

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: «Аналіз логістичних систем у підприємницькій діяльності»

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Дегтярьова І.Б./

*Виконавець: _____/Степаненко А.О./
П.І.Б.*

*Група: _____
ЕН-82/2не
шифр*

Анотація

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із 43 сторінок тексту; 3 розділів; 5 таблиць; 10 рисунків; списку використаної літератури із 52 джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – виконати аналіз логістичних систем у підприємницькій діяльності

Методологічна основа дослідження: концепції та підходи теорії економічного аналізу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених.

У першому розділі роботи «ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ» розглянуто поняття логістичних систем та логістики, види та функції логістичних систем у підприємницькій діяльності.

У другому розділі роботи «ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ» проведено аналіз основних підходів до комплексної оцінки ефективності логістичної системи та її структури.

У третьому розділі роботи «ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЗАММЛЕР»» проведено оцінку ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «Заммлер», аналіз транспортно-логістичної та складської діяльності підприємства, запропоновано стратегії розвитку логістичної системи підприємства.

Ключові слова: логістика, логістична система, ефективність, підприємницька діяльність, збалансована система показників.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	6
1.1. Змістовна характеристика логістики та логістичних систем	6
1.2. Види логістичних систем у підприємницькій діяльності.....	10
1.3. Функції логістичних систем у підприємницькій діяльності	11
РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	17
2.1. Оцінювання ефективності логістичної системи	18
2.2. Комплексна оцінка логістичної системи	26
2.3. Оцінка структури логістичної системи підприємства	27
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЗАММЛЕР»..	29
3.1. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «Заммлер».....	29
3.2. Аналіз транспортно-логістичної та складської діяльності підприємства.....	37
3.3. Стратегії розвитку логістичної системи ТОВ «Заммлер»	42
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Серед різноманіття пошуку, шляхів розвитку ринку, засобів виробництва, нових напрямків діяльності комерційно-посередницьких організацій та підприємств викликають значний інтерес наукові дослідження та практичні новації [36; 44; 45; 52], що поєднуються поняттям логістики. Хоча про логістику відомо давно, проте вона претендує на звання наукової та навчальної дисципліни XXI століття. Підрозділи логістики створені на підприємствах промисловості, аграрно-промислового комплексу, транспорту.

Поняття логістики використовувалося і використовується в різних галузях наукової та господарської діяльності, але найчастіше воно стало використовуватися для визначення взаємопов'язаних функцій заготівельного, виробничого та розподільчого процесів.

В останні 10 -15 років це поняття ототожнюється у зарубіжній літературі з фізичним розподілом продукції і на даний час трактується більшістю фахівців як управління товарорухом. Як видно, управління товарорухом, насамперед, нерозривно пов'язане з реальним забезпеченням економії всіх видів ресурсів, скороченням витрат живої та уречевленої праці на стиках різних галузей. Відповідні функції безпосередньо поєднуються з механізмом регулювання ринку, сприяючи розвитку комплексності та ефективності цього механізму.

Суб'єкти та об'єкти в логістичній системі управління складають елементи ринкової інфраструктури, і тому від розвитку їх багато в чому залежить становлення ринку засобів виробництва [35; 49; 50] сприяючи розвитку комплексності та ефективності цього механізму.

За експертними оцінками вчених та спеціалістів, широке застосування методів логістичного управління дозволить:

- скоротити час руху продукції приблизно на 25...30%;
- знизити рівень запасів продукції у споживачів на 30...50%;
- забезпечити комплексний облік всіх витрат на завезення та вивезення вантажів, а не тільки перевізних тарифів, які становлять лише частину сукупних витрат на пересування продукції;
- підвищити рівень транспортного обслуговування, що досягається не тільки і не стільки поліпшенням роботи транспортних підрозділів, скільки злагодженим виконанням комплексу робіт із постачання, збуту та перевезень продукції.

Все це визначає актуальність вивчення логістики в умовах розвитку ринкових відносин, популяризації практичного досвіду, координації наукової та практичної діяльності у галузі логістики.

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Змістовна характеристика логістики та логістичних систем

Логістика – наука про планування, організацію, управління, контроль та регулювання руху матеріальних та інформаційних потоків у просторі та в часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача. Є безліч різних трактувань логістики. Крізь призму логістичного аналізу легко побачити декілька аспектів. Найпоширенішими є менеджмент, економіка та операційно-фінанси. Так, професор Г. Павелек і співробітники Національної ради з управління матеріалами США визначають природу логістики та акцентують увагу на управлінні. На їхню думку, логістика — це планування й управління та контроль вступника на підприємство, що обробляється там і покидає це підприємство потоку матеріальної продукції та відповідного йому матеріального потоку[1].

Багато галузевих експертів, наприклад у Франції, віддають перевагу економічній стороні логістики, описуючи її як «поєднання різних видів діяльності для отримання необхідної кількості продукту з найнижчими витратами в певний час і місце, де є конкретна потреба». Посібник, виданий Danzas (одна з найбільших транспортно-експедиторських компаній Німеччини), визначає логістику як своєрідну систему, призначену для кожної компанії для прискорення руху матеріальних ресурсів з метою отримання прибутку і товарів усередині та поза підприємством, починаючи від закупівель сировини та матеріалів, проходження їх через виробництво та закінчуючи поставками готових виробів споживачам.

Деякі визначення логістики відображають управління та економіку. Найбільш загальну рису логістики надає професор Пфол (Німеччина), який пов'язує

процес планування та контролю руху матеріальних цінностей зі зниженням витрат на їх переміщення та інформаційним забезпеченням. Низка визначень логістики підкреслює її операційні та фінансові аспекти. Вони пояснюють логістику на основі розрахунків сторін контракту, від оплати постачальнику з метою отримання грошей за доставку кінцевого продукту, до переміщення та зберігання сировини, напівфабрикатів і готової продукції в обігу. . споживачів. Інші логістичні визначення відображають погляди експертів, які зосереджуються на незалежних функціях аналізованого циклу [2].

Наведені вище пояснення логістики правильно підкреслюють деякі аспекти логістики, але не враховують кінцеву мету впливу на корпоративну стратегію, яка є найважливішим аспектом логістики, і створення нової конкурентної переваги фірми на ринку. у другому підході до визначення логістики. Вони визначили її потенційні можливості як «останній рубіж економії витрат» та «непізнаний материк економіки». Згодом їхню точку зору розділили багато теоретиків логістики. М. Портер, Д. Сток та деякі інші дослідники вважають, що логістика виходить за рамки традиційних вузьких визначень і є важливою для стратегічного управління та планування фірми.

Прихильниками ширшого тлумачення логістики є французькі експерти Е. Мате і Д. Тіксє, які придумали способи регулювання відносин з партнерами компанії, інструменти регулювання ринкового попиту, пропозиції компанії пропонує спосіб організації діяльності підприємства, що дозволяє йому об'єднати зусилля різних підрозділів, товарів і послуг для оптимізації фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, що використовуються фірмою для досягнення своїх економічних цілей. Так. Метт і Д. Тіксі кажуть: «Логістика є в основі вибору компанії в різних сферах; Це, безсумнівно, буде важливим фактором у загальній політиці фірми» [3].

Прихильниками ширшого тлумачення логістики є британські вчені Д. Бенсон і Дж. Уайтхед. Згідно з ними, логістика включає дослідження ринку, прогнозування, планування виробництва, закупівлю сировини та обладнання,

контроль запасів, серію операцій з продуктом, дослідження обслуговування клієнтів. Логістика стосовно бізнесу:

ЛОГІСТИКА – найважливіша сфера діяльності будь-якої виробничої та торгової компанії.

ЛОГІСТИКА – великий бізнес, у якому задіяні тисячі підприємств різного профілю: від перевізників та експедиторів до інформаційних компаній/системних інтеграторів.

ЛОГІСТИКА – передова корпоративна стратегія, що дозволяє фірмі успішно конкурувати над ринком.

ЛОГІСТИКА - найсучасніші інформаційні системи та технології підтримки бізнесу.

ЛОГІСТИКА – можливості кар'єрного зростання. Менеджер з логістики - одна з високооплачуваних категорій персоналу компанії.

Уніфікацією та стандартизацією термінології з логістики за кордоном в даний час займаються в основному дві організації: Рада

логістичного менеджменту США (Council of Logistics Management, CLM) та

Європейська логістична асоціація (European Logistics Association, ELA).

Словникові визначення терміна «логістика» (трактування терміну пов'язане зі сферою господарської діяльності)[4].

- «Організація, планування, контроль та виконання товарного потоку від проектування та закупівель, через виробництво та розподіл до кінцевого споживача з метою задоволення вимог ринку з мінімальними операційними та капітальними витратами».
- «Наука про планування, контроль та управління транспортуванням, складуванням та іншою матеріальною та нематеріальною діяльністю в процесі імпорту сировини на виробниче підприємство, внутрішньої переробки сировини та матеріалів та доставки кінцевого продукту споживачам. Передача відповідної інформації відповідно до з інтересами та вимогами зберігання та переробка»

- «У виробничому контексті – мистецтво та наука забезпечення, виробництва та розподілу матеріалів та продукції у необхідному місці та необхідних кількостях. У військовій справі (де цей термін найбільш уживаний) може також включати переміщення військ»[5].

Найбільш відомим визначенням, цитованим більшістю зарубіжних університетських підручників, є визначення логістики, дане CLM 1985: «Логістика – це процес планування, впровадження та моніторингу недорогих ресурсів сировини, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг та відповідних інформаційних ресурсів від точки походження до точки споживання (включаючи імпорт, експорт, внутрішні, і іноземні потоки) повністю відповідають вимогам». У цьому вся визначенні важливі три моменти. По-перше, те, що логістична діяльність має інтегрований характер і охоплює процес від місця виникнення до місця споживання потоку матеріальних ресурсів та готової продукції. По-друге, акцентовано на важливості управління супутньою інформацією. І, нарешті, по-третє, вперше у сфері інтересів логістики потрапив сервіс, тобто. нематеріальна діяльність. Це має важливе значення у розвиток логістичних підходів у промисловості услуг. Так, раніше об'єктом вивчення та оптимізації у логістиці були лише матеріальні потоки.

Таким чином, логістика в найширшому розумінні — це наука про управління потоками матеріалів, відповідної інформації, фінансів і послуг у певній мікро-, мезо- або макроекономічній системі для досягнення поставлених цілей за оптимальної вартості ресурсів.

Строго кажучи (тобто з точки зору бізнесу), логістика є інтегрованим інструментом управління матеріальною та пов'язаною з нею інформацією, фінансовими потоками, а також супутніми послугами, і допомагає досягати бізнес-цілей за оптимальної вартості ресурсів [49; 50].

1.2. Види логістичних систем у підприємницькій діяльності

У сучасних умовах західні фахівці виділяють кілька видів логістики: логістика, пов'язана з виробництвом матеріалів (procurement logistics); виробнича логістика і збут (маркетинг або дистрибуція, логістика). Існує також транспортна логістика, яка входить до трьох видів логістики. Невід'ємною частиною всіх видів логістики є необхідність збору, передачі, обробки інформації про товаропотік, а потім підтримання систематичного логістичного інформаційного потоку, що забезпечує готову інформацію. Цю логістичну підсистему часто називають інформаційною логістикою.

Якщо йти за логікою західних експертів, то можна збільшити кількість видів логістики. Звісно ж, що оперування такими поняттями має лише суто термінологічне значення. Воно знаходить відображення у розширенні сфери діяльності логістики, у створенні відповідних нових організаційних структур управління фірмами, спеціальних підрозділів для керівництва переміщенням вантажів на складах підприємства, здійснення маркетингу та матеріального розподілу при реалізації готової продукції. Тому, ймовірно, було б коректніше говорити не про види логістики, а про її функціональні галузі.

Між зазначеними об'єктами логістики існує зв'язок та взаємозалежність. Наприклад, якщо в основному виробництві використовується технологія, що не вимагає наявності суттєвих проміжних запасів сировини та матеріалів, то відповідно до логістики постачання передбачається здійснювати в певний час через короткі інтервали.

Логістична система, природно, охоплює і кадри, тобто тих працівників, які виконують усі послідовні операції [12].

На макрорівні в логістиці ставиться низка принципових наукових проблем міждисциплінарного характеру, серед яких:

- оптимізація технічних та технологічних структур автоматизованих комплексів на базі гнучких та робототехнічних систем;
- прогнозування попиту та пропозиції продукції при стратегічному плануванні діяльності логістичних систем;
- аналіз моделей логістичних систем та дослідження стійкості їх функціонування;
- комплексна оптимізація транспортування та розподілу продукції, що передбачає обґрунтування та створення мереж складських систем, та ідентифікацію торгових зон[6].

Мікрологістика вирішує місцеві проблеми в рамках незалежних логістичних зв'язків і елементів з метою оптимізації стратегічних цілей і ключових операційних процесів фірм. Наприклад, внутрішня логістика планує різноманітні логістичні заходи на підприємстві, такі як транспортування, складування, вантажно-розвантажувальні роботи. Мікрологістика забезпечує планування, підготовку, виконання та моніторинг руху товарів промисловими підприємствами.

1.3. Функції логістичних систем у підприємницькій діяльності

Однією з головних цілей логістики є створення інтегрованої та ефективної системи управління та контролю потоків матеріалів та інформації для постачання високоякісної продукції. Розв'язання таких завдань тісно пов'язане з цією роботою [34]:

- відповідність матеріальних та інформаційних потоків;
- моніторинг потоку матеріалів та передача інформації в один центр;
- опис стратегії та технології фізичного руху товарів;
- розробка методології регулювання руху товарів;
- встановлення стандартів на напівфабрикати та упаковку;
- визначити розміри виробництва, транспортування та складування;
- відмінності між запланованими цілями та можливостями закупівлі та виробництва.

Відповідно до сучасних логістичних завдань вона має два види функцій: оперативну та регулятивну. Природа функції безпосередньо пов'язана з безпосереднім контролем руху матеріальних цінностей у сферах постачання, виробництва та розподілу і фактично практично не відрізняється від функції логістики.

Функція постачання полягає в управлінні переміщенням сировини, окремих деталей і запасів готової продукції від постачальника або точки закупівлі до виробничого підприємства, складу або складу.

**Взаємозв'язок функцій логістики та маркетингу у
підприємницьких структурах**

Функції маркетингу	Загальні функції маркетингу та логістики	Функції логістики
<ul style="list-style-type: none"> • дослідження ринку • вивчення платоспроможного попиту • прогноз споживачів • розробка рекомендацій підрозділам виробництва та збуту • інформаційно – посередницькі послуги • розробка рекомендацій по виробництву нових товарів та послуг • реклама • стратегічний маркетинг з використанням методів імітаційного регулювання 	<ul style="list-style-type: none"> • вивчення кон'юнктури ринку • ціноутворення • управління сукупними (виробничими, збутовими, товарно – транспортними) запасами та НЗП • ведення ділових переговорів та укладання угод (Договорів, контрактів, угод і т.д.) • надання додаткових (сервісних) послуг у процесі постачання продукції • здійснення оптимальних варіантів виробництва та поставок продукції відповідно до потреб та вимог споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> • визначення потреби у матеріальних ресурсах • розрахунок коштів на придбання матеріальних ресурсів • вибір господарського зв'язку з постачальниками • визначення каналів товароруку • вибір різних видів транспорту та їх раціональних комбінацій • визначення умов постачання та оплати • вибір франко-ціни • визначення оптимальних розмірів партії та інтервалу поставок • вибір тари та упаковки • мінімізація та оптимізація виробничих та товарних запасів • визначення способів та режимів складування та зберігання • управління рухом зовнішніх (товарних) та внутрішніх (матеріальних) потоків засобів виробництва

Певною мірою формула застосовна і до координації взаємовідносин логістики та виробництва. Таким чином, логістика займається «стикуванням» двох сфер: пред'явленого ринком попиту і пропозиції, що висувається компанією, що базується на відповідній інформації.

Логістична функція - це укрупнена група ЛВ, однорідних з точки зору мети цих операцій і помітно відрізняються від іншої сукупності операцій. Класифікація основних функцій логістики наведено у табл. 2.

Реалізують ЛФ такі організації: транспортні підприємства; торгові підприємства; комерційно-посередницькі організації; підприємства-виробники; спеціалізовані зовнішні логістичні організації.

Функціональні галузі (сфери) логістичного управління

Ознака класифікації	Вид	Опис
Характер виконуваних завдань	Оперативні	Організація робіт, безпосереднє управління, контроль потоків
	Координаційні	Виявлення та зіставлення потреб та потужності ЛЗ, узгодження цілей та координація дій різних підрозділів усередині підприємства та різних ланок ЛЦ
Зміст	Базисні	Постачання, виробництво, збут
	Ключові	Підтримка стандартів обслуговування, управління закупівлями, визначення обсягів та напрямків МП, прогнозування попиту, управління запасами, фізичний розподіл продукції, визначення послідовності просування товарів через місця складування, здійснення перевезень та всіх необхідних операцій з вантажем у дорозі, управління виробничими процедурами, формування господарських зв'язків з постачання товарів або надання послуг
	Підтримуючі	Управління складськими операціями, розвиток, розміщення та організація складського господарства, здавання та приймання вантажів, зберігання, сортування, підготовка необхідного асортименту, упаковка, маркування, підготовка до завантаження, вантажно-розвантажувальні роботи, вантажопереробка, захисна упаковка, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинами та сервісне обслуговування, інформаційно-комп'ютерна підтримка
З концептуальних позицій	Системоутворююча	Організація системи управління усіма ресурсами
	Інтегруюча	Об'єднання, погодження, координація дій учасників логістичного процесу всередині підприємства та всередині ЛЦ
	Регулююча	Економія ресурсів, мінімізація відходів всіх видів (втрата часу, неефективні операції, відходи МР), мінімізація витрат
	Результуюча	Спрямована досягнення кінцевої мети логістичного управління – виконання шести правил логістики

Успішне проведення в Україні та інших країнах СНД економічних реформ більшість учених та практиків пов'язує з можливостями та результатами використання на всіх рівнях управління народним господарством класичних ринкових інструментів, серед яких не останнє місце посідає логістика. Проте, як показав досвід реформування вітчизняної економіки, ці наукові дисципліни, які добре зарекомендували себе в умовах стабільної економіки для виходу з періодичних спадів, не завжди успішно застосовуються в нашій економіці. Навіть там, де згадані інструменти одержують обмежене

Використання, вони істотно модифікуються в наших умовах і здебільшого не забезпечують очікуваного зростання ефективності виробництва, що суперечить задуму реформ.

Результати дослідження реальних функцій та завдань у структурах різного рівня в Україні, що становлять основу логістичних систем, показали, що складність постановки та вирішення таких завдань, зростає пропорційно до рівня та ступеня інтеграції торгово-посередницьких структур, і різко знижується в міру зростання неформальної структури управління, а також використання непродуктивних та антигромадських, особливо кримінальних, факторів та джерел отримання доходів та прибутку. Таким чином, логістику доцільно застосовувати, по-перше, у цивілізованій, тобто суспільно ефективній ринковій економіці, що розвивається головним чином за рахунок системоутворювальних факторів та за дотримання державно узаконених «правил гри»; по-друге, у великих агрегованих структурах.

Використання логістики навіть на мікрорівні має орієнтуватися в основному на продуктивний ринок із творчим, а не руйнівним напрямком, то будь-яке вирішення проблеми її ефективного використання в національній економіці перехідного періоду потребує критичної оцінки проведених реформ та визначення комплексу соціально-економічних та організаційно-технічних

передумов у процесі такого реформування, без яких застосування логістики в народному господарстві Україні та країн СНД неможливе або малопродуктивне, тобто недоцільне. Одна група таких передумов пов'язана з покращенням навколишнього середовища, інша – з виявленням та використанням адаптаційних резервів самих логістичних систем залежно від стану зовнішнього середовища,

- за допомогою рекомендаційних норм та методів, головним чином індикативного характеру (раціональних моделей організації та планування матеріальних та фінансових потоків, підготовки методичних матеріалів рекомендаційного та інформаційного характеру тощо);
- шляхом державного регулювання з використанням арсеналу непрямих методів управління сферами виробництва та обігу;
- з використанням науково обґрунтованої політики приватизації структур, за допомогою яких держава може здійснювати пряме керування окремими елементами інфраструктури з метою створення здорового конкурентного середовища для логістичних систем.

Поліпшенням соціально-економічного фону вважається розвиток галузей та видів діяльності виробничої інфраструктури, нетарифне регулювання зовнішньої торгівлі, розробка нормальних напрямів вантажопотоків на основі оптимальних схем прикріплення споживачів до постачальників та встановлення рентних відносин для їх дотримання контрагентами постачання, розробка стандартів та технічних умов на якість продукції, жорсткий державний контроль за дотриманням правил «ринкової гри» усіма учасниками, створення єдиного інформаційного простору з широким використанням сучасних засобів обчислювальної техніки та інформаційних технологій[7].

До соціально-економічних та організаційно-технічних передумов, що виявляють та використовують внутрішні резерви локальних логістичних систем різних рівнів та ступеня інтеграції, відносяться:

1) розробка та впровадження дієздатних показників та критеріїв, що дозволяють об'єктивно оцінювати стан товарно-матеріальних потоків на різних стадіях їх руху;

2) розбудова внутрішньої організаційної структури логістичних систем;

3) підвищення рівня сервісного обслуговування клієнтів логістичних систем шляхом їх переорієнтації з обмеженою функцією задоволення попиту на кошти праці на нову форму діяльності із задоволення конкретних потреб споживачів;

4) більш ефективне внутрішнє використання сучасних засобів обчислювальної техніки та сучасних інформаційних технологій;

5) використання прогресивніших методів оцінки економічної ефективності логістичних систем, у тому числі за допомогою коефіцієнтів ефективності автономного ефекту від будь-яких нововведень[8].

РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Оцінювання ефективності логістичної системи

Сучасна економічна теорія розглядає господарське підприємство як організаційно-економічний і водночас техніко-технологічний комплекс, що характеризується власними цілями, структурою, сукупністю різноманітних зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, що розвиваються за певними закономірностями та особливостями [20].

Стратегічні цілі торгового підприємства в основному базуються на реалізації комерційної стратегії, пов'язаної із задоволенням потреб потенційних споживачів у певних товарах за умови надання певного рівня комерційного обслуговування, що досягається шляхом реалізації комплексу суто комерційних (комерційних) операцій у поєднанні з маркетинговою діяльністю [25].

Крім того, необхідною передумовою реалізації комерційних бізнес-процесів з продажу товарів є їх наявність у відповідних точках продажу (об'єктах торговельної мережі) у вигляді відповідних інвентаризацій.

Довести масу товару в необхідних обсягах, асортименті, з необхідним рівнем якості до кожного з просторово розосереджених роздрібних закладів до запиту споживачів з оптимальним рівнем витрат на торгівлю (що дозволяє сформувати ціну реалізації) більш прийнятним, є предметом логістичної діяльності торгового підприємства.

Логістична діяльність торгового підприємства на практиці розглядається насамперед як сукупність логістичних операцій, що забезпечують вхідне, внутрішнє переміщення (внутрішньомагазинне - для роздрібної торгівлі, внутрішньоскладське - для компаній оптової торгівлі) та вихідні торгові потоки, рух подібних потоків тари та пакувальних матеріалів, бізнес-обладнання та інвентарю, потоки бізнес-послуг, а також пов'язані інформаційні та фінансові потоки. З огляду на завдання, зміст і характер роботи з цими потоками (в основному, з потоком товарів), в загальній логістичній діяльності торгове підприємство можна розділити на блоки придбання, збуту, внутрішньогосподарські (виробничі за характером і формою торгівлі) та технологічних процесів у торгових об'єктах), формування інфраструктури логістичних процесів (визначення потреби в оптовій/роздрібній торгівлі, планування її розвитку та розміщення на полігоні, забезпечення технічним обладнанням торгових об'єктів), складування, транспортування, інформаційна логістика. управління замовленнями та управління запасами, а також організаційно-управлінську діяльність зі створення та управління логістичною діяльністю торгового підприємства як єдиної системи.

Розвиток конкуренції в економіці вимагає не тільки здійснення відповідних логістичних операцій з організації господарсько-комерційної діяльності в рамках єдиного торгово-технологічного процесу торговельного підприємства, а й здійснення їх на основі організаційно-технічних, технологічних, інформаційних, економіко-методичний підрозділ з іншими учасниками інтегрованого ланцюга поставок для запобігання технологічних пробілів (конфліктів) у процесах руху елементів матеріальних потоків (рис. 2.1) [14].

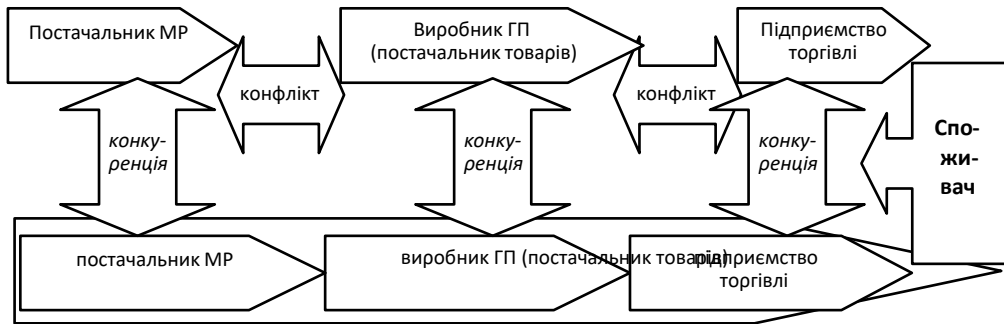


Рис. 2.1. Конфлікти і конкуренція в умовах розвитку інтегрованих систем логістики [21]

У цих умовах актуальним питанням управління бізнесом є забезпечення відповідності вимогам рівня логістики та окремих його функціональних підрозділів, що традиційно вимагає визначення ефективності логістичної системи (інтерпретуючи логістичну систему, запропоновану О. Маліковим як об'єднання виробничих, торговельних та/або транспортних підприємств, їх структурних підрозділів або окремих підрозділів разом із комплексом засобів і технічних дій, що забезпечують доставку матеріальних потоків (у тому числі товарів) з місць їх походження за участю різних виробників та посередників до кінцеві користувачі шляхом виконання відповідних логістичних операцій (зберігання, складування, транспортування, консолідація/дезагрегація відправлень, збір, обробка, передача інформації про параметри потоку)»[9]). У цьому випадку можна (і необхідно) визначити ефективність логістичної діяльності щодо: 1) певної сукупності суб'єктів господарювання, які пов'язані в логістичний ланцюг; 2) певна сукупність виробничих приміщень (у широкому розумінні цього поняття) - цехів, складів, терміналів, функціональних зон, окремих робочих місць, які здійснюють логістичні операції над елементами матеріального потоку, і для яких використовують

У цих умовах актуальним питанням управління бізнесом є забезпечення відповідності вимогам рівня логістики та окремих його функціональних підрозділів, що традиційно вимагає визначення ефективності логістичної системи (інтерпретуючи логістичну систему, запропоновану О. Маліковим як

об'єднання виробничих, торговельних та/або транспортних підприємств, їх структурних підрозділів або окремих підрозділів разом із комплексом засобів і технічних дій, що забезпечують доставку матеріальних потоків (у тому числі товарів) з місць їх походження за участю різних виробників та посередників до кінцеві користувачі шляхом виконання відповідних логістичних операцій (зберігання, складування, транспортування, консолідація/дезагрегація відправлень, збір, обробка, передача інформації про параметри потоку)» [9]. У цьому випадку можна (і необхідно) визначити ефективність логістичної діяльності щодо:

1) певної сукупності суб'єктів господарювання, які пов'язані в логістичний ланцюг;

2) певна сукупність виробничих приміщень (у широкому розумінні цього поняття) - цехів, складів, терміналів, функціональних зон, окремих робочих місць, які здійснюють логістичні операції над елементами матеріального потоку, і для яких використовують різні види обладнання;

3) певний набір дій (операцій, процесів, робіт, процедур), які необхідні для руху потоку матеріалів у логістичному ланцюгу в цілому та на окремих його етапах.

При цьому ефективність логістичної діяльності може визначатися як щодо цілісного логістичного ланцюга, так і щодо окремих його підрозділів (зокрема, торговельних компаній або їх відокремлених підрозділів, що входять до складу логістичної служби) [40].

У той же час у відомих нам методах, що реалізують цю ідею підприємства, особливо активно використовуються показники, що відображають фінансові результати господарської діяльності підприємства, яке ототожнюється з логістичною системою. Такий підхід до визначення ефективності логістичної діяльності комерційного підприємства на основі

переважно фінансових результатів діяльності суб'єкта знайшов широкий резонанс не лише серед фахівців, а й серед науковців.

Так, вчені Б. Єсенкін і М. Крилов визначають ефективність логістичної системи як здатність генерувати «прибуток для споживача» (виражається як різниця між випуском товару та введенням ресурсів), що супроводжується зростанням доходу маркетолога на суму коштів, сплачених за використані ресурси [14] (рис. 2.2).

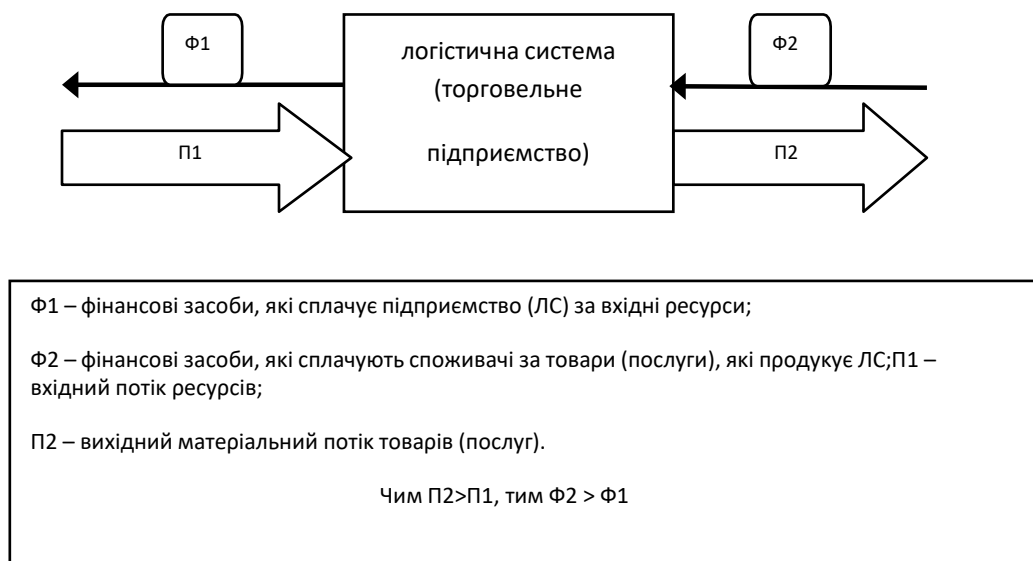


Рис. 2.2. Ефективність логістичної системи [51]

На нашу думку, такий підхід є не зовсім правильним, оскільки (принаймні): по-перше, підприємство являє собою складну економічну систему, в рамках якої логістична система є лише однією з підсистем нижчого порядку; по-друге, сума грошей, яку споживачі платять за товари та послуги, є результатом не тільки логістичних операцій, а й наслідків прийнятих і реалізованих комерційних і маркетингових рішень (ефективного мерчандайзингу, активного просування, стимулювання збуту тощо). Проблемним також є визначення ефективності логістичної діяльності торговельного підприємства через співвідношення між фінансовими результатами та витратами, пов'язаними з окремими товарними потоками, що виникають при реалізації певних господарських угод суб'єкта господарювання (за аналогією з методологією, запропонованою в [15]), оскільки в умовах одночасного виконання багатьох угод об'єктивно розподілити логістичні витрати (а також умовно-постійні витрати підприємства, які не належать до категорії логістичних витрат) не представляється можливим. Слід зазначити, що об'єктивність результатів оцінки ефективності логістичної діяльності торгового підприємства при використанні методів, заснованих на аналізі фінансових результатів підприємства, значно знижується через специфіку прибутку/збитку, оскільки фінансовий результат звітного року залежить від попереднього року. Крім того, низькі фінансові результати вітчизняних торгових компаній можна пояснити не тільки причинами низької ефективності логістики, а й недоліками в організації торговельної діяльності, асортиментної роботи, економічного планування в цілому. : невідповідність його економічної діяльності. механізм. з кон'юнктурою ринку, торгово-технологічними процесами; відсутність зв'язку між розміром і складом матеріально-технічної бази та обсягом і структурою попиту; асортимент і якість продукції, що не відповідає вимогам замовника. Для інших - невідповідність між витратами і роздрібними цінами, між витратами і реалізацією товарів» [16].

На нашу думку, застосування цього підходу дає змогу визначити не стільки ефективність логістичної діяльності торговельного підприємства, скільки ефективність його господарсько-комерційної діяльності, яку слід розуміти як комплексне відображення кінцевого результату. результати торгів. потенційна компанія Таким чином, згідно з теорією управління концепція «Ефективність» не тотожна поняттю «ефективність», оскільки перше відображає зв'язок між результатами (ефектом) і потенціалом (ресурсами) компанії, а друге — зв'язок між результатами (ефектом) і витрати на їх досягнення (ефект означає характеризувати успішність, корисність певного процесу чи системи в цілому, тобто позитивні тенденції розвитку суб'єкта господарювання»[17]). Виходячи з цього, вважаємо, що оцінка ефективності логістичної системи комерційного підприємства має бути предметом стратегічного аналізу (як елемента та передумови стратегічного планування), а не для тактичного та оперативного управління логістичною діяльністю. ефективність власне логістичної діяльності суб'єкта, яка б відображала динаміку змін співвідношення між результатами логістичних операцій та логістичними витратами на їх досягнення; індикатор динаміки цього відхилення можна використовувати як індикатор поведінки системи та сигналізувати про необхідність змін у ній шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. Такий підхід до оцінки ефективності логістичної діяльності комерційного підприємства безпосередньо узгоджується з уявленнями про кіберрегулювання як інструмент управління логістикою, що передбачає управління системами (процесами) «за відхиленнями» від показників поведінки системи. Зрозуміло, що реалізація такого підходу пов'язана з необхідністю формування відповідної системи показників, тобто набору показників, що відображають усі аспекти логістичної діяльності для кожної з функціональних сфер логістики з урахуванням особливості діяльності (оптові, роздрібні торговці) функціонування зазначеної логістичної системи. Вимірюванням ефективності логістичної діяльності для оперативно-тактичного управління в цьому випадку стає визначення рівня відхилення

показника (набору показників) від його еталонного значення (точкою відліку може бути значення показника, визначене на основі нормативів, техніко-економічні розрахунки) [11].

Аналіз існуючих методичних розробок щодо ефективності логістичних систем показує, що найбільш вдалим є формування переліку показників, які враховують системний зв'язок між логістичною діяльністю як основним бізнес-процесом (логістична діяльність кінцевих процесів). до кінця (які виділяються в результаті декомпозиції основного бізнес-процесу з групуванням логістичних функцій та дорученням їх окремим структурним підрозділам господарського підприємства (відділам, підрозділам у складі логістичної служби)), а також окремі логістичні операції (роботи, процедури), продуктивність і відповідальність за які ви покладаєте на конкретних працівників (категорії персоналу) [29]

Цей зв'язок передбачає формування єдиного показника ефективності логістичної системи торгового підприємства (інтегрованого показника) на основі показників ефективності логістичної діяльності для кожного підрозділу f Функціональна (наприклад, «Управління закупівлями та запасами», «Транспортування», «Складське господарство», «Інформаційна логістика») та управління логістичною діяльністю», «Логістика збуту (опт/роздрібний продаж)», «Доставка логістики виробництва торгового підприємства (включаючи організацію внутрішнього простору торгових приміщень, забезпечення торговельно-технологічним обладнанням, організацію потоків клієнтів)», «Обслуговування клієнтів») з урахуванням важливості відповідного блоку (загальних показників), який, у свою чергу, розраховуються на основі часткових показників ефективності в межах окремих логістичних функцій [54; 55; 56].

У цьому випадку важливість загальних показників повинна визначатися участю логістичних витрат на виконання конкретної функціональної одиниці в загальних логістичних витратах торгового підприємства, інформацію про які можна отримати шляхом підрахунку «центрів витрат».

2.2. Комплексна оцінка логістичної системи



Рис. 2.3. Комплексна оцінка логістичної системи (Balanced Scorecard) [31]

Результатом роботи команди проекту має стати створення оптимального набору ключових показників для конкретного підприємства. У майбутньому команда допрацює та покращить систему BSC та визначить порядок її впровадження. Необхідно також розробити план ознайомлення з дією нової стратегії та повністю мотивувати працівників уникати ефекту опору змінам. Під час роботи може знадобитися розробка стратегічного плану компанії, щоб точно визначити показники, необхідні для аналізу ефективності логістики. Тому кінцевою метою проведення комплексного аналізу логістичної системи

компанії є виявлення резервів і пошук шляхів удосконалення логістичної системи, включаючи основні напрямки: - оптимізація потоків матеріальних ресурсів, транспортування товарів і готової продукції; - забезпечити узгодженість між стратегією, тактикою та оперативними цілями логістичної стратегії та загальними цілями та стратегією компанії; логістика торгівлі економ - створення раціонального алгоритму взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга, для забезпечення якісного обслуговування клієнтів за принципом «підвищити якість – зменшити витрати» [42].

2.3. Оцінка структури логістичної системи підприємства

Логістичний продукт характеризується складною внутрішньою структурою, в якій виділяють три рівні [16] (рис. 2.4).



Рис.2.4. Структура логістичного продукту [34]

Перший відноситься до фізичних властивостей продукту з точки зору потреб ринку. Другий рівень — це такий товар, як вантаж, який характеризується певною формою, вагою, упаковкою, маркуванням. Третій

рівень — це пакет логістичного продукту, який відповідає вимогам замовника (транспортування та зберігання товарів з іншими додатковими функціями, такими як страхування, кредит на постачання, ремонт, технічне обслуговування, гарантійне обслуговування тощо). Тому товари, пов'язані з цільовим трафіком, називають товарами. Вантаж, пов'язаний з логістичними послугами – це логістичний продукт, який визначається результатами логістичного процесу, має певні характеристики, має певну цінність для клієнта. Зв'язок між результатом функціонування логістичної системи - логістичним продуктом і логістичними витратами визначає продуктивність логістичної системи.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЗАММЛЕР»

3.1. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «Заммлер».

Наразі Zammler має 3PL (Third Party Logistics) — список послуг оператора включає складування, послуги підтримки та використання субпідрядників. Як повідомляється на офіційному сайті Zammler, поточним напрямком розвитку компанії є розвиток послуг оператора 4PL: інтеграція партнерських ресурсів і технологій у ланцюжок поставок з власними ресурсами, потужностями та технологіями.

Площа складу активно збільшується, і сьогодні він має власний склад в Україні площею до 80 000 м², а в Польщі розширює свою складську площу до 5 000 м². Компанія активно працює над тим, щоб завоювати найбільшу частку ринку. Сервісні оператори в Україні та Польщі швидко розвивають послуги, а компанія працює над підвищенням якості та гнучкості послуг та проводить активні маркетингові кампанії.

Наразі Zammler має 3PL (Third Party Logistics) — список послуг оператора включає складування, послуги підтримки та використання субпідрядників. Як повідомляється на офіційному сайті Zammler, поточним напрямком розвитку компанії є розвиток послуг оператора 4PL: інтеграція партнерських ресурсів і технологій у ланцюжок поставок з власними ресурсами, потужностями та технологіями.

Площа складу активно збільшується, і сьогодні він має власний склад в Україні площею до 80 000 м², а в Польщі розширює свою складську площу до 5 000 м². Компанія активно працює над тим, щоб завоювати найбільшу частку ринку. Сервісні оператори в Україні та Польщі швидко розвивають послуги, а компанія працює над підвищенням якості та гнучкості послуг та проводить

активні маркетингові кампанії.

Рухомий склад представлений сучасними автомобілями: Volvo, Renault, Volkswagen, Hyundai, Citroen, МАЗ вантажопідйомністю від 0,5 до 25 тонн. Відповідно до стратегії на 2017-2022 роки компанія активно розвиває офіси в Польщі та Китаї та планує розширити своє географічне розташування: вивчення ринків Казахстану та США та відкриття офісу допоможуть залучити більше клієнтів у майбутньому. [25]. У таблиці 3.1 наведено показники фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 3.1

Показники фінансової стабільності компанії «Замлер»

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Ліквідність					
Поточна ліквідність	88,0%	86,9%	83,1%	89,2%	77,3%
Абсолютна ліквідність	8,5%	9,4%	7,9%	2,1%	5,8%
Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії	14,6%	16,1%	21,5%	15,5%	14,1%
Прибутковість					
ROA - Рентабельність активів	1,8%	2,9%	5,7%	4,2%	3,9%
RCA - Рентабельність оборотних активів	2,5%	4,0%	8,7%	5,6%	6,1%
NPM - Чиста маржа	3,1%	5,1%	7,2%	8,4%	6,1%
ROTA - Рентабельність загальних активів	2,5%	3,6%	6,9%	5,1%	4,8%
Ділова активність					
Оборотність загальних активів	0,4	0,6	0,8	0,6	0,8
Оборотність робочого капіталу	-6,4	-5,7	-6,6	-5,9	-5,1
Оборотність дебіторської заборгованості	0,5	1,0	1,5	1,1	1,5

Джерело: складено автором на основі [23]

Дані показують, що ефективність використання активів компанії «Заммлер» підвищується. Якщо в 2014 році на кожен гривню залучених коштів було надано послуг на суму 0,4 гривні, то в 2018 р – вже на 0,8 гривень.

Ми також розглянемо FinScore, індекс фінансової стабільності компанії від аналітичного підрозділу YouControl, на малюнку 3.1, який базується на 10 фінансових показниках, які всебічно відображають ліквідність, платоспроможність, прибутковість і ефективність бізнесу компанії в порівнянні з конкурентами.

Діапазон значень індексу FinScore може коливатися від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) залежно від значення фінансових показників компанії.

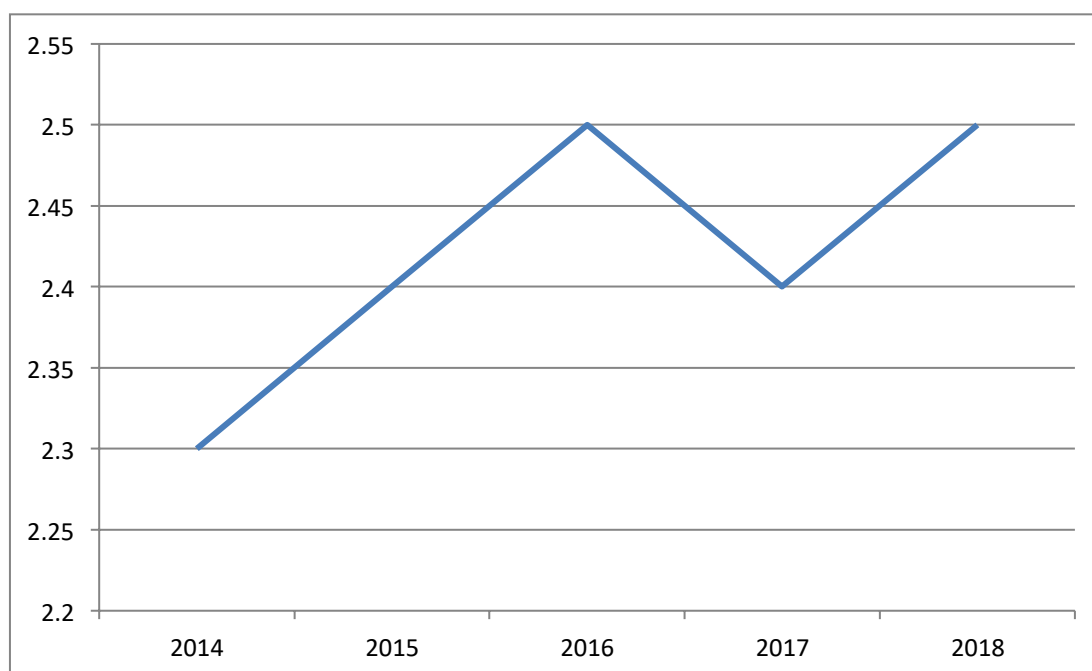


Рисунок 3.1 - Діаграма показника «Фінансовий скоринг»

Джерело: складено автором на основі [23]

Переглянемо структуру логістичних витрат підприємства «Заммлер» на табл. 3.2

Як бачимо, найбільшу частку серед транспортних витрат складає транспортна логістика – 8 465,5 тис грн у 2019 році. В порівнянні з 2018 роком

цей показник зріс на 1 483, 10 грн або ж на 21, 24 % , що можна пояснити поповненням автопарку компанії, збільшенням кількості замовлень, підвищенням цін на пальне тощо.

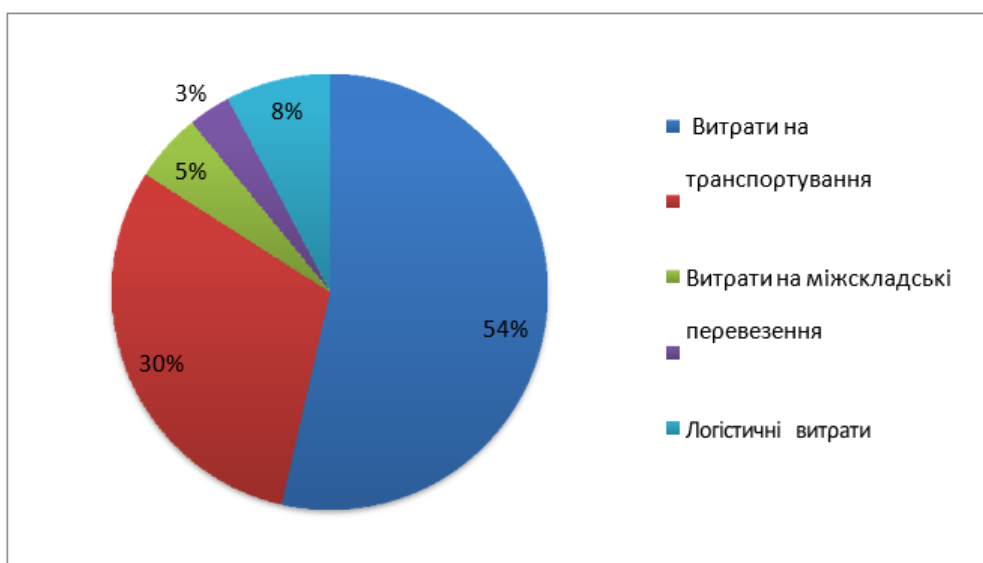
Таблиця 3.2

Логістичні Витрати компанії «Заммлер»

Стаття логістичних витрат	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Витрати на транспортування	6259,5	6982,5	8465,6	723,00	1483,10	11,55	21,24
Витрати на складування	3507,1	3877	4812	369,90	935,00	10,55	24,12
Витрати на міжскладські перевезення	786,2	799,3	805,1	13,10	5,80	1,67	0,73
Витрати на пакування	389,2	405,4	495,3	16,20	89,90	4,16	22,18
Логістичні витрати адміністративних структур	905,2	1002,1	1222	96,90	219,90	10,70	21,94
Загальнологістичні витрати	11847,2	13 066	15 800	1220,01	2734,53	51,58	90,65

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Значну частину логістичних витрат становлять витрати на складування, які у 2016, 2017 та 2018 роках становили відповідно 3507,1, 3877 та 4812 тис. грн. Слід зазначити, що такі витрати пов'язані з послугами, які надає підприємство. Більш наочно структуру логістичних витрат компанії можна побачити на рисунку 3.2.



Джерело: складено автором

Рисунок 3.2. Структура логістичних витрат компанії

Розглянемо безпосередньо логістичні витрати кожного із видів транспорту у табл. 2.3.

Таблиця 3.3

Транспортні витрати компанії за видами транспорту

Вид транспорту	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Автомобільний	2196	2402	3356	206	954,1	9,38	39,73
Залізничний	1123	1234	1289	111	55	9,88	4,457
Повітряний	1952	2345	2632	393	287	20,13	12,24
Морський	989	1002	1189	13	187	1,31	18,66
Загальні транспортні витрати	6259,5	6982,5	8465,6	723	1483	11,55	21,24

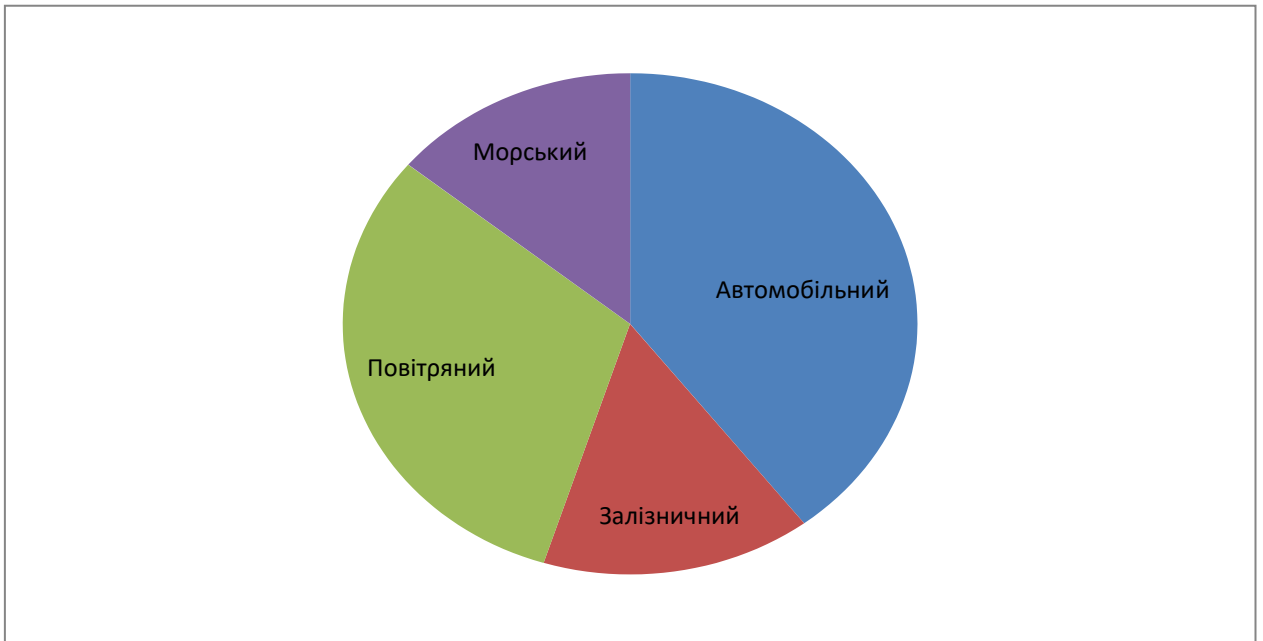


Рисунок 3.3 - Транспортні витрати компанії за видами транспорту

Джерело : складено автором

Як бачимо, найбільшу частину витрат складає автомобільний транспорт, витрати збільшились на 39, 73% у 2018 році у порівнянні з 2017, слідом за автомобільним транспортом витратним є повітряний транспорт - 2632 тис грн, слідом - залізничний - 1289 тис грн, потім морський транспорт, загальні витрати – 1189 тис грн у 2018 році.

Це можна пояснити тим, що компанія займає найбільшу частку в автомобільному транспорті, мобільна, відносно швидка, має високу маневреність, з кожним роком компанія збільшує свій автопарк. Повітряний транспорт сам по собі є транспортним засобом високої вартості, але завдяки швидкісному транспорту його можна перевозити на великі відстані, а міжнародні перевезення, особливо цей вид транспорту, користуються попитом.

Недоліки залізничного транспорту. Через нерівномірність перевезень і важкодоступність підприємство виконує невеликий відсоток цього виду перевезень, але компанія використовує цей вид транспорту, коли потрібні великі перевезення. У відносно рідкісних випадках компанія використовує

морські перевезення через низьку швидкість, погодні умови та низьку частоту перевезень. З метою оцінки транспортної логістики будуть більш детально розглянуті параметри транспортної логістики компанії та визначені проблемні зони компанії. Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру – показник ефективності інвестицій у логістику – становить 105%, а це означає, що інвестиції в логістику окупаються і окупаються. У загальній структурі витрат витрати на логістику становлять 58,6%, що є середнім показником по транспортному підприємству. Коефіцієнт використання потужностей, який визначає фактичне використання потужностей, становить 80%, що вказує на те, наскільки ефективно компанія використовує транспортний засіб, а значить, необхідно вживати заходів для підвищення ефективності транспортного засобу. Рентабельність каналів збуту показує, наскільки ефективні канали збуту - 515%, і показує, що система збуту себе виправдовує. Показники надійності поставок та кількості «ідеальних замовлень», котрі є ключовими не лише для компанії, але й для кінцевого споживача складають відповідно 92, 07% та 91, 94 %. Даний показник на підприємстві є високим, проте задля підвищення конкурентоспроможності підприємства слід також звернути увагу на можливі шляхи скорочення ризику втрати, пошкодження, невчасної доставки продукції до кінцевого споживача. Зведені народногосподарські витрати складають на підприємстві 3 500 тис грн/рік та є помірним показником для транспортного підприємства. Продуктивність транспортного засобу складає 75% та є помірним, проте з метою оптимізації цей показник також потребує приділення уваги.

Для оцінки причин невдоволення клієнтів якістю транспортно-експедиторських послуг слід також розглянути модель розривів Zeitgaml. Ця модель визначає шляхи задоволення очікувань клієнтів щодо якості транспортних послуг та причини невдоволення.

Різниця ризиків 1 невелика, оскільки компанія приділяє багато уваги маркетинговим дослідженням, має потужний канал зв'язку для задоволення

попиту на транспортні послуги та має невелику кількість рівнів управління.

Однак повного знання потреб споживачів іноді недостатньо, оскільки між ними може бути різниця, оскільки суб'єкти не повністю відповідають очікуванням споживачів. Відмінності між сприйняттям керівництвом очікувань клієнтів і технічними параметрами, що визначають якість обслуговування. При цьому компанія приділяє велику увагу параметрам якості обслуговування; відповідна виконавська дисципліна в системі надання послуг; Ризик 2 тріщин також низький через стандартизований рівень параметрів якості.

Однак, навіть якщо вище керівництво транспортної компанії розуміє потреби клієнта та точно змінює якість обслуговування, фактична продуктивність надання послуг може не відповідати очікуванням клієнтів.³ Між підрядниками є відмінності у відповідних посиланнях. Логістичні канали - це показники якості послуг, які відповідають стандартам компанії. Підприємству бракує кваліфікованого та кваліфікованого персоналу, а також відділу контролю якості логістичних послуг, що може призвести до дезінформації та зниження рівня логістичних послуг.розрив. Розбіжність між фізичним наданням транспортного сервісу і зовнішніми повідомленнями споживачеві.

Це різниця між прихильністю транспортної компанії до якості обслуговування та фактичною якістю обслуговування. Компанія має міцний горизонтальний зв'язок між оперативним і маркетинговим персоналом, і без перебільшення сприятиме підвищенню якості логістичних послуг.

Різниця між очікуваннями клієнтів і отриманою послугою. «хороша» якість логістичних послуг — це комплексна якість, яка відповідає очікуванням клієнтів. Реклама може керувати процесом формування очікувань клієнтів щодо якості обслуговування.Задоволення покупця з точки зору якості

транспортного сервісу - це основна комерційна завдання транспортних компаній і перевізників, які хочуть зберегти і збільшити свою частку ринку. Гар-модель Зейтгамла дозволяє визначити вузькі місця в ланцюзі постачань і орієнтувати персонал транспортної компанії на прийняття правильних рішень щодо оцінки та управління якістю сервісу.

Тому серед логістичних питань підприємства слід з'ясувати: недостатня завантаженість транспортних засобів; недосконалі показники «безпеки постачання»; недосконала вказівка на «оптимальний порядок»; недостатня продуктивність автомобіля; відсутність кваліфікованих спеціалістів.

3.2. Аналіз транспортно-логістичної та складської діяльності підприємства

ZAMMLER GROUP (ZAMMLER) — група міжнародних логістичних компаній, що займаються автомобільним, морським, повітряним і залізничним транспортом, митним брокерством і складськими послугами. ZAMMLER - український 3PL-оператор, тобто відповідальний за організацію транспортно-логістичних послуг від транспортування та перевезення вантажів до доставки оброблених та упакованих товарів кінцевим споживачам. До групи входять 4 компанії, представлені 12 офісами. ZAMMLER GROUP має філії в Україні, Польщі та Китаї. Перша компанія групи ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» була створена в 2007 році зі штаб-квартирою в Києві. Компанія є засновником послуг підрядників, комплексного рішення для інтернет-магазинів в Україні. [25] Організаційна структура підприємства лінійна, перевагами є створення чітких і простих зв'язків між підрозділами, єдність командування, чіткість, послідовність контрагентів, підвищення відповідальності керівника за результати роботи керованого підрозділу, ефективність роботи. прийняти рішення.

ZAMMLER - найперший український 3PL-оператор, що увійшов у трійкунайкращих міжнародних компаній у галузі логістики.

На сьогоднішній день компанія надає такий асортимент послуг:

- автомобільні вантажні перевезення;
- перевезення вантажів авіаційним транспортом;
- перевезення вантажів морським транспортом;
- залізничні вантажні перевезення;
- складська логістика;
- митно-брокерські послуги;

комплекс експортно-імпортних операцій

. [26]

Домінує автомобільний транспорт, найбільшу кількість замовлень припадає на автомобільний транспорт. Для аналізу логістики підприємства рекомендується розглянути основні показники матеріально-технічного забезпечення підприємства. (табл. 2.4). Переглянути показники середньорічної вартості логістичних активів можна на рис 3.4

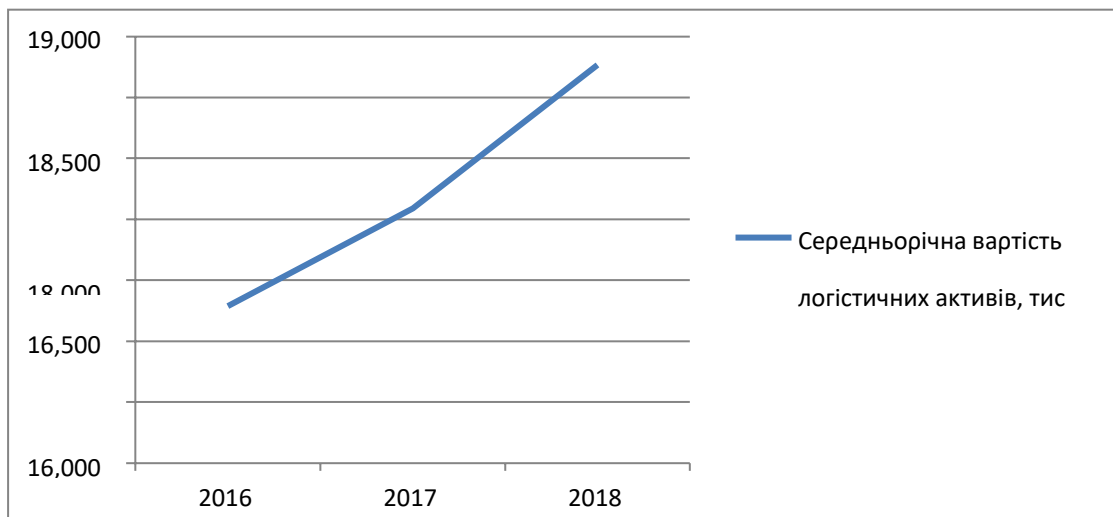


Рисунок 3.4 - Середньорічна вартість логістичних активів,
тис грн

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Варто відзначити, що клієнтська база компанії постійно зростає і залучає великих законних клієнтів і фізичних осіб, таких як Billa, Zara, Bosh, Kontik, Chumak.

Компанія піклується про своїх співробітників, впроваджуючи хорошу систему мотивації, виплачуючи їм гідну зарплату, формуючи команду.

В результаті продуктивність працівників має тенденцію до підвищення. Більш наглядно зростання показників продуктивності можна переглянути на рис 3.5.

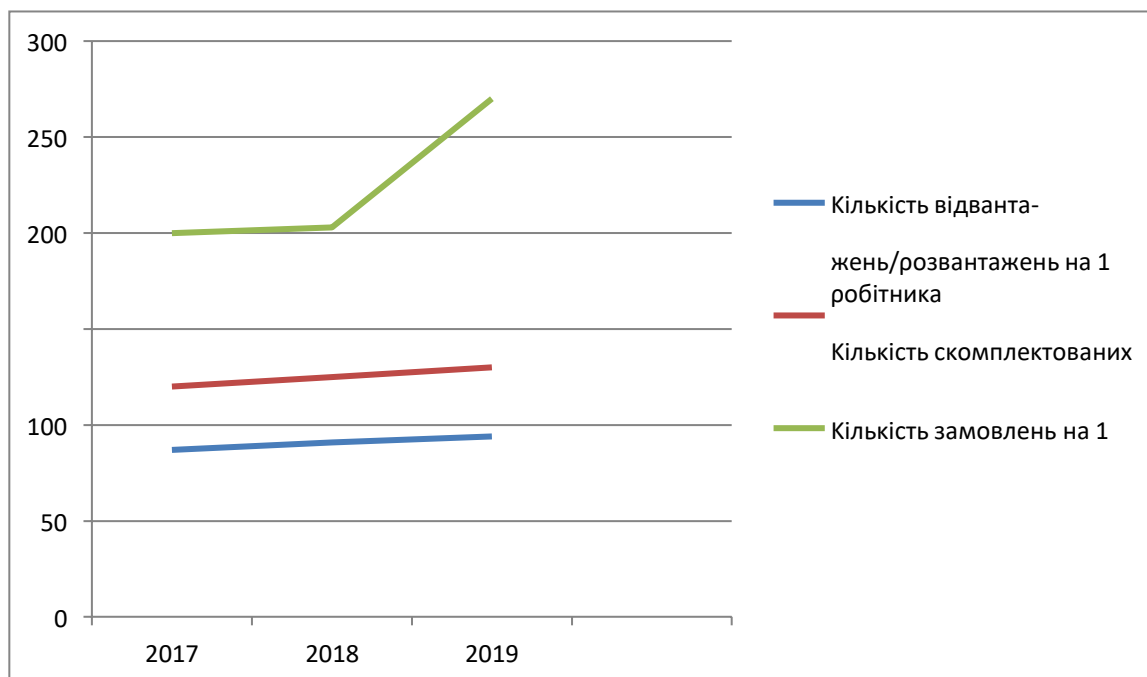


Рисунок 3.5 - Показники продуктивності діяльності працівників

Джерело: складено автором

ZAMMLER — великий логістичний оператор, і однією з головних переваг компанії є великий перелік послуг для залучення та утримання якомога більше клієнтів. Крім того, компанія має довгу історію, що впливає на довіру клієнтів.

Компанія використовує перехресні зв'язки в своїх логістичних операціях, а використовуване обладнання дуже схоже на технологію розподілу, за винятком того, що розподіл товарів між одержувачами здійснюється

безпосередньо зі складу. Отож, на сьогоднішній день крос-докінг надає такий ряд переваг компанії:

- збільшення швидкості вантажу;
- зменшити витрати клієнтів і заощадити гроші клієнтів;
- забезпечення якості продукції;
- виключити можливість перезавантаження.

Розглянемо структуру крос-докінгу компанії «Заммлер» на рис.3.6.



Рис 3.6 - Схема крос-докінгу компанії «Заммлер»

Джерело: складено автором

Орієнтуючись на потреби клієнтів, компанія запропонувала нову послугу – фулфілмент. Суть цього полягає в тому, що компанія пропонує послуги аутсорсингу в інтернет-магазині, який включає власний колл-центр до моменту надходження заявок і доставки товару кінцевим користувачам.

Компанія пропонує кредити на цю послугу: оптимізація процесу онлайн-покупок, зниження витрат, звільнення фінансових і людських ресурсів для розвитку компанії, створення більш конкурентоспроможної бізнес-моделі та надання додаткових переваг кінцевим користувачам. Однак не всі інтернет-магазини рекомендують виконання. Реалізація вимагає інтеграції процесів інформаційних технологій клієнта та постачальника послуг. В результаті замовники отримують такі переваги:

- комплексне обслуговування;
- індивідуальні рішення;
- персональний менеджер;
- вигідні умови торгівлі;
- низький рівень помилок (0,02%);
- висока участь у проекті та відповідальність;
- зменшити витрати на складське господарство, зв'язок та персонал;
- оптимізація операційних витрат: зниження витрат на інформаційні технології та інвентаризації; здатність контролювати ефективність інгредієнтів.

Тобто ми бачимо, що компанія, що займається обслуговуванням, є повноцінним і відповідальним партнером.

Слід зазначити, що компанія має позитивну динаміку зростання логістики. Крім того, такі додаткові функції, як перехресний набір та заповнення, дозволяють максимально збільшити можливості для залучення, зберігання та транспортування більшої кількості клієнтів.

3.3. Стратегії розвитку логістичної системи ТОВ «ЗАММЛЕР»

Основними напрямками реалізації стратегії розвитку транспортно-логістичних послуг в Україні мають бути:

- залучення достатніх інвестиційних ресурсів для транспортно-логістичних послуг, у тому числі шляхом реалізації проектів державно-приватного партнерства та коштів міжнародних фінансових інституцій;
- запровадження інноваційних фінансових інструментів та механізмів для залучення приватних інвестицій у розвиток транспортної інфраструктури (зелені інвестиції, посередницьке фінансування, фінансування проектів, включаючи облігації та ключові інструменти розподілу ризиків та доданої вартості) за підтримки уряду чи міжнародних фінансових установ;
- постійне оновлення та модернізація основного капіталу,
- орієнтація на використання нових інноваційних технологій для покращення транспортно-логістичного обслуговування промислових підприємств;
- формування синергетичного механізму взаємодії макро- та мікросистем розвитку транспортно-логістичних послуг вітчизняних підприємств, оскільки загальна стратегія розвитку має базуватися на регіональних та місцевих стратегіях розвитку транспортно-логістичної інфраструктури;
- впровадження вітчизняної транспортно-логістичної системи в євроінтеграційні процеси, які є драйверами реформ та розробки інноваційних рішень, у тому числі пов'язаних з транспортною інфраструктурою країни.

Таким чином, позитивним кроком стало затвердження Кабінетом Міністрів у 2018 році Національної транспортної стратегії України до 2030 року «Drive Ukraine 2030», метою якої є інтеграція у світову транспортну мережу для створення безпечно функціонуючого та ефективного транспортного комплексу України.

ВИСНОВКИ

Підвищення конкурентоспроможності комерційних підприємств залежить від ефективності логістичної діяльності в організаційних межах підприємства та процесу взаємодії між підприємствами та партнерами в інтегрованому ланцюжку поставок.

Необхідний постійний моніторинг ефективності логістичного процесу, ефективності логістичної системи в цілому, ефективності комплексної системи організаційно-економічних, техніко-технологічних, у тому числі сукупності логістичних організацій, задіяних у її об'єкті, руху товарів у комерційній структурі), а також правові, організаційні, управлінські та методичні засади їх взаємодії.

У зв'язку з цим необхідно розробити та використовувати такий інструмент вимірювання ефективності логістичних операцій для потреб системи логістичного менеджменту комерційного підприємства, який найточніше відображатиме як результати роботи об'єднаної логістичної мережі, так і логістики. процес. роботи та процедури, пов'язані з ресурсами, що використовуються для цієї мети в рамках суб'єкта господарювання.

При цьому рекомендується встановити ієрархічну систему показників для потреб тактичного та оперативного управління логістичними операціями, а також відстежувати відхилення від стандартних (базових) значень часткового, загального та уніфікованого стану. специфікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алесінська Т.В. Основи логістики. Загальні питання логістичного управління: Навчальний посібник/Т.В. Алесинська. – Таганрог: ТРТУ, 2005. – 121 с.
2. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: Навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с.
3. Амбарцумов А. А., Стерликов Ф. Ф. 1000 терминів риночної економіки. М. : Крон-Пресс, 1993. 218 с.
4. Андрушків Б., Погайдак О., Кирич Н., Керничний Б. Організація мобільних компактних паркінгів, стан і перспективи їх розвитку в умовах міського господарства (аспекти якості транспортного обслуговування) / *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. 2012. Вип. 4. С. 15-25.
5. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Л.: Світ, 1995. 296 с.
6. Аникина Б. А., Родкин Т. А. Основы логистики: учебник. К., Проспект. 2015. 608 с.
7. Анікін Б.А. Логістика: Навчальний посібник/Анікін Б.А. - М: ІНФРА-М, 1999. - 327 с.
8. Антонюк А. В., Бернага М. А., Ободзинська Т. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища. URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf (дата звернення до ресурсу: 18.05.2021 року)
9. Антонюк І. Б. Світовий досвід використання логістичних систем стратегіях національного розвитку за умов глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С.194-200.

10. Аулін В. В., Голуб Д. В., Біліченко В. В., Замуренко А. С. Формування показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2020. №1(11). С.5-10.
11. Бажан Л.І. Формування підходу до інтелектуалізації моделювання транспортно-логістичної системи. *Екон.-мат. моделювання соц.-екон. систем: Зб. наук. пр. К.: МННЦІТС НАН та МОН України*. 2012. Вип. 17. С. 23-37.
12. Балог Л.В. Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством. *Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського*. 2015. Випуск 8. С.312 – 315.
13. Баюра Д.О. Концептуальні засади науково-методичного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 15.05.2021).
14. Бердар М.М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С 39-43.
15. Бочарова Н.А. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. вип. 34. С.128 – 142.
16. Бочарова Н.А. Удосконалення структури формування ланцюга постачань. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 44-59.
17. Буреніна Н.Б. Концепція контролінгу в умовах глобалізації економічних процесів. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 3, Т 1. С 81-84.
18. Васильців Н.М. Передумови та тенденції розвитку глобальної логістики. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. №669. С. 267-274
19. Ватченко О.Б., Прохорова А.С. Контролінг у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2016. № 116. С 209-219.
20. Вівчар О., Зяйлик М. Парадигма і наукова база логістичного управління. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4).

- URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfblm.pdf> (дата звернення: 17.04.2017).
21. Водний кодекс України від 6 червня 1995 року N 214/95-ВР. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення до ресурсу: 11.05.2021 року)
 22. Волошина Н.А. Обґрунтування критерію ефективності функціонування автомобільного транспорту у логістичній системі. *Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. М-во освіти і науки України. Харків: ХНАДУ, 2005. Вип. 28 С. 60-62.
 23. Гаврилюк Н.М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. URL: www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/36ipННК/2015-1/6.pdf. (дата звернення: 25.05.2021).
 24. Гаджинский А. М. Основы логистики: учебное пособие. М., 1995.122 с.
 25. Гаджінський А.М. Логістика/Гаджінський А.М. - М: ІВЦ «Маркетинг», 1999. - 228 с.
 26. Гаррисон А., Ремко В. Логистика: стратегия управления и конкурирования через цепочки поставок: учебник. М.: Дело и Сервис, 2010.368 с.
 27. Гірна О.Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 55-1. С.87 – 93.
 28. Гірна О.Б., Кобильох О.Я. Реалії та перспективи для транспортної логістики. *Молодий вчений*. 2020. №7 (липень). С.202 – 214.
 29. Головкова А. Є., Бартко В. І., Якімова А. М. Стратегічні напрями розвитку транспортної сфери країни в контексті євроінтеграції. *Проблеми економіки транспорту : зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро*, 2018. Вип. 15. С. 43–52.
 30. Гончаров Ю.В., Костюк Г.В. Оцінювання ефективності функціонування логістичної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 9.С.8-15.

31. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення до ресурсу: 11.05.2021 року)
32. Гукалюк А. Логістичний контролінг в практиці управління підприємством. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2014. Вип. 33, Ч. 1. С36-40.
33. Данилочкина Н. Роль и задачи контроллинга в системе управления.
34. Дубич К. В., Кірічок О. Г., Процюк В. К. Основи теорії управління менеджменту: Навч. пос. К.: «Пектораль», 2005. 104 с.
35. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
36. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
37. Євдоченко О.О., Іщенко А.В., Олефіренко В.В. Сучасні тренди розвитку глобального логістичного ринку. *Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*. Київ : КНЕУ, 2018. № 41. С. 270–280.
38. Євтушенко О.Н. Державне управління (Основи теорії державного управління): навч. посіб. у 3-х частинах. Ч. 1. Основи теорії державного управління. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 268 с
39. Завадський Й.С. Менеджмент. К.: УФІМБ, 1997. 543 с.
40. Загороднюк О.В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2013. № 6. С. 121-127.
41. Корсаков А.А. Логістика/А.А. Корсаків. – М., 2005. – 37 с.
42. Лукінський В.С., Бережний В.І. Логістика у прикладах та завданнях / Лукінський В.С. – М.: Фінанси та статистика, 2007. – 288 с.

43. Маліков О.Б. Ділова логістика/Маліков О.Б. – СПб: «Політехніка», 2003. – 224 с.
44. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
45. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
46. Неруш Ю.М. Логістика/Неруш Ю.М. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2001. – 390 с.
47. Семененко О.І., Сергєєв В.І. Логістика. Основи теорії/Семененко О.І. – СПб.: «Союз», 2001. – 544 с.
48. Сергєєв В.І. Логістика у бізнесі / Сергєєв В.І. – М.: «ІНФРА-М», 2001. – 608 с. 10. Танічев А.В. Логістика/Танічев А.В. – М.: «ОЛМА-ПРЕС», 2003. – 192 с.
49. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
50. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
51. *Управление предприятием: электронный журнал*. 2012. № 06 (17).
52. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. екон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>