.

Усі автомобілі ТОВ «АЛЛО» оснащені спецобладнанням, яке забезпечує надійність і безпеку вантажу. На кожен автомобіль встановлена GPS-система, яка дозволяє контролювати доставку продукції з моменту її завантаження до відвантаження клієнту.

Довкола ТОВ «АЛЛО» створено нові транспортні розв'язки, підведені три залізничні гілки і три залізничних під'їзди.

На території ТОВ «АЛЛО» розташовані: склади відповідального зберігання площею понад 2000 кв.м. призначених для складування тарно-пакувальних і штучних вантажів з підтримкою постійного температурного режиму, склади тимчасового зберігання площею понад 500 кв.м., та офісний центр.

Усі склади обладнані закритими оглядовими автомобільними та залізничними рампами.

Таблиця 2.11

Витрати системи розподілу ТОВ «АЛЛО», 2023 р.

№ складу	Витрати системи розподілу, тис. грн./міс				
	По доставці товарів на склади	По доставці товарів із складів	Пов’язані із утриманням запасів	Пов’язані із експлуатацією складів	Повязанні із управлінням розподільчою системою
1	4	10	5	5	12
2	10	8	5	4	16
3	12	6	4	6	18
4	10	4	6	8	13

*Розроблено автором згідно документації підприємства

В цілому витрати на по 4 складах які розташовані у м. Дніпро становлять 166 тис грн. на місяць. Подібні склади розташовані у великих містах України - м. Києва та Одеси. Згідно розподілу по складах та на складі № 3 витрати є

найбільшими і становлять 46 тис. грн., а на складі № 1 – 36 тис. грн. Звичайно така різниця зумовлена в першу чергу розмірами складів та їх потужністю.

Цінова політика ТОВ «АЛЛО» визначається в першу чергу її власним потенціалом, наявністю достатнього капіталу, кваліфікованих кадрів, організацією діяльності, а не лише станом попиту і пропозиції на ринку.

Але оскільки підприємство є офіційним представником відомих торгових марок: LG, NOKIA, Samsung, Asus, Lenovo, Sony, Microsoft, Canon, Panasonic, Acer. То і ціни на продукцію формується виходячи із подання даних товаровиробників, враховуючи витрати на доставку, оплату праці працівників, оренду приміщень, складів і ряду поточних витрат.

Разом з тим політика цін та управління ціноутворенням відіграють настільки важливу роль у діяльності фірми, що це є одним із основних моментів її стратегічного розвитку. З метою розробки якісної політики ціноутворення ТОВ «АЛЛО» необхідно відпрацювати збір інформації про ринок, його дослідження, підготовку та пропонування нових товарів, а також оптимальну організацію збуту. На підставі аналізу зібраної інформації про ринок підприємство корегує політику ціноутворення.

Моделювання цінової політики здійснюється поетапно, у визначеній послідовності:

- визначення мети підприємства. Поряд з максимізацією прибутку, у залежності від обставин, вона може зводитися до забезпечення виживаності, завоюванню лідерства, збільшенню частки ринку, обсягу продажів, максимізації темпів росту;

- установлення характеру ринку, що визначається кількістю і розміром підприємства-конкурентів: чи віддаються переваги на ринку якому-небудь з конкурентів (вільна конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, монополія);

- аналіз купівельного попиту. Як відзначалося, на його величину впливають різні фактори: потреба в товарі, відсутність чи заміни конкурентів, платоспроможність потенційних покупців, споживчі переваги.

- дослідження рівня ринкових цін. Підприємство позиціонує (тобто визначає сприйняття споживачем своїх товарів у порівнянні з товарами конкурентів). З даною метою робляться порівняльні покупки, у результаті яких проводиться аналіз цін, товарів, якості і т.д.);

- аналіз витрат. Підприємство визначає залежність загальних витрат від змін обсягу виробництва, визначає закономірності граничних витрат. При цьому ефективний підхід до ціноутворення припускає першочерговість аналізу рівня цін, що визначають обсяг продажів, масштаб виробництва, а вже потім їхнє співвідношення з витратами.

Проведемо оцінку ефективності використання цих складів.

Таблиця 2.12

Ефективність використання складів ТОВ «АЛЛО», 2023 р.

Показник	Склад №1 м. Київ	Склад №4 м. Одеса
Площа, м^2	568,1	672,8
Висота складу, м	6	12
Розмір відхилення (+/-) від показника складу	0	+100
Рівень збереження товарів	10	10
Щомісячні витрати на 1 м^2 з врахуванням охорони та електроенергії, грн..	12	15
Щомісячні капітальні витрати, грн.	1121,3	1235,2
Капітальні витрати за рік, грн.	11124	12563
Залишок на попередній період, т	12,3	15,6
Тонаж складу, т	5,5	10
Середньомісячна заробітна плата робітників складу, грн.	2900	3200
Доплата за шкідливість, грн.	150	200
Щомісячні загальні витрати по складу, грн.	5645	8985
Коефіцієнт оборотності складу, %	33,5	70,2
Коефіцієнт зберігання товару, %	0,89	0,90
Неефективно використана сума грн.	2501	3651

*Розроблено автором згідно документації підприємства

Отже оцінка ефективності використання складів підтверджує значну різницю у їх розмірах, а відтак і витратах на їх утримання та обслуговування. Проте обидва склади характеризуються високим рівнем зберігання товару, коефіцієнт який наближається до 1.

2.3 Аналіз фінансових потоків в логістичних системах ТОВ «АЛЛО»

Основним завданням фінансового обслуговування матеріальних потоків в логістиці є забезпечення їх руху фінансовими ресурсами в необхідних обсягах, в потрібні терміни, і з використанням оптимальних джерел фінансування.

Фінансовий потік в логістиці - це спрямований рух фінансових засобів, необхідних для забезпечення ефективного руху визначеного матеріального потоку, які циркулюють як в логістичній системі, так і за її межами (за умови їх прив'язки до цієї системи).

Таким чином, фінансові потоки основним чином забезпечують рух матеріальних потоків ТОВ «АЛЛО» і тільки в окремих випадках виступають як самостійні суб'єкти товароруху. Специфіка фінансових потоків полягає, в першу чергу, у потребі обслуговувати процес переміщення в просторі і часі відповідного матеріального потоку.

Логістичні витрати - витрати на виконання логістичних операцій; включають в себе витрати обігу й частина витрат виробництва.

Таблиця 2.13

Динаміка і структура логістичних витрат ТОВ «АЛЛО»

Види витрат	2023 р.	
	тис. грн.	%
Витрати фізичного переміщення	12600	34,1
Витрати запасів	13100	35,4
Витрати фізичних надходжень	7500	20,2
Витрати інформаційно-управлінських витрат	3800	10,3
Разом логістичних витрат	37000	100,0

*Розроблено автором згідно документації підприємства

Логістичні витрати являють собою витрати трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, обумовлені виконанням підприємствами своїх функцій по виконанню замовлень споживачів.

В цілому згідно звітності витрати фізичного переміщення вантажів становлять понад 12600 тис. грн., витрати запасів – 13100 тис. грн., що становить 35,4%.

Витрати фізичних надходжень за 2023 р. становили 20,2% у структурі витрат за 2023 р. І найменший розмір витрат зафіксовано по статті витрати на інформаційно-управлінські витрати (3800 тис.грн.).

В цілому логістичні витрати у ТОВ «АЛЛО» за 2023 р. становили 37000 тис. грн.

Оцінка обсягів майна підприємства у ТОВ «АЛЛО» за останні 3 роки свідчить про динамічні прирости та спади.

В цілому обсяг майна за 2021-2023 рр. збільшився на 120400 тис. грн. Такий значний ріст зумовлений активним нарощуванням обсягів продажу не лише в магазинах, а й через мережу Інтернет. Також підвищенню фінансових показників сприяє розширення асортименту продукції.

Якщо у 2012-2013 рр. основу продажів становили лише телефони та планшети, то на сьогоднішній день поряд із відео та фото апаратурою підприємство реалізує широкий спектр побутової техніки.

Залишкова вартість основних засобів, становить 8,34 % сукупних активів. Підприємство проводить діяльність використовуючи як власні необоротні активи, так і основні засоби, залучені за договорами оперативної оренди. За договорами оперативної оренди залучаються приміщення, в яких розташовуються магазини з роздрібної торгівлі, оптові склади, склади зберігання товарів, приміщення філій.

В найближчому майбутньому компанія буде продовжувати відчувати вплив нестабільної економіки в країні. Наслідком цього виникає суттєва невизначеність, яка може впливати на майбутні операції, можливість відшкодування вартості активів компанії та здатність компанії обслуговувати та оплачувати свої борги по мірі настання строків погашення.

Компанія функціонує в нестабільному економічному середовищі. Економічна стабільність буде значною мірою залежати від ефективності фіскальних та інших заходів, що їх проводить Уряд України. Не існує чіткого уявлення, які заходи будуть здійснені Урядом України у зв'язку з існуючою економічною ситуацією.

Таблиця 2.14

Динаміка та структура майна ТОВ «АЛЛО»

Актив	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
І. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	3600	4,4	1500	2,2	1900	2,5
Основні засоби:	28100	34,7	30500	45,5	34500	46,1
первісна вартість	60500	74,8	69800	104,2	80700	107,7
знос	32400	40,0	39300	58,7	462	61,2
Довгострокові біологічні активи:						
первісна вартість					200	0,3
Усього за розділом І	31700	39,2	32000	47,8	36400	48,6
ІІ. Оборотні активи						
Виробничі запаси	26900	33,3	11400	17	13100	17,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	8400	10,4	13400	20	16700	22,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
з бюджетом	3100	3,8	3300	1,9	1600	2,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	4300	5,3	5800	8,7	600	0,8
Грошові кошти та їх еквіваленти:	6500	8	1100	1,6	6600	8,8
Усього за розділом ІІ	49200	60,8	35000	52,2	38500	51,4
Баланс	80900	100	67000	100	74900	

*Розроблено автором згідно документації підприємства

Серед аналізу фінансових показників за групами слід відмітити, що розмір необоротних активів за досліджуваний період зменшилась на 119700 тис. грн., проте обсяг оборотних активів зріс на 240100 тис. грн.

На основі аналізу складу та структури доходів ТОВ «АЛЛО», слід відмітити, що їх основу формують доходи від реалізації продукції (табл. 2.15). Доходи на 2023 р. становили 2083 млн. грн. Який на 1909 млн. грн. більше показників 2022 р.

Таблиця 2.15

Динаміка і структура доходів ТОВ «АЛЛО»

Види доходів	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	164200	100	174000	100	2068000	100
в тому числі чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	144300	87,9	145000	83,3	1723000	82,7
Інші операційні доходи					1500	0,7
Всього доходів	164200	100	174000	100	2083000	100

*Розроблено автором згідно документації підприємства

Оцінка майнового стану ТОВ «АЛЛО», свідчить про те, що зношеність основних засобів зростає. Саме тому протягом 2012-2023 р. вона становить 18,2%.

Таблиця 2.16

Показники оцінки майнового стану ТОВ «АЛЛО»

Показники	2012 р.	2013 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2012 р. від 2023 р.,(+,-)
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,386	0,368	0,563	0,526	0,574	+0,182
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,612	0,603	0,465	0,453	0,428	-0,186

*Розроблено автором згідно документації підприємства

Також за досліджуваний період спостерігається зменшення коефіцієнта придатності основних засобів.

Оцінка майнового стану ТОВ «АЛЛО» свідчить про те, що коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 5 років збільшився 0,669 одиниць, проте коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 2,135А коефіцієнт загальної ліквідності на 2,204 одиниці.

Таблиця 2.17

Показники ліквідності підприємства

Показники	2012 р.	2013 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2012 р., (+,-)
Чистий робочий капітал, тис. грн.	34200	35800	38900	33800	30200	-4000
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,126	0,085	0,631	0,917	0,795	+0,669
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,207	5,407	2,165	19,667	3,072	-2,135
Коефіцієнт загальної ліквідності	6,843	7,068	4,777	29,167	4,639	-2,204

*Розроблено автором згідно документації підприємства

Щодо виконуваних функцій у роздрібній торгівлі нині існує дві протилежні тенденції.

Перша – зростання роздрібних мереж спеціалізованих магазинів з вузьким товарним асортиментом, жорстким керівництвом і орієнтацією на певний вид товару. Ці мережі належать до категорії потужних роздрібних торгівців, яких ще називають підприємствами «тісного контакту», оскільки вони задовольняють індивідуальні вимоги з обслуговування, що пред'являються кожним покупцем.

Друга тенденція – зростання числа великих магазинів з погляду зайнятої ними площі, які використовують складські технології і принцип самообслуговування, пропонуючи велику кількість товарів.

Форми організації роздрібної торгівлі можуть бути різноманітні. Магазини роздрібної торгівлі класифікують за різними ознаками. Розглянемо деякі з них.

1. Широта і насиченість товарного асортименту:

спеціалізовані магазини пропонують вузький асортимент великою насиченості;

універмаги пропонують багато асортиментних груп, кожною асортиментною групою займається спеціальний відділ, що має власних закупівельників;

універсами – це великі підприємства самообслуговування з низьким рівнем витрат і великим обсягом продажу;

супермаркети – доволі великі підприємства самообслуговування з низьким рівнем витрат і низькими націнками, великим обсягом продажу;

магазин товарів повсякденного попиту – невеличкі магазини у житлових районах з найнеобхіднішими товарами вузького асортименту;

торгівельні комплекси, які займають значні площі.

Крім універмагів і універсамів, спеціалізованих магазинів, на території комплексів розміщують автомобільні стоянки, розважальні підприємства, філії банків тощо.

Отже, компанія «АЛЛО» успішно працює на ринку з 1998 року. За роки роботи на українському ринку послуг мобільного зв'язку «АЛЛО» здобула імідж стабільної та успішної компанії. Підприємство пропонує покупцям найсучасніші та надійні засоби мобільного зв'язку та цифрової техніки. Компанія «АЛЛО» співпрацює з представництвами таких світових виробників, як Nokia, Samsung, Sony Ericsson, Motorola, LG, Panasonic, Alcatel, Fly, Philips, Acer, Asus, Canon, Sony, Apple, Kingston, Nikon, Pentax.

Також «АЛЛО» є офіційним дилером всіх відомих операторів мобільного зв'язку України – ЗАТ Київстар GSM, ЗАТ Український мобільний зв'язок (МТС), ТОВ Астеліт (ТМ Life), ЗАТ Українські Радіосистеми (ТМ Beeline), ЗАТ Телесистеми України (ТМ PEOPLEnet).

Головними принципами роботи є – надійність та гарантійні зобов'язання, якість послуг, що надаються, високий рівень підготовки фахівців, бездоганне обслуговування.

Компанія прагне до ще більшого зміцнення та розширенню спектру взаємин зі споживачем та партнерами в усіх напрямках діяльності. В «АЛЛО» працюють

тільки висококваліфіковані спеціалісти, що підтверджено чисельними сертифікатами та дипломами. Як доповнення до базової освіти співробітники мають змогу проходити цільові освітні програми, регулярно підвищують свій рівень кваліфікації, періодично атестуються, для чого компанія відкрила власний Учбовий центр, який має штат регіональних тренерів.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ У ТОВ «АЛЛО» М. ДНІПРО

3.1 Обґрунтування напрямів розвитку господарської діяльності підприємства в умовах євроінтеграції

Головним пріоритетом групи компаній «АЛЛО» є привнесло додаткової цінності клієнтам. Бачення: Ми – партнер в здійсненні Вашої мрії.

Місія: поліпшення якості життя клієнтів, співробітників, партнерів і всього суспільства.

Стратегія – бути лідируючим на Україні роздрібним гравцем і постачальником комунікаційних технологій, портативного аудіо, відео і сервісів через мережу телекомунікаційних магазинів, партнерських магазинів, Інтернет і оптовий канал.

У даний момент український роздрібний ринок активно відчуває зростаючий інтерес міжнародних компаній в тому числі виробників ЄС, які намагаються вийти на український ринок. Ч

астка іноземних інвестицій та мультинаціональних компаній на українському ринку роздрібної торгівлі зростає. Насамперед, вони працюють на ринках великих міст.

Невеликі міста, які також є привабливими в плані розвитку напрямку роздрібних продажів, є для них наступним етапом (рис. 3.1).

Більшість магазинів пропонує товари саме за середніми цінами і відповідно середньої якості та середнього рівня послуг.

Магазини високих цін, пропонуючи своїм покупцям товари і послуги вищої якості, керуються принципами: «Ви пам'ятатимете товари довго і після того, як забудете їх ціни».

СВІТОВИЙ РІВЕНЬ

Тенденції розвитку:	***Проблеми розвитку:***
- комплексний підхід у розвитку транспортних послуг, інфраструктури і логістики; - законодавчі, інфраструктурні, техніко-технологічні передумови розвитку ефективної логістики; - розвиток державно-приватного партнерства у сфері ЛТС; - розвиток логістичного аутсорсингу; - висока інтеграція транспортних мереж європейських країн	- нестача інвестицій у розвиток інфраструктури; - несформованість ринку 3PL-услуг, відсутність системного інтегратора рівня 4PL; - невисокий рівень кваліфікації персоналу; - недосконаліть митного та інших видів контролю на зовнішній межі; - неузгодженість нормативно-правового регулювання; - відсутність статистичного обліку на національному рівні показників розвитку логістики; - слабка інтегрованість у Євразійську логістичну систему

Завдання у сфері розвитку:

- залучення крупних приватних інвестицій у реалізацію проектів;
- будівництво високотехнологічних виробничо-складських об'єктів і комплексної інфраструктури придорожнього сервісу;
- створення сучасних систем інженерно-технічного, комунікаційно-інформаційного забезпечення;
- упровадження сучасних інформаційних технологій відстеження відправлень, оптимізації завантаження транспорту, ведення інформаційного обміну, обліку і документообігу на основі використання міжнародних стандартів і нормативів;
- удосконалення процедур митного огляду, оформлення і контролю за товарами і транспортними засобами, приведення їх у відповідність до кращої світової практики;
- залучення великих транспортно-експедиторських компаній з доставки вантажів із застосуванням інформаційних мережевих і термінальних технологій організації перевізного процесу і контрактної логістики;
- інтеграція різних видів транспорту в мультимодальну транспортну мережу

УКРАЇНА

Рис. 2.1. Вплив глобалізації на розвиток логістичної

Вплив на розвиток макрорівня:	***Вплив на розвиток на мезо- і макрорівні:***
- ускладнення системи управління і загальної роботи підприємства; - підготовка кваліфікованих вузькоспеціалізованих кадрів зі знанням особливостей ринків відповідних держав, володінням іноземними мовами, навичками ведення ділових переговорів; - збільшення витрат на здійснення маркетингових досліджень зарубіжних ринків, умов організації бізнесу; - необхідність адаптації товарів і послуг до вимог іноземних ринків; - високі бар'єри і захисні заходи щодо проникнення іноземних товарів і послуг на ринки зарубіжних країн, антидемпінгове законодавство	- необхідність техніко-технологічного оновлення рухомого складу та об'єктів транспортної інфраструктури; - потреба у створенні мережі високотехнологічних виробничо-складських об'єктів і комплексної інфраструктури придорожнього сервісу; - підвищення вимог до комплексності та якості надання логістичних послуг; - необхідність створення системи інтер- і мульти-модальних перевезень; - необхідність удосконалення нормативно-законодавчого забезпечення транспортно-логістичної діяльності, узгодженого із законодавством країн-партнерів; - необхідність упровадження сучасних інформаційних і комунікаційних систем на транспорті; - потреба у кадровому забезпеченні розвитку ЛТС

одиницю товару вони забезпечують прибутковість за рахунок збільшення обсягів збуту. Різновидом таких магазинів є магазини-склади – роздрібні підприємства з дуже скромним інтер'єром, обмеженим обсягом послуг.

Це, приміром, продовольчі магазини, що працюють прямо з контейнерів. Досить поширені меблеві магазини-склади, розміщені, як звичайно, у приміських районах із низькою орендною платою.

Покупець вибирає товар і оформляє замовлення, вибраний товар доставляють транспортом магазину за зазначеною адресою.

Саме тому ТОВ «АЛЛО» вивчаючи сучасну конкурентну політику намагається бути на чолі євроінтеграційних змін у маркетинговій стратегії та рекламній компанії за споживачів.

Тому підприємство активно намагається розширити ринок збуту продукції за рахунок систематичного відкриття нових філій у містах України та збільшення їх кількості у кожному населеному пункті. Збут продукції відбувається через роздрібну мережу магазинів «АЛЛО» загальною кількістю 356 салонів у 131 місті.

У 2023 році компанія активно проводила заходи для підвищення ефективності роботи, у зв'язку з чим відбулося масове закриття магазинів з невеликою площею та меншою рентабельністю і відкриття нових магазинів з очікувано більшою рентабельністю.

Таким чином, на кінець 2023 року загальна площа склала 18831,2 кв. м., при цьому відбулося збільшення чистого прибутку на 20 відсотків.

Важливим фактором розвитку компанії є те, що торгівельні салони зареєстровано як філії, які не мають права юридичної особи, але мають код ЄДРПОУ, свою юридичну адресу, печатку та є платниками місцевих податків.

Директори філій діють на підставі Положення про філію, та не мають права підпису договорів та фінансових документів, на право представляти інтереси Товариства у будь-яких установах, директорам філій може бути надана довіреність, терміном не більш, ніж один рік, або до її відкликання.

У ТОВ «АЛЛО» велике значення приділяється підготовці висококваліфікованого персоналу. Проте основними аспектами у підготовці кадрів повинна бути не лише маркетингові ази реалізації продукції, а також комплекс питань. Тобто інформація для нових співробітників на першому етапі навчання повинна містити:

1. Загальні відомості про компанію «АЛЛО».

2. Загальну інформацію про операторів мобільного зв'язку і стандарти стільникового зв'язку.

3. Перелік товарів і послуг, пропонований в салонах «АЛЛО».

4. Вимоги по техніці продажів: дресс-код; режим очікування; вітання.

5. Посадові обов'язки експерта з продажу.

6. Графік роботи, відпустки, лікарняні.

7. Загальні принципи оплати праці (неповну формулу нарахування заробітної платні).

8. Коротка інформація про звітність торгової точки, що надається в головний офіс.

Ухвалювати рішення про доцільність продовження роботи нового співробітника в компанії слід по наступних критеріях:

- бажання працювати в команді, над собою і своїми стереотипами;

- стрессостійкість, позитивний настрій;

- уміння продати;

- розмовна мова, логіка в побудові пропозицій;

- можливість навчити (за наданими матеріалами);

- швидкість мислення, реакції, відповіді на питання.

Контроль над процесом навчання і ухвалення рішення про відповідність посади повинен здійснювати директор філіалу. При прийомі іспиту слід проводити оцінку по наступних критеріях:

- результати особистих продажів не менше 15 % від загальної виручки (за 1 місяць стажування);

- знання по всіх темах (Щоденника – середній бал повинен складати не менше 6);

- відповіді на контрольні питання після кожної теми методичного посібника;

- уміння продати (застосування техніки продажів на практиці в ролевій грі);

- жести, їх застосування в потрібний час;

- розмовна мова, логіка в побудові пропозицій, доступно і зрозуміло висловлює думки;

- швидкість мислення, реакції, відповіді на питання – достатньо швидко знаходить правильну відповідь;

- логічне мислення;

- націленість на результат.

Знання нового співробітника слід перевіряти по техніці продажів, мобільному зв'язку, цифровій техніці, 1С. Результати тестування направляють директору філіалу, відділу кадрів, директору і менеджеру учбового центру.

Виходячи з оцінки екзаменаційного тестування, може бути прийнято одне з рішень:

- стажисту присвоюється 2-а категорія експерта з продажу (оцінка 75 % і вище);
- ухвалюється рішення про звільнення співробітника (оцінка нижче 75%).

Оплата стажування:

1. Співробітникам, які склали іспит і переведені в 2-у категорію – оплата за період стажування ставка + % від особистих продажів + премії за наслідками мотиваційних програм + премія по результатам підсумкового тестування.

2. Співробітникам, які не склали іспит і підлягають звільненню, виплачується тільки ставка.

За наслідками підсумкового тестування наставнику нараховується премія за підготовку нового співробітника. На розмір премії також впливає наявність, правильність і повнота наданого Щоденника навчання і виконаних практичних завдань в методичному посібнику стажиста.

У компанії «АЛЛО» немає продавщиць і продавців – тут працюють професіонали. Люди, що працюють у області професійних продажів, називаються по-іншому: продавці-експерти або експерти з продажу.

Висока якість обслуговування збільшує кількість покупців роздрібної мережі «АЛЛО», перетворює клієнтів на лояльних покупців, в прихильників компанії «АЛЛО».

Результати ряду досліджень показують, що перше враження про людину на 38 % залежить від звучання голосу (тембру і тону), на 55 % – від візуальних відчуттів (жести, міміка і т.д.) і лише на 7 % від сенсу сказаних слів.

Кожен клієнт володіє індивідуальними психологічними особливостями і індивідуальним розумінням проблем.

По цьому покупці сприймають товар через призму особистих характеристик і часто не обертають на товар достатньої уваги, оскільки неправильно оцінюють його переваги, не бачать в ньому вигоди для себе.

Для ефективного товарообороту у ТОВ «АЛЛО» доречно було б удосконалити маркетинговий хід, який має назву Правило 1+1. Правило 1+1 полягає в тому, що при продажі основного товару (наприклад: телефон або цифрова техніка) покупцю пропонується супутній товар.

Правило 1+1 слід застосовувати по відношенню до кожного покупця, що увійшов до салону – навіть до того, хто купує стартового пакету. Наприклад, запропонувати картку поповнення рахунку.

Важливим фактором розвитку ТОВ «АЛЛО» є постійний тотальний процес планування та контролю.

Так на перспективу з метою виконання стратегічних цілей компанії, збільшення рівня продажів, якості роботи персоналу і реалізації поставлених завдань, на торгових точках доречно вводити систему щоденного планування продажів кожним співробітником торгової точки і торговою точкою в цілому.

Ми вирішили провести аналіз SWOT (це абревіатура англійських слів Strength (сильні сторони), Weakness (слабкі сторони), Opportunities (шанси) iThreats (небезпеки).

Сильні сторони фірми (S) – особливі достоїнства фірми, що відрізняють її від суперників, що займаються бізнесом в тому ж секторі ринку і в тому ж регіоні (наприклад, унікальний продукт).

Аналіз SWOT – визнаний у всьому світі і широко вживаний метод оцінки стратегічної ситуації фірми. Він полягає у встановленні сильних і слабких сторін фірми, а також шансів і небезпек, що знаходяться в оточенні фірми.

Сильні сторони:

1. Фірма з традиціями.

2. Велика група лояльних клієнтів.

3. Працівники дисципліновані, висококваліфіковані і лояльні фірмі.

4. Будівлі магазинів і офісів відремонтовані і знаходяться у хорошому стані.

5. Продукція магазинів орієнтована на потреби клієнтів.

Слабкі сторони:

1. Упор в роботі на контакти з колишніми оптовиками.

2. Відсутній пошук нових покупців.

3. Відсутні рекламні кампанії в надрукованих засобах масової інформації (листівки, брошури, довідники з вказівкою асортименту фірми і цін).

Шанси:

1. Інтерес іноземних фірм до співпраці.

2. Можливість узяти кредит на відносно привабливих умовах з метою модернізації виробництва.

3. Можливість появи на ринку товарів-замінників нового покоління.

Небезпеки:

1. Посилення конкуренції.

2. Більш вишукані смаки і побажання потенційних споживачів.

3. Економічна нестабільність в країні у зв'язку із світовою економічною кризою.

Таблиця 3.1

SWOT-таблиця ТОВ «АЛЛО»*

	Можливості (О)	**Загрози (Т)**
SWOT-аналіз	1. Розширення асортименту товару для задоволення потреб споживачів. 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження співпраці з іншими постачальниками.	1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на товар. 3. Несприятливі зміни в системі оподаткування, митні зміни. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство. 6. Торгівельна війна.

Сильні сторони (S)	**SO Заходи**	**ST Заходи**
1. Хороша репутація у клієнтів. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Будівлі магазинів і офісів відремонтовані і знаходяться у хорошому стані 5.Можливість отримання економії від росту обсягу реалізації.	1. Розробити чітку маркетингову стратегію, яка полягає у підвищенні ринкової частки підприємства. 2. Розширити асортимент продукції. 3. Наростити об'єми реалізації. 4. Підтримання репутації підприємства, як надійного партнера через неухильне виконання всіх вимог контрактів.	1. Випередити конкурентів і стабільно закріпитися на ринку. 2. Завчасно підготуватися до несприятливих дій уряду. 3. Пошук нових постачальників продукції.
Слабкі сторони (W)	**WO Заходи**	**WT Заходи**
1.Додаткові транспортні витрати. 2.Відсутність чітких стратегічних напрямків. 3.Маркетингові здібності нижче середнього.	1. Введення логістичної служби на підприємстві. 2. Розробити чітку маркетингову стратегію для захисту позицій підприємства на ринку.	1. Оптимізація витрат підприємства.

* Авторська розробка

Виконаний вище аналіз SWOT став основою для розробки нової стратегії діяльності ТОВ «АЛЛО». Рекомендуємо відмовитися від розширення кількості салонів і розширити асортимент цифрової та мультимедійної техніки, а також розвивати такий напрям, як франчайзинг та інтернет-магазин.

ТОВ «АЛЛО» в менш густонаселених місцях може переуступати іншим назву своєї фірми, торгову марку, формулу і стиль діяльності на основі франчайзингу.

Франчайзинг – право ведення власної справи, одержане від виробника продукції або послуг. При франчайзингу особа (фірма) стає володарем права діяльності в торговій точці відповідно до формули і під назвою фірми, у якої це право викуплене. Такий привілей забезпечує певну самостійність в діяльності за умови, що вона не приводить до зміни торгової формули, обов'язкової для такої мережі торгових точок.

Форма придбання франчайзингу – договір, при якому виробник або одноосібний розповсюджувач продукту або послуги, захищених торговою

маркою, дає виняткові права на розповсюдження продукції незалежному підприємцю в обмін на отримання платежів і дотримання технології операцій. Франчайзинг припускає реалізацію підприємцем, який його використовує, свого інтересу.

Стратегічний план заходів повинен допомогти компанії підвищити частку ринку і зайняти нові ніші, істотно поліпшивши фінансові показники і віддачу на капітал.

По-перше, істотні зміни торкнуться системи продажів. Повинні бути зроблені зусилля по подальшому проникненню на ринки країн ближнього і далекого зарубіжжя.

По-друге, орієнтація на показники, необхідні конкретним споживчим сегментам.

По-третє, підвищити самостійність і об'єм повноважень окремих структурних підрозділів компанії, їх відповідальність перед клієнтом і перед компанією. Повинні зрости повноваження керівників філіалів і керівників торговими точками. Це істотно підвищить зацікавленість всіх співробітників філіалів в кінцевих результатах роботи.

По-четверте, необхідно провести заходи щодо скорочення витрат на кожній торговій точці, а саме, провести моніторинг собівартості.

По-п'яте, постійно відстежувати зміни на ринку і по можливості передбачати їх, пропонуючи товар, необхідний покупцю.

Керівництво компанії розуміє, що для поліпшення сервісу в роздрібній мережі необхідно розробити чіткі Стандарти Сервісу, що відбивають сподівання споживачів на даному ринку і враховують при цьому специфіку і формат магазинів мережі.

Керівництво також приймає рішення про впровадження програми Mystery Shopping (таємничий покупець) – як інструмента контролю виконання Стандартів і мотивації персоналу до їх виконання.

Компанія також орієнтується на досвід інших роздрібних мереж в Україні, які давно й успішно користуються перевагами Mystery Shopping.

Оцінивши досвід 4Servicetм у Mystery Shopping і стандартизації сервісу, Компанія вибирає 4Servicetм як партнера для реалізації програми.

В процесі перевірки, за допомогою секрет-шоппінга проводиться оцінка дотримання експертами і керівниками стандартів обслуговування клієнтів. Для оцінки кожного експерта і керівника секрет-шоппером (таємничим покупцем) заповнюється анкета, в якій наголошується дотримання/порушення стандартів обслуговування.

Аналогічна (зіставна) анкета заповнюється за результатами перевірки виконання стандартів обслуговування співробітниками на торгових точках компаній-конкурентів.

Звіт за наслідками перевірок за місяць і пропозиції про заохочення і стягнення Служба персоналу направляє Директору з продажу до 5 числа кожного місяця за минулий.

Принципи обчислення показників за якістю обслуговування «АЛЛО» і конкурентів:

- оцінка виконання стандартів обслуговування проводиться на підставі анкет секрет-шоппінга за 100-бальною шкалою. При цьому, в анкеті:

5 балів – максимальна оцінка за виконання операційних стандартів (зовнішній вигляд торгової точки і співробітників, поведінка співробітників в торговому залі);

75 балів – максимальна оцінка за виконання стандартів обслуговування клієнтів;

20 балів - максимальна оцінка за пропозицію супутніх товарів і послуг:

1) 5 балів - Пропонував підключення на контракт або стартовий пакет.

2) 5 балів - Пропонував підключення до Інтернету.

3) 5 балів – Пропонував додаткові товари (аксесуари, супутній товар).

4) 5 балів – Пропонував стартовий пакет МТС в першу чергу.

Співробітники приходять на торгову точку за 20 хвилин до початку роботи торгової точки. Співробітники проводять всі необхідні дії до відкриття торгової точки (прибирання, переодягання, відкриття каси, інвентаризація пріпейда, оновлення цінників, перевірка викладення, заміна ламп, що перегоріли та ін.).

До відкриття торгової точки, керівникові слід проводити ранкову оперативку:

- доводить до експертів нові процедури, акції, мотиваційні програми під розпис, перевіряє знання тих, що діють;

- доводить до експертів результати продажів за вчорашній день і період в цілому;

- встановлює план продажів на день і доводить до кожного співробітника під розпис (організовує процес, змагання, між співробітниками);

- ставить завдання на день по роботі на торговій точці;

- нагадує про дотримання техніки продажів (проводить ролеві ігри, перевіряє знання).

Зовнішній вигляд торгової точки протягом всього дня повинен відповідати наступним вимогам:

- відсутність сміття перед входом на торгову точку (папери, недопалки, пляшки), відсутність листя (восени), розчищений від снігу підхід до магазина, стоянки (взимку);

- чиста підлога, вікна, стіни, стійка;

- чисті вітрини;

- горять всі лампи, в т.ч. і у вітринах;

- відсутність сторонніх предметів на видних місцях (коробки, відра, швабри);

- рекламні матеріали у вільному доступі, акуратно викладені;

- відсутність безладу на стійці (папери, особисті речі);

- викладення товару, відповідно до норм мерчандайзінга.

У торгових точках дозволяється розміщувати рекламні матеріали тільки по розпорядженню керівника відділу мерчандайзінга.

На вхідних дверях повинні бути розміщені наступні наклейки: графік; об'єкт під відеоспостереженням; «Відкрито-закрито»; кредит (розміщується за умови надання кредиту на торговій точці); наклейки, що забороняють (розміщуються на розсуд керівника); запрошення на роботу (при необхідності); наклейки авторизації Nokia і Samsung (для авторизованих торгових точок (ТТ); Наклейка Visa, MasterCard.

Основним клієнтом ТОВ «АЛЛО» вважає споживача України. Якщо детальніше розглянути це поняття, то цільова аудиторія «АЛЛО» розподіляється на 2 групи:

- загальна аудиторія – всі ті, хто користується мобільним зв'язком, або планує ним користуватися та ті, хто планує придбати цифрову техніку;

- стратегічна аудиторія – вузька група споживачів, яка може принести максимум прибутку в теперішньому та майбутньому часі.

Перша складається з населення України, вік якого від 18 до 50 років та середнім доходом 3200 грн. на 1 особу сім'ї, друга - це молоді люди віком від 22 до 35 років із середнім та вище середнього доходом, які мешкають в містах із населенням більше 100 тис. жителів.

Орієнтуючись на останній сегмент споживача, компанія планує свої рекламні акції з урахуванням досліджень щодо уподобань, що їх надає ця цільова аудиторія при виборі товару.

Також клієнтами є мережа субдилерів мобільного зв'язку, яка на кінець звітного періоду нараховує 69 пунктів. З кожним субдилером укладено договір, за основу якого при розробці було взято дилерські угоди самого Товариства «АЛЛО» із операторами мобільного зв'язку.

За умовами цих договорів субдилер від імені та за дорученням ТОВ «АЛЛО» здійснює підключення нових та контрактних абонентів до стільникового зв'язку. Співпрацює з цими клієнтами дилерський відділ.

Клієнтами відділу прямого продажу, який займається корпоративним продажем послуг операторів мобільного зв’язку, є крупні підприємства, які бажають створити «корпоративний зв'язок» для своїх працівників. До складу цього підрозділу входить так званий Call-centre – це підрозділ, який за ринципом «гарячої лінії» спілкується із споживачем.

В межах місії ТОВ «АЛЛО» можна сформувати основні цілі, що стоять перед підприємством на найближчу перспективу (4-8 років), та відобразити їх графічно у вигляді дерева цілей (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Механізму стимулювання розвитку діяльності ТОВ «АЛЛО» *

*Авторська розробка

Аналізуючи дерево цілей ТОВ «АЛЛО» можна визначити найбільш перспективні напрямки діяльності підприємства. Серед них такі:

- територіальна експансія шляхом розширення власної торгової мережі;
- розширення асортименту та підвищення якості продукції;
- закріплення на традиційних ринках за допомогою посилення маркетингової підтримки.

Отже, компанії «АЛЛО» слід покращувати свою роботу по таких ключових критеріях, як: продажі;·прибуток; ціни; асортимент; обслуговування клієнтів; маркетинг;·якість персоналу. У стратегічних планах компанії повинні бути рішення – зробити «АЛЛО» роздрібним рішенням № 1 в Україні для мобільного і стаціонарного зв'язку, а також портативних технологій.

Для цього компанії слід зробити наступні кроки: розвинути існуючу пропозицію «АЛЛО» в новий концепт магазин для створення кращої пропозиції

на ринку портативних комунікацій і цифрових технологій, як у сфері техніки, так і сервісу; розробити і пропонувати більше сервісів, ніж основні мережі – конкуренти; розвиток

Інтернет-каналу продажів для підтримки як магазинів мережі «АЛЛО», так і для конкуренції із спеціалізованими Інтернет-магазинами.

3.2 Удосконалення логістичного менеджменту та логістичної інфраструктури на підприємстві

На перспективу керівництво ТОВ «АЛЛО» планує впроваджувати відділ логістики. Нині на підприємстві можна відмітити лише початкові спроби створити організаційну структуру відділу логістики. Зокрема, на 2024 р. на підприємстві оголошено конкурс на прийом спеціаліст «менеджерів із логістики». Проте у подальшій перспективі (на 2020 р.) передбачено ввести відділ із управління логістикою з врахуванням особливостей діяльності підприємства (рис. 3. 3).

У відповідності до наведеної структури додаткового персоналу залучати не потрібно, крім менеджера з логістики. В основу даного структурного поєднання покладено сполучення відповідальності та функціональних обов'язків збутової сфери діяльності підприємства.



Рис. 3.3. Пропонована організаційна структура відділу логістики ТОВ «АЛЛО» (на 2020 р.)*

* Авторська розробка

Аналізуючи дану структуру, можна виділити наступні завдання відділу логістики постачання, яким керує замісник директора з логістики постачання: обґрунтування та розробка плану постачання сировини; визначення засобів і умов транспортування; контроль і оперативне регулювання постачанням; проведення відбору постачальників сировини за кількісними та якісними характеристиками; фінансове забезпечення постачання сировини.

Менеджер-логіст – дуже складна і відповідальна посада. Він повинен бути одночасно професіоналом в логістиці і керівником.

Як спеціаліст, менеджер-логіст повинен орієнтуватись у закупочних цінах на товари по всім джерелам, вміти оцінювати потребу у запасах сировини, бути ознайомленими із виробничим процесом, особливостями придбання та транспортування готової продукції. А як керівник від повинен забезпечити координацію віх логістичних функцій. Посадову інструкцію додано у додатках.

Відділ логістики ТОВ «АЛЛО» буде взаємодіяти з основними функціональними відділами підприємства за певними функціями.

Таблиця 3.2

Рекомендаційний взаємозв'язок відділу логістики з іншими підрозділами ТОВ «АЛЛО»*

Підрозділ	З питань
З відділом матеріально-технічного постачання	Визначення потреби в продукції. Керування замовленнями, їхніми обсягами, підготовкою і розміщенням. Керування спеціальними замовленнями.
З транспортним відділом	Організація приймання товару перевізником. Організація перевезення вантажів. Організація передачі товару вантажоодержувачу. Організація експедирування товарів.
Зі складом	Розрахунок потреби складського устаткування. Організація складського обліку. Розрахунок витрат на складську діяльність. Організація надходження товарів на склад. Організація розвантаження товарів.

	Організація приймання товарів за кількістю. Організація приймання товарів за якістю. Організація збереження товарів на складі. Організація завантаження товарів на транспортні засоби. Організація комісіювання відправлень. Організація переміщення виробів усередині підприємства. Організація упакування і маркування продукції. Організація уніфікації тари. Організація маркування продукції.
З відділом контролю якості	Організація процесів розробки стандартів підприємства. Сертифікація продукції. Організація робіт, пов'язаних із підготовкою претензій до постачальників. Організація процесу забезпечення сировиною, матеріалами, товарами, інструментом, спецодягом і т.д. Контроль дотримання норм розрахунків по відділу, відповідно до затвердженого кошторису.
З відділом постачання та збуту	Вибір каналу розподілу. Керування каналами розподілу. Розробка дистриб'юторської та дилерської мереж. Керування продажами. Організація роздрібної торгівлі. Керування обслуговуванням споживачів.
З планово-економічним відділом	Розрахунок техніко-експлуатаційних показників. Розрахунок економічних показників. Розрахунок вартісних показників.

* Авторська розробка

Так, при плануванні виробництва одночасно із необхідністю враховувати виробничі потужності ТОВ «АЛЛО» зростає важливість враховувати й можливості постачальника. Для встановлення необхідного балансу сторони повинні систематично обмінюватись інформацією. В процесі матеріального забезпечення обов’язковими додатковими функціями повинна бути постійна співпраця з постачальниками з метою посилення надійності такої співпраці. До функцій складського господарства додається робота із постачальниками при недостачі поставленої сировини. Із фінансовим відділом відділ логістики ТОВ «АЛЛО» повинен співпрацювати у напрямку зниження витрат на поставку сировини.

В цілому взаємодія відділу логістики ТОВ «АЛЛО» з іншими підрозділами підприємства об’єктивно повинна спрямовуватись на вирішення задачі оптимізації організації. Для багатьох підприємств галузі, які в своїй структурі не

мають відділу логістики, першим напрямком такої оптимізації повинно бути створення команди фахівців з логістики постачання.

Зважаючи на розгалужену структуру логістичної інфраструктури, варто зазначити, що ефективність діяльності підприємства як логістичної системи значною мірою буде залежати від рівня її інтеграційного розвитку, ступеня керованості та впровадження ефективного механізму управління нею.

Враховуючи викладений матеріал на рис. 3.4 представимо декомпозиційну модель підприємства як логістичної системи у межах логістичного середовища.

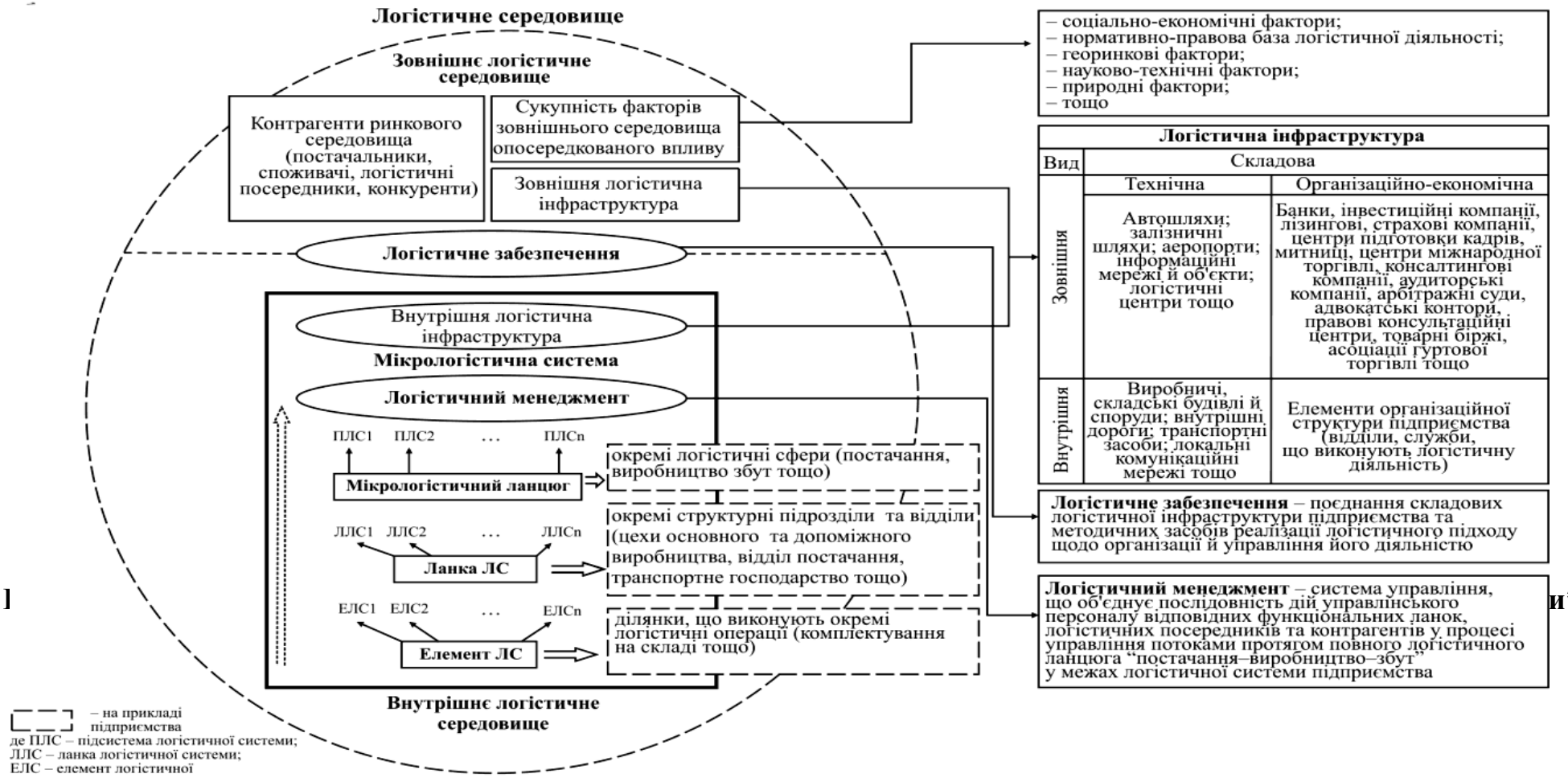
Отже, при формуванні логістичної інфраструктури ТОВ «АЛЛО» варто звернути увагу на те, що:

- її структурна організація та розташування елементів мають відповідати максимально низькому рівню витрат при їх використанні;

- потреба в удосконаленні системи управління та контролю над оборотними фондами підприємства для підвищення їх ефективності;

- ефективна модель логістичної інфраструктури ґрунтується на засадах інтеграції;

- важливого значення, у сучасних умовах, набуває організація інформаційної складової логістичної інфраструктури.


Логістичне середовище
Зовнішнє логістичне середовище
Контрагенти ринкового середовища (постачальники, споживачі, логістичні посередники, конкуренти)
Сукупність факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу
Зовнішня логістична інфраструктура
Логістичне забезпечення
Внутрішня логістична інфраструктура
Мікрологістична система
Логістичний менеджмент
ПЛС1 ПЛС2 … ПЛСn
Мікрологістичний ланцюг
окремі логістичні сфери (постачання, виробництво збут тощо)
ЛЛС1 ЛЛС2 … ЛЛСn
Ланка ЛС
окремі структурні підрозділи та відділи (цехи основного та допоміжного виробництва, відділ постачання, транспортне господарство тощо)
ЕЛС1 ЕЛС2 … ЕЛСn
Елемент ЛС
ділянки, що виконують окремі логістичні операції (комплектування на складі тощо)
Внутрішнє логістичне середовище
– на прикладі підприємства
де ПЛС – підсистема логістичної системи;
ЛЛС – ланка логістичної системи;
ЕЛС – елемент логістичної
– соціально-економічні фактори;
– нормативно-правова база логістичної діяльності;
– георинкові фактори;
– науково-технічні фактори;
– природні фактори;
– тощо
Логістична інфраструктура
Вид
Складова
Технічна
Організаційно-економічна
Зовнішня
Автошляхи; залізничні шляхи; аеропорти; інформаційні мережі й об'єкти; логістичні центри тощо
Банки, інвестиційні компанії, лізингові, страхові компанії, центри підготовки кадрів, митниці, центри міжнародної торгівлі, консалтингові компанії, аудиторські компанії, арбітражні суди, адвокатські контори, правові консультаційні центри, товарні біржі, асоціації гуртової торгівлі тощо
Внутрішня
Виробничі, складські будівлі й споруди; внутрішні дороги; транспортні засоби; локальні комунікаційні мережі тощо
Елементи організаційної структури підприємства (відділи, служби, що виконують логістичну діяльність)
Логістичне забезпечення – поєднання складових логістичної інфраструктури підприємства та методичних засобів реалізації логістичного підходу щодо організації й управління його діяльністю
Логістичний менеджмент – система управління, що об'єднує послідовність дій управлінського персоналу відповідних функціональних ланок, логістичних посередників та контрагентів у процесі управління потоками протягом повного логістичного ланцюга "постачання–виробництво–збут" у межах логістичної системи підприємства

] и*

Для якісного й швидкого обслуговування клієнтів для підприємства доречно відкрити додатковий склад для зберігання товарів у м. Тернопіль. Що забезпечить доставку товару у найкоротші терміни, особливо що стосується покупців спонтанних покупок. І не забувати, що у святкові дні покупці особливо активні.

Двох кур'єрів цілком достатньо для функціонування невеликого складу (в іншому випадку – власна служба логістики просто необхідна). При перевезенні товарів можна скористатися й послугами спеціальних кур'єрських служб, а для доставок на відстані – поштою. Для ексклюзивних дорогих товарів краще звернутися в експрес-доставку DHL.

Фахівці впевнені, що українське майбутнє українського онлайн-шоппінгу – безхмарне й навіть перспективне. Головне, чому рекомендується приділити увагу – рівню безпеки процедур покупки, оперативній доставці товару до споживача та особливо важливо - правильній й оригінальній презентації продукту.

Для створення додаткового складу у м. Тернопіль підприємством буде затрачено коштів:

1. Пошук приміщення, його ремонт та обладнання – близько $2000.
2. Склад (оренда в місяць) – до $1000.
3. Кур'єр (2 чол.) - $400.
4. Реклама = $500.
5. Разом - $3900 – 109200 грн.

Логістичне обслуговування замовників, відповідає європейському рівню якості надаваних послуг. На більшості сучасних українських підприємствах логістика сприймається як новий підхід до управління запасами, однак це не так, і за результатами дослідження думок вітчизняних та закордонних науковців можна виділити певні етапи впровадження логістики зокрема у систему постачання ТОВ «АЛЛО» (рис. 3.5).

Основу витрат при управлінні логістичнипи процесами формують витрати на транспортування. Існують такі основні види транспорту: залізничний; морський; внутрішній водний (річковий); автомобільний; повітряний; трубопровідний.

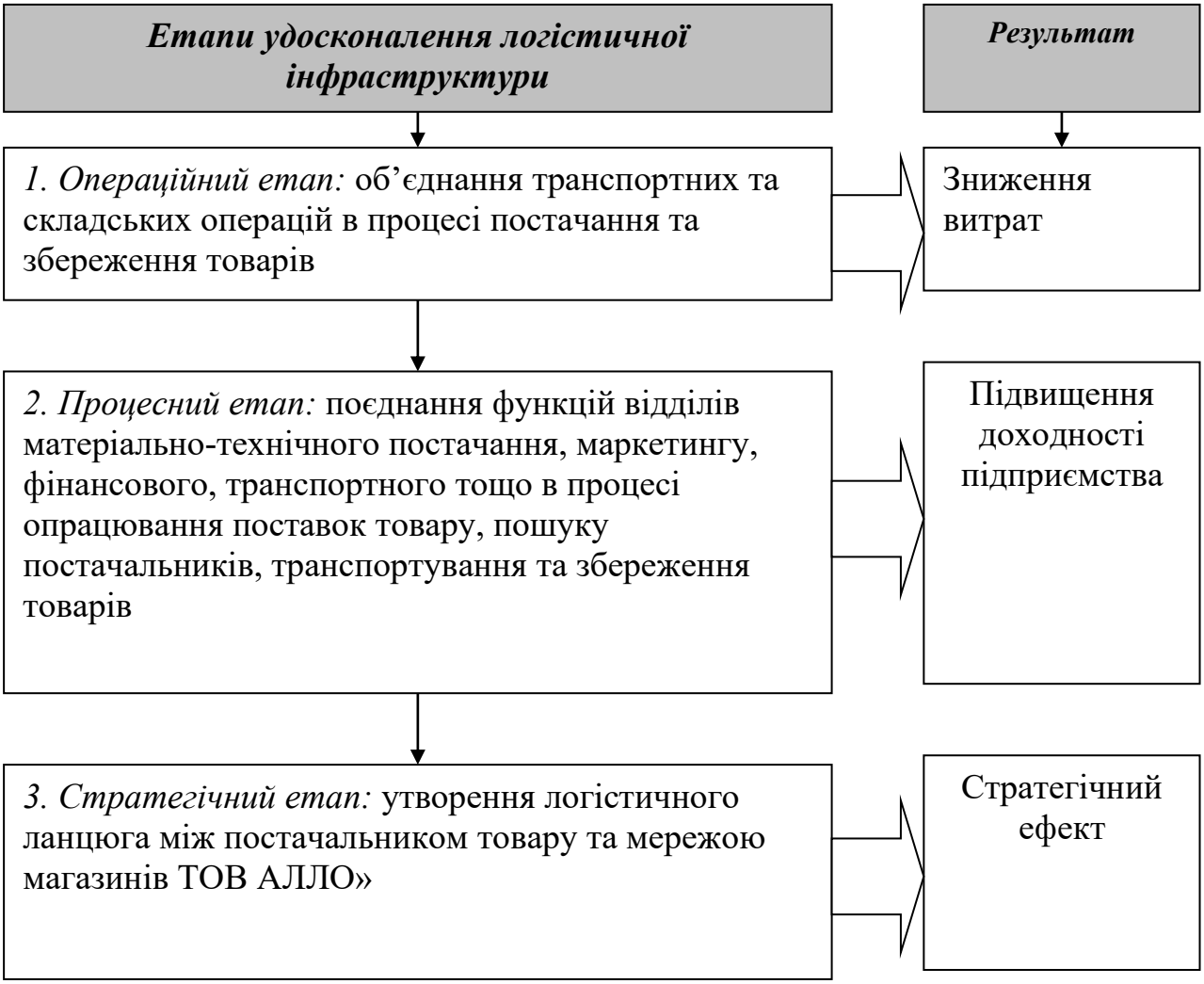


Рис. 3.5. Етапи удосконалення логістичної інфраструктури у ТОВ «АЛЛО»*

* Авторська розробка

Кожний з видів транспорту має конкретні особливості з погляду логістичного управління, переваги і недоліки, які визначають можливості його використання в логістичній системі (табл. 3.3).

Перспективним напрямком співробітництва в рамках розвитку єврологістики є залучення додаткових обсягів транзитних вантажопотоків через митну територію України. Розширення ряду послуг за рахунок здійснення мультимодальних перевезень може здійснюватися в декількох напрямках

По-перше, поєднання автомобільного транспорту ТОВ «АЛЛО» із залізничним. Автомобільно-залізничні перевезення стають найбільш ефективними тоді, коли значна частина маршруту здійснюється залізницею.

Ми вважаємо, що одним із найбільш вигідних варіантів взаємодії з залізничним транспортом є використання перетину залізничних і автошляхів у

Львівській області, що дозволить використовувати Транс-Європейську транспортну мережу.

Таблиця 3.3

Порівняльні логістичні характеристики різних видів транспорту*

Види	Переваги	Недоліки
Залізничний	Велика провізна спроможність; дешевий вид транспорту; регулярність перевезень	Дорого коштує будівництво залізниць; невелика швидкість доставки вантажів
Автомо-більний	Велика швидкість доставки; можливість доставки вантажу від дверей до дверей без перевантаження, маневреність, регулярність. Можливість відправлення вантажу малими партіями	Мала провізна спроможність, дорогий вид транспорту, дорого коштує будівництво доріг
Водний	Дешевий вид транспорту, має велику провізну спроможність, не вимагає капітальних вкладень у будівництво провізних шляхів	Відсутність регулярності, обмежений у застосуванні; невелика швидкість доставки. Залежність від географічних, навігаційних і погодних умов. Жорсткі вимоги до упакування
Повітряний	Має велику швидкість доставки, спроможний доставити вантаж у будь-який район, де немає інших видів транспорту. Найкраще збереження вантажу	Мала провізна спроможність, відсутність регулярності, дуже дорогий вид транспорту. Залежність від погодних умов
Трубопровідний	Найдешевший вид транспорту, велика провізна спроможність, швидкість перекачування вкладень вища та капітальні вкладення нижчі ніж на залізничному транспорті	Обмежений у застосуванні

* Авторська розробка

Основні шляхи сполучення та країни, в напрямку яких можна використовувати перетини автомобільних і залізничних шляхів наведені у табл. 3.4.

Іншим перспективним напрямком автомобільно-залізничного співробітництва в майбутньому є ініційоване Китаєм будівництво високошвидкісної залізничної магістралі з Європи до Китаю, що проходить маршрутом Лондон – Париж – Берлін – Варшава – Київ .

Таблиця 3.4

Шляхи сполучення з країнами СНД

Країна	Автошлях	Залізниця
Угорщина	Тиса	Чоп/Батово
Польща	Краковець, Рава-Руська, Ягодин	Ягодин, Мостиська II
Румунія	Д'якове, Порубне	Д'якове, Вадуль Сірет
Словаччина	Ужгород	Чоп

* Побудовано за матеріалами [21, 34, 68]

Зростання обсягів торгівлі між Україною та ЄС, а також між ЄС та Китаєм та Індією обумовило ініціативу побудови цієї магістралі, і може дати можливість таким підприємства як ТОВ «АЛЛО» запропонувати клієнтам вигідний спосіб комбінованого транспортування. Крім того, магістраль проходить через країни, з якими найбільше співпрацює підприємство – Німеччина, Польща, а також Франція.

Наведемо для прикладу діапазон орендної плати за логістичні приміщення, площа яких 5000 кв.м. і більше:

1. Варшава – 3000 євро за 1 кв.м. на місяць;

2. Антверпен – близько 2000 євро за 1 кв.м. на місяць;

3. Бухарест, Софія, Дюссельдорф, Таллін, Рига, Вільнюс – середнє значення – 4000 євро за 1 кв.м. на місяць;

4. Київ, Осло, Барселона – середнє значення – 7000 євро за 1 кв.м. на місяць.

Очевидно, що вартість утримання складських приміщень за кордоном є дешевшою за аналогічне утримання, зокрема, в Києві.

ТОВ «АЛЛО» використовує автомобільний транспорт та залізничні перевезення.

При автомобільному транспортуванні ТОВ АЛЛО» розраховувати витрати слід на основі транспортної задачі за методом північно-західного кута.

Розрахуємо одиничну партію поставки продукції, вартість перевезення визначено за допомогою прайс-листа компанії ТОВ «АЛЛО». Із м. Дніпро в м. Вінниця тариф за вагою складає 2,20, за об'ємом — 555. До вартості перевезення додається оформлення накладної на вантаж — 13 грн. та оплата цінності вантажу (0,6% від заявленої вартості). При мінімальній декларованій вартості вантажу 300 грн. оплата цінності складатиме: 300 × 0,006 = 1,80 грн.

Таблиця 3.5

Наявність складів м. Дніпро

Склад №	Запас. одиниць
1	5000
2	2000

Таблиця 3.6

Наявність точок продажу м. Дніпро

Магазин №	Потреба в од. продукції
1	1000
2	2000
3	1500
4	2500
5	1000
6	1560

Таблиця 3.7

Витрати на перевезення одиниці продукції зі складу і споживачеві j*

	Споживачі					
Склад №	1	2	3	4	5	6
1	1500	1400	1500	1600	1452	1582
2	1260	1358	1400	1700	1456	1235

*Розраховано з використанням методу транспортної задачі

Крок :1 Загальна кількість запасів на складах 7000 шт. загальна потреба 9560 шт Ми спостерігаємо, що загальна потреба перевищує обсяг запасів на 2560 шт. . Задача є відкритою (незбалансованою), для приведення її до закритої введемо додаткові поставки №3 із запасом продукції 2560 шт. Всі витрати по доставці продукції з даного складу кожному споживачеві приймаємо рівними нулю.

Крок:2 Відшукання початкового рішення. Метод північно-західного кута. Запишемо дану задачу у вигляді транспортної таблиці. У верхньому рядку перерахуємо потреби споживачів за порядком номерів.

У лівому стовпці перерахуємо наявні запаси на складах. На перетинанні j-го стовпця і і-го рядка будемо записувати кількість продукції, що постачається з і-го складу в j-му споживачеві. Поки початкове рішення не знайдено, залишимо ці клітини порожніми.

Таблиця 3.8

Відшукання початкового рішення*

	$b_1=1000$	$b_2=2000$	$b_3=1500$	$b_4=2500$	$b_5=1000$	$b_6=1560$
$a_1=5000$						
$a_2=2000$						
$a_3=2560$						

*Розраховано з використанням методу транспортної задачі

Всі витрати по доставці продукції з даного виробника (складу) Введемо допоміжні рядок і стовпець, в яких будемо відзначати залишилися нерозподілені запаси і відповідно потреби (залишки). Спочатку їх вміст одно вихідним запасів і потреб , так як ще нічого не розподілялося. У таблиці 3.9 вони представлені сірим кольором.

Виберемо клітку в яку будемо розподіляти продукцію на наступній ітерації, це ліва верхня клітинка.

Таблиця 3.9

Витрати по доставці продукції з даного виробника (складу)*

	$b_1=1000$	$b_2=2000$	$b_3=1500$	$b_4=2500$	$b_5=1000$	$b_6=1560$	
$a_1=5000$	X						5000
$a_2=2000$							2000
$a_3=2560$							2560
	1000	2000	1500	2500	1000	1560	

*Розраховано з використанням методу транспортної задачі

Ітерація: 1. Заповнимо клітинку a1, b1. Порівняємо значення залишків для виробника a1 і споживача b1.

Таблиця 3.11

Розрахунок загальних витрат на перевезення всієї продукції*

	b_1= 1000	b_2= 2000	b_3= 1500	b_4= 2500	b_5= 1000	b_6= 1560
a_1= 5000	1000 1500	2000 1400	1500 1500	500 1600	0 1452	
a_2= 2000				2000 1700		
a_3= 2560					1000 0	1560 0

*Розраховано з використанням методу транспортної задачі

Перемножимо числа стоять в одній клітці (для всіх клітин) потім отримані твори складемо. Отримаємо значення сумарних витрат, для даного початкового рішення. $P_{нач}$=10750000

Крок:5 Проведемо поетапне поліпшення початкового рішення, використовуючи метод потенціалів.

Ітерація: 1 Складемо допоміжну робочу матрицю витрат. Вона будується з вихідної матриці витрат шляхом перенесення лише тих осередків Pij які відповідають заповнених клітин транспортної таблиці. Інші клітинки залишаються пустими.

Крім того, введемо допоміжний стовпець, який внесемо значення невідомих U1 ... U3 (3,m - число складів) і допоміжну рядок у яку занесемо значення невідомих V1 ... V6 (6,це n - число споживачів). На малюнку вони представлені жовтим кольором. Ці n+m невідомих повинні для всіх (i,j), відповідних загружених клітин, задовольняти лінійної системи рівнянь

Порядок обчислення потенціалів був наступний:

1) Нехай $V_6 = 0$;
2) $U_3 = P_{3,6} - V_6$;
3) $V_5 = P_{3,5} - U_3$;
4) $U_1 = P_{1,5} - V_5$;
5) $V_1 = P_{1,1} - U_1$;
6) $V_2 = P_{1,2} - U_1$;

7) $V_3 = P_{1,3} - U_1$;
8) $V_4 = P_{1,4} - U_1$;
9) $U_2 = P_{2,4} - V_4$;

Тепер для всіх вільних клітин робочої матриці витрат обчислимо оцінки Sij, за формулою Sij = Pij – Ui – Vj. Кожна така оцінка показує на скільки зміняться загальні транспортні витрати при завантаженні даної клітини одиницею вантажу. Таким чином, якщо серед оцінок є негативні (витрати зменшуються) то даний план можна поліпшити перемістивши у відповідну клітину певну кількість продукції. Якщо ж серед оцінок немає від'ємних - план є оптимальним.

Таблиця 3.12

Робоча матриця витрат*

	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6	
a_1	1500	1400	1500	1600	1452	130	$u_1 = 1452$
a_2	-340	-142	-200	1700	-96	-317	$u_2 = 1552$
a_3	-48	52	-48	-148	0	0	$u_3 = 0$
	$v_1 = 48$	$v_2 = -52$	$v_3 = 48$	$v_4 = 148$	$v_5 = 0$	$v_6 = 0$	

*Розраховано з використанням методу транспортної задачі

Потім ми визначимо мінімум M з усіх елементів, позначених знаком - , і Перехід до нової транспортної таблиці розбивається на наступні кроки.

а) У комірку a2,b1 нової таблиці записується число M.

б) Комірка a1,b1 залишається порожньою.

г) Непозначені числа переносяться в нову таблицю без змін. Інші комірки таблиці залишаються порожніми.

Таблиця 3.13

Робоча матриця витрат з перерахованими потенціалами і оцінками*

	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6	
a_1	1500	1400	1500	100	1452	107	$u_1 = 1475$
a_2	1260	198	140	440	244	1235	$u_2 = 1235$
a_3	0	100	0	0	48	25	$u_3 = -25$
	$v_1 = 25$	$v_2 = -75$	$v_3 = 25$	$v_4 = 25$	$v_5 = -23$	$v_6 = 0$	

*Розраховано з використанням методу транспортної задачі

Загальні витрати на перевезення всієї продукції, для оптимального плану складають: $P_{опт}$= 9733тис. грн.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на базі ТОВ «АЛЛО»

Згідно наукових досліджень 8% підприємств мають власних фахівців з логістики, тому стабільно несуть витрати на оплату їх праці, мотивацію діяльності і підтримку належних умов праці (група А) (рис. 3.6). Ці витрати є прогнозованими, і управління ними є більш ефективним порівняно з іншими підприємствами (група В).

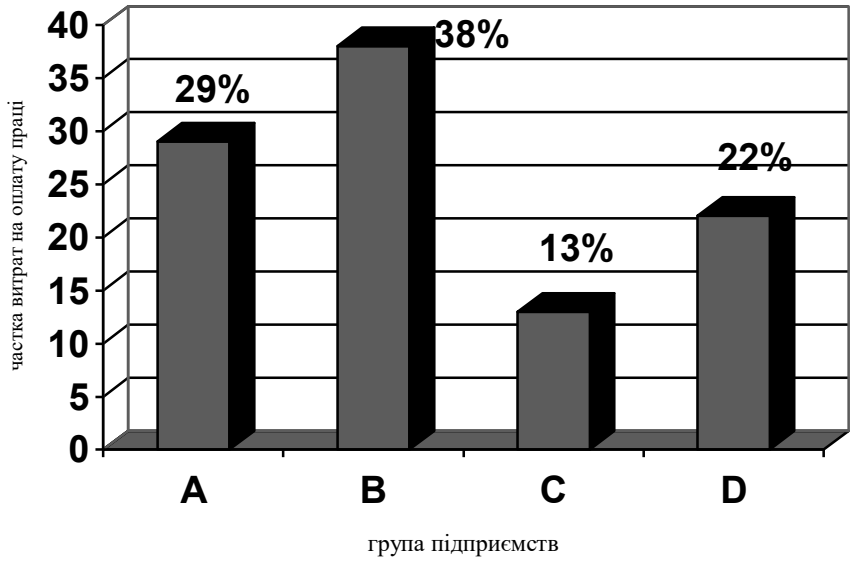


Рис. 3.6 Частка витрат на оплату праці фахівців з логістики постачання в структурі матеріальних витрат на вітчизняних підприємствах

На даний час ТОВ «АЛЛО» відноситься до групи D, і залучаючи посередників економить кошти на формуванні власного автотранспорту.

За даними табл. 3.14 можна зробити висновки про склад і структуру логістичних витрат ТОВ «АЛЛО» в розрізі найбільших філій . Загальні логістичні витрати по підприємству складають 388722,76 грн.

Таблиця 3.14

Прогнозна структура та питома вага логістичних витрат ТОВ «АЛЛО» у складі 91-93 рахунків (у розрізі основних філій)

Статті витрат	Склад						В середньому по підприємстві
	м. Дніпро		м. Одеса	м. Київ		м. Тернопіль	
	№ 1	№ 2		№ 1	№ 2		
Загальновиробничі витрати (91 рахунок)							
Загальновиробничі витрати, крім логістичних витрат	96,01	96,81	96,74	97,49	96,06	96,86	96,7
Логістичні витрати							
Частина витрат на службові відрядження та ін.	0,27	0,39	0,41	0,49	0,67	0,61	0,48
Витрати на утримання й експлуатацію машин	3,72	2,8	2,85	2,02	3,27	2,53	2,82
Всього логістичних витрат	3,99	3,19	3,26	2,51	3,94	3,14	3,3
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Адміністративні витрати (92 рахунок)							
Адміністративні витрати, крім логістичних витрат	93,91	91,21	85,51	86,04	89,12	89,32	88,38
Логістичні витрати							
Частина витрат на службові відрядження	0,29	0,40	0,12	0,52	0,34	0,41	0,35
Частина витрат на утримання інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського призначення (оренда, амортизація, ремонт, комунальні послуги)	0,28	0,17	0,70	0,19	0,09	0,09	0,25
Частина транспортних послуг	2,22	1,73	7,28	9,62	2,88	4,19	4,83
Частина витрат на охорону	2,41	2,47	2,3	2,18	2,11	2,49	2,32
юридичні послуги	–	0,01	0,17	0,01	–	0,01	0,04
аудиторські послуги	0,24	2,67	3,24	1,29	1,54	2,42	1,95
транспортні послуги	0,27	0,28	0,01	–	0,01	–	0,08
поштово- телеграфні витрати	0,05	0,06	0,05	–	0,03	0,18	0,6
канцелярські витрати	0,33	–	0,6	0,15	0,12	0,01	0,20
податки, збори	–	1,0	0,02	–	3,76	0,88	1,0
Всього логістичних витрат	6,09	8,79	14,49	13,96	10,88	10,68	11,62
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Витрати на збут (93 рахунок)							
Витрати на збут, що не відносяться до логістичних витрат	38,48	36,86	28,81	15,04	36,43	33,0	28,37
Логістичні витрати							
Витрати на утримання підрозділів підприємств, що пов’язані зі збутом продукції	46,18	20,82	32,43	26,53	31,73	41,87	30,25
Витрати на утримання, ремонт і експлуатацію основних засобів, пов’язаних зі збутом продукції	2,96	4,79	3,6	0,56	0,35	0,28	1,61
Витрати, пов’язані з транспортуванням, перевалкою і страхуванням готової продукції	12,38	27,3	28,16	10,52	23,15	16,22	18,37
Фактичні витрати на гарантійний ремонт і гарантійне	–	4,9	3,46	45,16	–	5,25	17,65

обслуговування продукції							
Витрати на зберігання, завантаження, розвантаження і паркування продукції	–	5,32	3,28	1,65	3,9	3,38	2,87
Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції	–	–	0,26	0,53	4,44	–	0,88
Всього логістичних витрат	61,52	63,14	71,19	89,96	63,57	67,0	71,63
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Питома вага логістичних витрат у складі загальновиробничих витрат становить 3,3%, у складі адміністративних витрат – 11,62% та у витратах на збут 71,63%.

Система є багатофункціональним постійно розвиваються програмним продуктом зручним при розрахунках залізничної провізної плати по інших іноземних країнах (рис. 3.7).

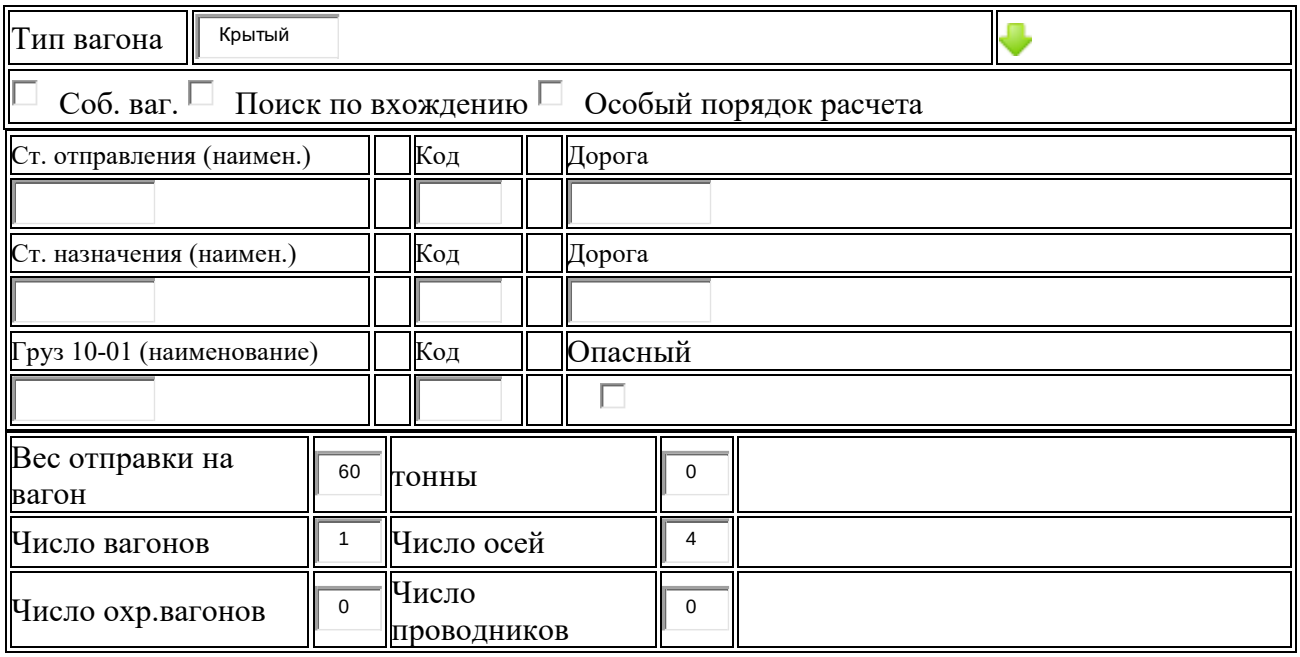


Рис. 3.7 Пропонована форма замовлення експорту продукції ТОВ «Алло» за залізничним видом транспортування

*Згідно системи розрахунку залізничного тарифу за вантажні перевезення за програмою «Успіх»

Якщо в оптимальному рішенні М-задачі немає штучних змінних, це рішення є оптимальне рішення вихідної задачі. Якщо ж в оптимальному рішенні М-завдання хоч одна з штучних змінних буде відмінна від нуля, то система обмежень вихідної задачі невідповідні і вихідна задача нерозв'язна.

Симплекс-таблиця, яка складається у процесі вирішення, використовуючи метод штучного базису, називається розширеною. Вона відрізняється від

звичайної тим, що містить два рядки для функції мети: одна – для складовою F, а інша – для складовою M. При складанні симплекс таблиці вважають що вихідні змінні є небазисними, а додаткові (xn+m) і штучні (Ri)- базисними.

Вихідні дані: Запас вантажу в i-му пункті відправлення ai: a1=145000, a2=150000. Потреба j-го пункту призначення у вантажі bj: b1=100000, b2=80000, b3=45000. Матриця тарифів (транспортних витрат) Ci,j:

$(C_{i,j})_{m\times n}=$	Потр. / Постав.	**1**	**2**	**3**
	1	250	260	280
	2	260	270	290

Складемо математичну модель задачі транспортного типу. Загальні сумарні витрати, пов'язані з реалізацією плану перевезень, можна уявити цільовою функцією.

$$Z=\sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n} c_{ij}x_k \to \min, \quad k=1..\ m\times n$$

Змінні Xk повинні задовольняти обмеженням по запасах (1), по потребах (2), і умов противорічь. У математичної записи це можна представити так:

$$\sum_{j=1}^{n} x_{ij} = a_i, i=\overline{1,m}; \qquad (1)$$

$$\sum_{i=1}^{m} x_{ij} = b_j, j=\overline{1,n}; \qquad (2)$$

$$x_{ij} \geq 0,\ i=\overline{1,m},\ j=\overline{1,n}. \qquad (3)$$

Цільова функція

$250X_1+260X_2+280X_3+260X_4+270X_5+290X_6 \to \min$

Умови

$1X_1+1X_2+1X_3+0X_4+0X_5+0X_6=145000$

$0X_1+0X_2+0X_3+1X_4+1X_5+1X_6=150000$

$1X_1+0X_2+0X_3+1X_4+0X_5+0X_6=100000$

$0X_1+1X_2+0X_3+0X_4+1X_5+0X_6=80000$

$0X_1+0X_2+1X_3+0X_4+0X_5+1X_6=45000$

Транспортна задача розв'язана тільки в разі, якщо дотримується умова балансу Σai=Σbi. У нашому випадку воно порушене, так як:

Σa_i=145000+150000=295000

Σb_i=100000+80000+45000=225000

Отже задача є відкритою (незбалансованої). Оскільки Σai>Σbi, то введемо фіктивного споживача кількість продукції у якого складе Σai-Σbi=70000.

За умовою, необхідно повністю використовувати ресурси постачальника(ів): №1, а це означає, що вказаним споживачам не можна поставляти продукцію від фіктивного джерела. Отже, вартість транспортних витрат на доставку одиниці продукції від фіктивного джерела необхідно зробити невигідною C >max(Ci,j). Покладемо=580. А вартість транспортних витрат на доставку одиниці продукції від фіктивного постачальника всім іншим споживачам будемо вважати рівною нулю. Отримаємо таку закриту модель транспортної задачі:

$250X_1+260X_2+280X_3+580X_4+260X_5+270X_6+290X_7+0X_8 \rightarrow min$

Внесемо додаткове обмеження для фіктивного постачальника в систему. Наведемо систему обмежень до канонічного виду, для цього введемо в кожне умова штучну змінну R. Тоді система запишеться у вигляді:

$1X_1+1X_2+1X_3+1X_4+0X_5+0X_6+0X_7+0X_8+R1=145000$

$0X_1+0X_2+0X_3+0X_4+1X_5+1X_6+1X_7+1X_8+R2=150000$

$1X_1+0X_2+0X_3+0X_4+1X_5+0X_6+0X_7+0X_8+R3=100000$

$0X_1+1X_2+0X_3+0X_4+0X_5+1X_6+0X_7+0X_8+R4=80000$

$0X_1+0X_2+1X_3+0X_4+0X_5+0X_6+1X_7+0X_8+R5=45000$

$0X_1+0X_2+0X_3+1X_4+0X_5+0X_6+0X_7+1X_8+R6=70000$

Переходимо до формування початкової симплекс таблиці. У рядок F таблиці заносяться коефіцієнти цільової функції.

Таблиця 3.15

Початкову симплекс таблицю*

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	Вільний елемент

F	250	260	280	580	260	270	290	0	0
R1	1	1	1	1	0	0	0	0	145000
R2	0	0	0	0	1	1	1	1	150000
R3	1	0	0	0	1	0	0	0	100000
R4	0	1	0	0	0	1	0	0	80000
R5	0	0	1	0	0	0	1	0	45000
R6	0	0	0	1	0	0	0	1	70000
M	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-5900

*Побудовано автором на основі симплекс-методу

Так як вихідної завданням був пошук мінімуму, оптимальне рішення є вільний елемент рядка F, взятий з протилежним знаком (Додаток Д). Знайдено оптимальне рішення (мінімальні транспортні витрати) F=59200 при рівних значеннях змінних:

X2=80000 (кількість продукції, доставлене від постачальника №1 до споживача №2),

X8=70000 (кількість продукції, доставлене від постачальника №2 до споживача №4),

X1=20000 (кількість продукції, доставлене від постачальника №1 до споживача №1),

X5=80000 (кількість продукції, доставлене від постачальника №2 до споживача №1),

X3=45000 (кількість продукції, доставлене від постачальника №1 до споживача №3),

За вищенаведеними формулами розрахуємо координати оптимального розміщення центрального складу:

$$X=\frac{(200*13+150*17+450*2)+(100*5+300*0+100*7+150*21+150*26)}{(200+150+50)+(100+300+100+150+150)}=7,2$$

$$Y=\frac{(200*14+150*2+450*18)+(100*9+300*0+100*22+150*12+150*5)}{(200+150+50)+(100+300+100+150+150)}=10,5$$

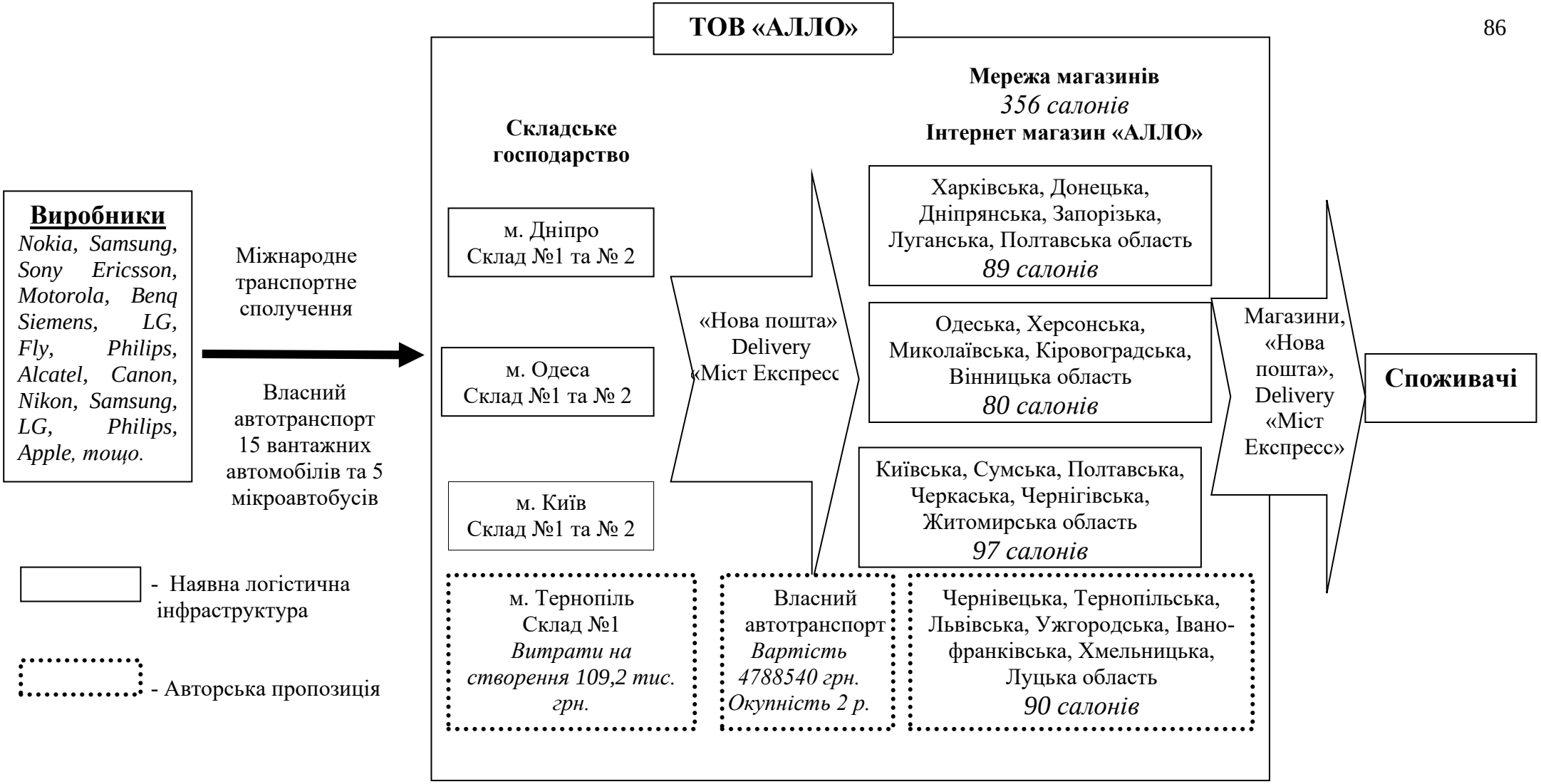


Рис. 3.8 Фактична та пропонована логістичні інфраструктура ТОВ «АЛЛО»*

*Авторська розробка

Отже найбільш оптимальним місцем розташування складу є м. Тернопіль.

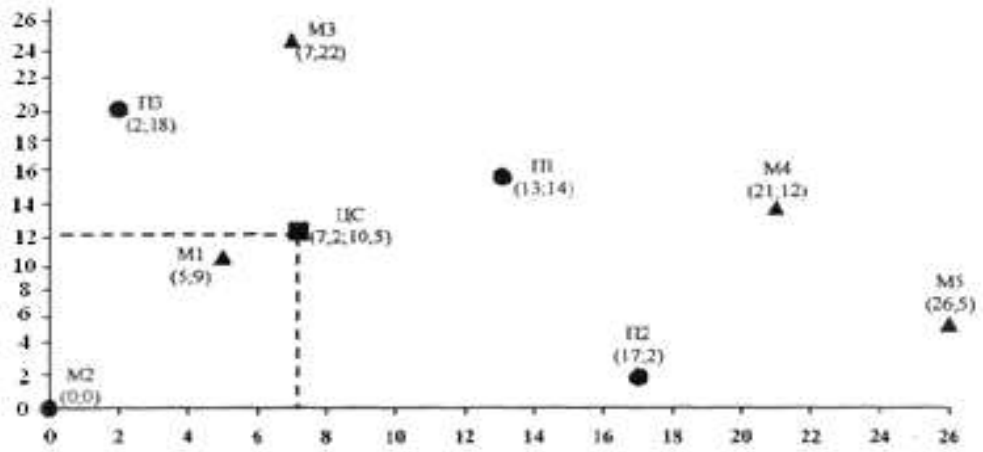


Рис. 3.9. Розміщення складу та салонів магазинів ТОВ «АЛЛО» в західній частині України

Ряд запропонованих заходів сприятиме розвитку діяльності підприємства (табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Фактична, планова економічна ефективність господарювання ТОВ «АЛЛО»*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Товарна продукція, тис. грн.	350860,1	378928,9	435768,2	124,2
Середньорічна чисельність постійних працівників по господарству, чол.	809,0	825,0	825,0	102,0
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	121971,0	136607,5	142071,8	116,5
Собівартість, тис. грн.	319195,0	347922,6	368797,9	115,5
Прибуток, тис. грн.	31665,1	31006,4	66970,3	211,5
Рівень рентабельності, %	9,9	8,9	18,2	8,2 п.

* Авторська розробка

Отже, стратегічний план заходів удосконалення логістичної інфраструктури повинен допомогти компанії «АЛЛО» підвищити частку ринку і зайняти нові ніші, істотно поліпшивши фінансові показники і віддачу на капітал. По-перше, істотні зміни торкнуться системи продажів. Повинні бути зроблені зусилля по подальшому проникненню на ринки країн ближнього і далекого зарубіжжя. По-друге, орієнтація на показники, необхідні конкретним споживчим сегментам. По-третє, підвищити самостійність і об'єм повноважень окремих структурних підрозділів компанії, їх відповідальність перед клієнтом і перед компанією. Повинні зрости повноваження керівників філіалів і керівників торговими

точками. Це істотно підвищить зацікавленість всіх співробітників філіалів в кінцевих результатах роботи. По-четверте, необхідно провести заходи щодо скорочення витрат на кожній торговій точці, а саме, провести моніторинг собівартості та оптимізувати логістичні ланцюги поставки продукції на рівні України. По-п'яте, постійно відстежувати зміни на ринку і по можливості передбачати їх, пропонуючи товар, необхідний покупцю.

Висновки та пропозиції

Нині для більшості суб’єктів господарювання характерні складнощі з розвитком власної логістичної інфраструктури, пов’язані з відсутністю деяких її складових (складу, транспортного парку тощо) або незручним їх географічним розташуванням. Виникнення даних проблем неминуче призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства.

Логістична інфраструктура є інструментом управління підприємством, який здатен забезпечити просування продукції, економію матеріальних, сировинних, енергетичних, фінансових, трудових та інших ресурсів. Логістична інфраструктура є каркасом організації логістичної роботи на фірмі в усьому її інтегрованому комплексі. Це склади, складське обладнання, комп’ютерні системи управління складськими потужностями і пошуком товару, транспортні засоби, транспортні служби, інформаційні ресурси і системи. Логістична інфраструктура тісно пов’язана із фінансовою, економічно-правовою, зовнішньоекономічною, торговельно-посередницькою, інформаційною інфраструктурами ринку та інфраструктурою ринку.

Базою дослідження є мережа магазинів ТОВ «АЛЛО» м. Дніпро. ТОВ "АЛЛО" працює на ринку з 1998 року і є одним з найбільших рітейлерів ринку портативної цифрової техніки і мобільних телефонів в Україні. Компанія «АЛЛО» співпрацює з представництвами таких світових виробників, як Nokia, Samsung, Sony Ericsson, Motorola, LG, Panasonic, Alcatel, Fly, Philips, Acer, Asus, Canon, Sony, Apple, Kingston, Nikon, Pentax. Також «АЛЛО» є офіційним дилером всіх відомих операторів мобільного зв'язку України – ЗАТ Київстар GSM, ЗАТ Український мобільний зв'язок (МТС), ТОВ Астеліт (ТМ Life), ЗАТ Телесистеми України (ТМ PEOPLEnet). Основними видами діяльності товариства відповідно до Статуту є: продаж засобів зв’язку (мобільних телефонів), їх підключення, експлуатація, сервісне обслуговування (55,3% у товарній структурі); надання послуг, пов’язаних з організацією міського, міжнародного зв’язку, радіозв’язку та IP-телефонії (33,1%); реалізація товарів народного споживання та продукції виробничо-технічного призначення (11,6%).

На сьогоднішній день автопарк ТОВ «АЛЛО» налічує 15 вантажних автомобілів та 5 мікроавтобусів, завдяки яким вони мають можливість доставляти вантаж від зарубіжних компаній до м. Дніпро або м. Київ протягом 48 годин. Усі автомобілі ТОВ «АЛЛО» оснащені спецобладнанням, яке забезпечує надійність і безпеку вантажу. На кожен автомобіль встановлена GPS-система, яка дозволяє контролювати доставку продукції з моменту її завантаження до відвантаження клієнту.

Логістичні витрати у ТОВ «АЛЛО» за 2023 р. становили 37 млн. грн. Витрати фізичного переміщення вантажів становлять понад 12,6 млн. грн., витрати запасів – 13,1 млн. грн., що становить 35,4%. Витрати фізичних надходжень за 2023 р. становили 20,2% у структурі витрат. А найменший розмір витрат зафіксовано по статті витрати на інформаційно-управлінські витрати (3,8 млн.грн.).

Компанія прагне до ще більшого зміцнення та розширенню спектру взаємин зі споживачем та партнерами в усіх напрямках діяльності. В «АЛЛО» працюють тільки висококваліфіковані спеціалісти, що підтверджено чисельними сертифікатами та дипломами. Як доповнення до базової освіти співробітники мають змогу проходити цільові освітні програми, регулярно підвищують свій рівень кваліфікації, періодично атестуються, на базі власного Учбового центру.

У даний момент український роздрібний ринок активно відчуває зростаючий інтерес міжнародних компаній в тому числі виробників ЄС, які намагаються вийти на український ринок. Частка іноземних інвестицій та мультинаціональних компаній на українському ринку роздрібної торгівлі зростає.

Саме тому ТОВ «АЛЛО» вивчаючи сучасну конкурентну політику намагається бути на чолі євроінтеграційних змін у маркетинговій стратегії та рекламній компанії за споживачів. Тому підприємство активно намагається розширити ринок збуту продукції за рахунок систематичного відкриття нових філій у містах України та збільшення їх кількості у кожному населеному пункті. Нині збут продукції відбувається через роздрібну мережу магазинів «АЛЛО» загальною кількістю 356 салонів у 131 місті.

На основі проведеного SWOT-аналізу нами сформовано сформувати основні цілі, що стоять перед підприємством на найближчу перспективу (4-8 років).

можна визначити найбільш перспективні напрямки діяльності підприємства. Серед них слід виділити такі: територіальна експансія шляхом розширення власної торгової мережі; розширення асортименту та підвищення якості продукції; закріплення на традиційних ринках за допомогою посилення маркетингової підтримки та оптимізації логістичних витрат.

На перспективу керівництво ТОВ «АЛЛО» планує впроваджувати відділ логістики. Зокрема, на 2024 р. на підприємстві оголошено конкурс на прийом спеціаліст «менеджерів із логістики». Проте у подальшій перспективі (на 2020 р.) передбаченно ввести відділ із управління логістикою з врахуванням особливостей діяльності підприємства. У відповідності до наведеної структури додаткового персоналу залучати не потрібно, крім менеджера з логістики.

З метою оптимізації поставок продукції із за кордону ТОВ «АЛЛО», зокрема для зручності оформлення заявок використовувати система розрахунку залізничного тарифу за вантажні перевезення «Успіх». Вартість такої програми при використання її на власному сайті становить 6400 грн. на рік.

Створення додаткового складу зніме навантаження із складів м. Києва та м. Одеси і дасть можливість оптимізувати регіональний розподіл України за чітко визначеними складами та прискорить період доставки вантажів у західну частину України. Прийнявши за основу пропорційність відстані до транспортних витрат нами було визначено, що найбільш ефективним є розташування такого складу у м. Тернопіль.

За допомогою методу штучного базису «Симплекс-методу» визначено що оптимальний розмір витрат на транспортування продукції від двох складів які розташовані в м. Дніпро до найбільших міст реалізації (м. Київ, м. Одеса, м. Тернопіль становлять 59200 грн.) При цьому мінімальні поставки продукції із складу №1 м. Дніпро до складу у м. Київ повинні становити 20000 тис. грн., до м. Одеси складу № 1 та № 2 – 70000 тис. грн., а до складу в м. Тернопіль – 80000 тис. грн. Витрати на створення додаткового складу становлять 109,2 тис. грн.

Отже, стратегічний план заходів удосконалення логістичної інфраструктури повинен допомогти компанії «АЛЛО» підвищити частку ринку і зайняти нові ніші, істотно поліпшивши фінансові показники і віддачу на капітал. По-перше,

істотні зміни торкнуться системи продажів. Повинні бути зроблені зусилля по подальшому проникненню на ринки країн ближнього і далекого зарубіжжя. По-друге, орієнтація на показники, необхідні конкретним споживчим сегментам. По-третє, підвищити самостійність і об'єм повноважень окремих структурних підрозділів компанії, їх відповідальність перед клієнтом і перед компанією. Повинні зрости повноваження керівників філіалів і керівників торговими точками. Це істотно підвищить зацікавленість всіх співробітників філіалів в кінцевих результатах роботи. По-четверте, необхідно провести заходи щодо скорочення витрат на кожній торговій точці, а саме, провести моніторинг собівартості та оптимізувати логістичні ланцюги поставки продукції на рівні України. По-п'яте, постійно відстежувати зміни на ринку і по можливості передбачати їх, пропонуючи товар, необхідний покупцю.

Список використанної літератури

1. Васелевський М. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега та ін.; за наук. ред. С. Крикавського та С. Кубіва. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2018. – 596 с.
2. Васильців Н. М. Передумови та тенденції розвитку глобальної логістики / Н. М. Васильців // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Сер. Логістика. – 2010. – № 669. – С. 267–274.
3. Григорак М. Ю. Логістична інфраструктура Конспект лекцій / М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко, О.Є. Соколова. – К.: Автограф, 2022. – 190 с.
4. Гуща І.О. Феномен економічної глобалізації: зміст і ризики / І.О. Гуща // Наукові праці ПДДА. – 2013. – Вип. 2(5). – Т. 1 – Економічні науки. – 2013. – С. 74–79.
5. Довба М. О. Стратегія розвитку логістичної інфраструктури прикордонних територій [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.10.01 / М. О. Довба; ін.-т регіон, досліджень НАН України. – Львів, 2006. – 22 с.
6. Довба М.О. Концептуальні засади розвитку логістичних центрів в Україні. Регіональний збірник наукових праць з економіки “Прометей” Вип. (19). – Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2006. – С. 199-204.
7. Довба М.О., Чорнописька Н.В. Теоретико-методичні засади створення і функціонування логістичної інфраструктури Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Логістика”. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2004. – №499. – С. 40-44.
8. Довідка щодо зобов’язань України в рамках СОТ [Електронний ресурс]. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – 2021. – Режим доступу: http://www.me.gov.ua /control /uk / publish / printable_article? art_id=188046.
9. Дорошкевич Д.В. Міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації / Д.В. Дорошкевич // Ефективна економіка. – 2021. - №2. - Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3282

10. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики. Навч. посіб. -К.: Центр учбової літератури, 2013. - 176 с.
11. Експорт, імпорт і транзит вантажів в Україні за 2022 рік. Статистичний бюлетень. / Відп. за випуск О. О. Кармазина// Державна служба статистики України – К., 2023. – 83 с.
12. Жебруцький З. Ефективність використання логістичного аутсорсингу в польських підприємствах / З. Жебруцький, М. Кручек // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Сер. Логістика. – 2022. – № 657. – С. 335–340.
13. Калініченко О.В. Статистична оцінка зовнішньоекономічних вантажопотоків через кордони України автомобільним транспортом/ О. В.Калініченко // Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць. К.: 2021. – № 9/1 (148). – С. 144-148.
14. Кальченко А. Г. Логістика : навч. посіб. / А. Г. Кальченко, В. В. Кривещенко В. В. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2008. – 472 с.
15. Карп І. М. Використання логістичних систем в управлінні підприємством: автореф.дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08. 06. 01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / І.М.Карп. – Тернопіль, 2006. – 22с.
16. Клименко Л.В., Зборовська Ю.Л., Жмуденко В.О. Стратегічні орієнтири розвитку міжнародних автоперевезень і транзитного потенціалу України// Актуальні проблеми економіки. – 2023. – № 2(11). – С. 235-242.
17. Колобов А. А. Основы промышленной логістики / А. А. Колобов, Омельченко И. Н. – М. : Изд-во МГТУ, 1998. – 116 с.
18. Крикавський Є. В. Логістика для економістів: підручник / Є. В. Крикавський. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. – 448 с.
19. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навч, посібник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чорнописька. – Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2009. – с. 107.
20. Крикавський Є. В. Сучасні аспекти теорії і методології логістики /

Є. В. Крикавський // Маркетинг і логістика в системі менеджменту: Тези доповідей IV Міжнародної наук.-практ. конф. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002, С. 182–184.

21. Логістика: теорія та практика : навч. посіб. / В.Кислий [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Сумський держ. ун-т. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 359 с.
22. Матвеєва А. Ринок транспортних послуг: поняття, учасники та об'єкти / А. Матвєєва // Вісник Академії правових наук України. – 2012. – № 1(64). – С. 135-143.
23. Мінакова С. М. Світовий досвід використання транспортно-логістичних систем підприємств в умовах глобалізації / С. М. Мінакова // Кримський економічний вісник: науковий журнал.– Сімферополь: Наукове об'єднання «Economics», серпень 2022. - Вип. 4 (11). – с. 78 – 80.
24. Официальный сайт Международной аналитической компании Forrester Research, Inc. [Электронный ресурс]. – Режим доступу : http://www.forrester.com
25. Пасажирські перевезення за 2022 рік. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: // http://ukrstat.org/uk.
26. Перебийніс В. І. Транспортний менеджмент і транспортний маркетинг виробничо-комерційної діяльності : [монографія] / Перебийніс В. І., Болдирєва Л. М., Перебийніс О. В. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – 201 с.
27. Перебийніс В. І. Логістичні транспортні системи підприємств : формування та функціонування : моногр. / В. І. Перебийніс, О. В. Перебийніс. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2006. – 206 с.
28. Прейгер Д. Актуальні питання будівництва доріг і розбудови мережі вантажних автоперевезень в Україні / Д. Прейгер // Економіка України. – 2008. – № 4. – С. 15-28.
29. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення транспортної стратегії України на період до 2020 року» від 20 жовтня 2010 року № 2174 – р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // http://zakon2.rada.gov.ua
30. Соколова О.Є. Проблеми управління логістичною інфраструктурою

підприємств / О.Є. Соколова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу ::http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Sokolova_207.htm

31. Соляннік К. В. Реалізація проектів щодо розвитку транзитного потенціалу транспортної системи України / К.В. Соляннік// Науковий огляд. – 2022. – № 1. – С. 63-70.
32. Статистичний щорічник України за 2022 рік [за ред. Власенко Н.С.] – К.: Державна служба статистики України. – 2023. – 558 с.
33. Статистичні дані по галузі автомобільного транспорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // http://mtu.gov.ua.
34. Степанов О. Н. Стратегическое управление развитием морского порта. / О. Н. Степанов. – Одесса : Астропринт, 2008. – 324 с.
35. Стройко Т.В. Логістична інфраструктура як ефективний інструмент управління підприємством / Т.В. Стройко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=684.
36. Стройко Т.В. Логістична інфраструктура: теоретичний аспект/ Т.В.Стройко //Маркетингове забезпечення продовольчого ринку України. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м.Полтава, 7-8 квітня 2009 року).—Полтава.—2009.—С.105-106
37. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок [Текст]: навчальний посібник / О. М. Сумець, Т. Ю. Бабенкова. - К.: Хай-Тек-Прес, 2013. - 220 с.
38. Транс-логистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://transcare.buana.vistec.net /index.php?id=359.
39. Транспортна стратегія України на період до 2020 року // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ucipr.kiev.ua.
40. Фактори, які впливають на формування системи логістики**.** Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м.Полтава, 7-8 квітня 2009 року). – Полтава. – 2009. – С.115-116
41. Федько В. П. Инфраструктура товарного рынка / В. П. Федько, Н. Г. Федько. – Ростов н/Д : Феникс, 2000. – 512 с.
42. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. –

322 с.

43. Холод Б.І. Глобалізація як фактор впливу на процеси логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств/ Б.І. Холод, О.М. Зборовська // Європейський вектор економічного розвитку. 2022. № 2 (17)- С. 261-270
44. Хумаров О. А. Підвищення конкурентоспроможності України: мобілізація транзитного потенціалу / О. А.Хумаров // Стратегічні пріоритети. – 2022. – № 2(11). – С. 152-158.
45. Connecting to Compete 2013 Trade Logistics in the Global Economy The Logistics Performance Index and Its Indicators. - The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. – 2013. – 68p.
46. Haralambidis H. World wide experience of Port Reform / H. Haralambidis, A. Veenstra. – Oxford : University press, 2009. – 125 p.
47. Laplaze M. Logistique d'entreprises et politique commerciable de la SNCF / M. Laplaze, J. Meunier, J. Weil // Revue genenale des chemis de fer. – 1984. – № 11. – P. 55.
48. Logistics Performance Index: Connecting to Compete 2022 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://web. worldbank.org
49. The World Bank [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/ LPI_2013_final.pdf