

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»
УДК 338.45:65.012.34

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 04 » _____ грудня _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Логістика»

спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Удосконалення системи логістичного менеджменту
промислових підприємств »

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УЛ-91мп
ДЕМ'ЯНЮК Роман Васильович _____

Наукова керівниця:

доцентка кафедри менеджменту,
д.е.н., доц. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студент _____

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Логістика»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » _____ листопада _____ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
ДЕМ'ЯНЮКА РОМАНА ВАСИЛЬОВИЧА**

1. Тема дисертації «Удосконалення системи логістичного менеджменту промислових підприємств»,

науковий керівник дисертації БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна, д.е.н., доц., затвержені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 01 грудня 2020 року.

3. Об'єкт дослідження: процеси логістичного менеджменту.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні аспекти та прикладні рекомендації щодо удосконалення системи логістичного менеджменту на промислових підприємства для забезпечення їх ефективного функціонування..

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність системи логістичного менеджменту;
- визначити сучасні концепції удосконалення системи логістичного менеджменту;
- дослідити підходи до оцінювання системи логістичного менеджменту;

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести діагностику проблем та напрямів розвитку системи логістичного менеджменту підприємств з виробництва автотранспортних засобів;
- оцінити виробничо-економічну діяльність та логістичні витрати підприємства;
- проаналізувати наявну систему логістичного менеджменту підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити напрями удосконалення системи логістичного менеджменту;
- обґрунтувати використання електронної комерції в розвитку логістичного менеджменту підприємства;
- економічно оцінити реалізацію запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) логістичний менеджмент у системі менеджменту;
- 2) система логістичного менеджменту підприємства з виробництва автотранспортних засобів;
- 3) показники фінансово-господарської діяльності та логістичної діяльності підприємства;
- 4) наявні заходи з удосконалення логістичної діяльності на ТОВ «Укравтозапчастині»;
- 5) динаміка індексу логістичної ефективності України;
- 6) структура логістичних витрат;
- 7) логістичний ланцюг створення та доведення до споживача товару;
- 8) напрями підвищення ефективності управління логістичною діяльністю;
- 9) система логістичного менеджменту у сфері електронної комерції підприємства
- 10) показники ефективності впровадження запропонованих заходів.

7 Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Стаття Бояринова К.О., Дем'янюк Р.В. Розвиток логістики електронної комерції на промислових підприємствах. *Збірник наукових праць «Економічний простір»* 2020. № 160. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/archive>. (фахова, категорія Б)
2. Тези Бояринова К.О., Дем'янюк Р.В. Удосконалення системи логістичного менеджменту промислових підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: I Міжнародна науково-практична конференція конференція, С. 204-205 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/%D0%91%D0%86%D0%9C>

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел щодо екологистики в Україні та на міжнародній арені	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Розгляд теоретичних основ функціонування системи логістичного менеджменту промислових підприємств	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Діагностика проблем та напрямів розвитку системи логістичного менеджменту підприємств з виробництва автотранспортних засобів, оцінювання логістичних витрат ТОВ «Укравтозапчастина»	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Аналіз наявної системи логістичного менеджменту підприємства	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Напрями удосконалення системи логістичного менеджменту на ТОВ «Укравтозапчастина»	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Обґрунтування використання електронної комерції в розвитку логістичного менеджменту підприємства	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне оцінювання доцільності реалізації запропонованих заходів	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студент

Роман ДЕМ'ЯНЮК

Наукова керівниця

Катерина БОЯРИНОВА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему: «Удосконалення системи логістичного менеджменту помислових підприємств» містить 116 сторінок, 26 таблиць, 26 рисунки, Перелік посилань нараховує 70 найменувань.

Актуальність теми. Удосконалення логістичного менеджменту набуває актуальності так, як конкуренція в сфера автомобілебудування зростає і потрібно утримувати відповідні позиції. В умовах мінливості ринку та формування ефективної системи логістичного менеджменту часто відбувається спонтанно та неефективно. Варто звертати увагу на сучасні особливості її побудови та використання відповідних інструментів. Проблематика розвитку логістики електронної комерції саме на промислових підприємствах залишається актуальною і потребує подальших досліджень в цифрових трансформацій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Удосконалення системи логістичного менеджменту промислових підприємств» (№ ДР 0117U005641).

Мета та завдання роботи. Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи логістичного менеджменту промислових підприємств.

Поставлена мета дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань: провести аналіз сутності системи логістичного менеджменту промислових підприємств; визначити сучасні концепції удосконалення системи логістичного менеджменту; проаналізувати методичні підходи до оцінювання системи логістичного менеджменту; провести діагностику проблем та напрямів розвитку системи логістичного менеджменту підприємств з автомобілебудування; оцінити виробничо-економічну діяльність та логістичні витрати підприємства; провести аналіз наявної системи логістичного менеджменту підприємства розробити комплекс напрямів з удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства; обґрунтувати використання електронної комерції в розвитку логістичного

менеджменту підприємства; економічно оцінити реалізацію запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження: є процеси логістичного менеджменту підприємства.

Предметом дослідження: теоретичні, методичні аспекти та прикладні рекомендації щодо удосконалення системи логістичного менеджменту на промислових підприємствах для забезпечення їх ефективного функціонування.

Методи дослідження. У магістерській дисертації було використано такі методи дослідження: графічний, статистичний, економіко-математичний, експертна оцінка, а також систематизації та узагальнення.

Наукова новизна дослідження полягає у такому: дістали подальшого розвитку напрями удосконалення системи логістичного менеджменту на підприємстві, у тому числі у разі використання електронної комерції та відповідні їм логістичні операції; удосконалено логістичні процеси в частині вибору каналу розподілу готової продукції шляхом переходу від одноканального розподілу до омніканальності.

Практична значущість. Результати проведеного дослідження надають змогу промисловим підприємствам в сфері атомобілебудування використати на практиці систему переходу з одноканального розподілу готової продукції до альтернативних напрямів, наприклад омніканальності. Це буде сприяти підвищенню впізнаваності бренду, та дозволить понизити собівартість продукції шляхом зниження постійних витрат.

Апробація результатів роботи:

1. Бояринова К.О., Дем'янюк Р.В. Розвиток логістики електронної комерції на промислових підприємствах. *Збірник наукових праць «Економічний простір»* 2020. № 160. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/archive>. (фахова, категорія Б)
2. Бояринова К.О., Дем'янюк Р.В. Удосконалення системи логістичного менеджменту промислових підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: I Міжнародна науково-практична конференція С. 204-205 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/%D0%91%D0%86%D0%9C>

Ключові слова: логістичний менеджмент, електронна комерція, омніканальність, логістичні технології, канали розподілу.

ABSTRACT

The master's dissertation for a master's degree on the topic: "improvement of the logistics management system of industrial enterprises" contains 116 pages, 26 tables, 26 figures, the list of references includes 70 items.

The relevance of the topic. Improving logistics management becomes relevant as competition in the automotive industry grows and it is necessary to maintain appropriate positions. In conditions of market volatility and the formation of an effective system of logistics management often occurs spontaneously and inefficiently. It is worth paying attention to the modern features of its construction and use of appropriate tools. The issue of development of e-commerce logistics at industrial enterprises remains relevant and requires further research in digital transformations.

Connections of work with scientific programs, plans, topics. The master's dissertation for the master's degree was performed at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky" in accordance with the research plans of the Department of Management on "Improving the logistics management system of industrial enterprises" (№ DR 0117U005641).

Purpose and tasks of the research. The purpose of the thesis is to generalize the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for improving the system of logistics management of industrial enterprises.

The purpose of the study necessitated the solution of the following tasks: to analyze the essence of the system of logistics management of industrial enterprises; identify modern concepts for improving the logistics management system; to analyze methodological approaches to evaluating the logistics management system; to diagnose problems and directions of development of the logistics management system of automobile enterprises; evaluate the production and economic activities and logistics costs of the enterprise, the existing logistics management system of the enterprise; to develop a set of directions for the improvement of the logistics management system of the enterprise, substantiate the use of e-commerce in the

development of logical management of the enterprise; make an economic assessment of the implementation of the proposed measures.

The object. Processes of logistics management of the enterprise.

The subject. Theoretical, methodological aspects and applied recommendations for improving the logistics management system at industrial enterprises to ensure their effective functioning.

Research methods. The following research methods were used in the master's dissertation: graphic, statistical, economic-mathematical, expert evaluation, as well as systematization and generalization.

The practical significance of the results obtained. received further development of areas of improvement of the logistics management system at the enterprise, including in the case of e-commerce and related logistics operations; logistics processes have been improved in terms of choosing the distribution channel of finished products by moving from single-channel distribution to omnichannel.

Testing of results. The results of the study allow industrial enterprises in the field of nuclear engineering to use in practice the system of transition from single-channel distribution of finished products to alternative areas, such as omnichannel. This will help increase brand awareness, and reduce production costs by reducing fixed costs.

Approbation of work results.

1. Boyarinova KO, Demyanyuk RV Development of e-commerce logistics at industrial enterprises. Collection of scientific works "Economic space" 2020. № 160. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/archive>. (professional, category B)

2. Boyarinova KO, Demyanyuk RV Improving the logistics management system of industrial enterprises. Business, innovation, management: problems and prospects: I International scientific-practical conference P. 204-205 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/%D0%91%D0%86%D0%9C>;

Keywords: logistics management, e-commerce, omnichannel, logistics technologies, distribution channels.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	13
1.1 Сутність та складові системи логістичного менеджменту промислових підприємств	13
1.2 Сучасні концепції удосконалення системи логістичного менеджменту ..	24
1.3 Методичні підходи до оцінювання системи логістичного менеджменту	33
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «УКРАВТОЗАПЧАСТИНА» У РАКУРСІ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	42
2.1 Діагностика проблем та напрямів розвитку системи логістичного менеджменту підприємств з виробництва автотранспортних засобів	42
2.2 Оцінювання виробничо-економічної діяльності та логістичних витрат підприємства	50
2.3 Аналіз наявної системи логістичного менеджменту на підприємств	61
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «УКРАВТОЗАПЧАСТИНА».....	73
3.1 Напрями удосконалення системи логістичного менеджменту на підприємстві.....	73
3.2 Обґрунтування використання електронної комерції в розвитку логістичного менеджменту підприємства	87
3.3 Економічне оцінювання доцільності реалізації запропонованих заходів	102
Висновки до розділу 3	106
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	111

ВСТУП

Актуальність теми. Основною метою підприємств є максимізація прибутку або мінімізація витрат, шляхом удосконалення логістики можна вирішити ці два питання. Зараз саме час коли питання удосконалення логістичного менеджменту набуває актуальності так, як конкуренція в сфера автомобілебудування зростає потрібно утримувати свої позиції та завжди удосконалюватись.

В епоху цифрових трансформацій підприємства мають переорієнтовуватись на сучасні принципи та інструментарій ведення бізнесу. Особливо це стосується промислових підприємств, що застосовують традиційний інструментарій комерції, повільно вмонтовуючи у бізнес-процеси електронну комерцію. Натомість сучасні реалії бізнесу вимагають від підприємств розвитку нових каналів збуту через процеси діджиталізації загалом та шляхом застосування інструментів електронної комерції зокрема.

Промислові підприємства зачасти звертають мало уваги на використання логістичних концепцій та методів, на мою думку це пов'язано з слабким розвиток логістики як науки у цілому в Україні. Основною проблемою яку визначають є важкість застосування логістики в різних частинах підприємства.

Доводиться констатувати, що в умовах мінливості ринку та недостатньо напрацьованих науковцями систем ефективного управління логістичною діяльністю, формування ефективної системи логістичного менеджменту часто виходить неочікуваною та неефективно. Все що було наведено показує актуальність теми роботи за даним напрямом.

Питання удосконалення логістичної системи менеджменту розглядали А. Одарченко, В. Скіцько, В. Кавецький, В. Царьов, С. Лавута, О. В. Зозульов, Н.В. Касьянова, А.Г. Кальченко, Я.І. Карвовський, В. Кислий, В.Л. Полукаров, Ю.В. Пономарьова, Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська, Н.Й.Коніщева, Н.В. Трушкіна, В.Я. Амбросов, О.І. Літвінова, Е.С. Шершнев, О.М. Мельніков.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Основною увага попередніх дослідників зосереджена на проектуванні ефективної логістичної системи та методах її удосконалення. Проблематика розвитку логістики електронної комерції саме на промислових підприємствах залишається актуальною і потребує подальших досліджень в цифрових трансформацій

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи логістичного менеджменту промислових підприємств.

Поставлена мета дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- провести аналіз сутності системи логістичного менеджменту промислових підприємств;
- визначити сучасні концепції удосконалення системи логістичного менеджменту;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання системи логістичного менеджменту;
- провести діагностику проблем та напрямів розвитку системи логістичного менеджменту підприємств з автомобілебудування;
- оцінити виробничо-економічну діяльність та логістичні витрати підприємства;
- проаналізувати наявну систему логістичного менеджменту підприємства;
- розробити комплекс напрямів з удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства;
- обґрунтувати використання електронної комерції в розвитку логістичного менеджменту підприємства;
- економічно оцінити реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження: є процеси логістичного менеджменту підприємства.

Предметом дослідження: теоретичні, методичні аспекти та прикладні рекомендації щодо удосконалення системи логістичного менеджменту на промислових підприємства для забезпечення їх ефективного функціонування.

Методи дослідження. У магістерській дисертації було використано такі методи дослідження: графічний, статистичний, економіко-математичний, експертна оцінка, а також систематизації та узагальнення.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

– дістали подальшого розвитку напрями удосконалення системи логістичного менеджменту на підприємстві, у тому числі у разі використання електронної комерції та відповідні їм логістичні операції;

– удосконалено логістичні процеси в частині вибору каналу розподілу готової продукції шляхом переходу від одноканального розподілу до омніканальності.

Практична значущість. Результати проведеного дослідження надають змогу промисловим підприємствам в сфері атомобілебудування використати на практиці систему переходу з одноканального розподілу готової продукції до альтернативних напрямів, наприклад омніканальності. Це буде сприяти підвищенню впізнаваності бренду, та дозволить понизити собівартість продукції шляхом зниження постійних витрат.

Апробація результатів роботи. Результати роботи апробовано на 1 міжнародній конференції та опубліковано в 1 фаховій статті:

1. Бояринова К.О., Дем'янюк Р.В. Розвиток логістики електронної комерції на промислових підприємствах. *Збірник наукових праць «Економічний простір»* 2020. № 160. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/archive>.

2. Бояринова К.О., Дем'янюк Р.В. Удосконалення системи логістичного менеджменту промислових підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: I Міжнародна науково-практична конференція С.204–205

URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/%D0%91%D0%86%D0%9C>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та складові системи логістичного менеджменту промислових підприємств

Загального визначення логістична система не існує, так само як і багато інших важливих понять логістики. На мою думку найбільш правильне визначення свідчить: «Логістична система - це адаптивна система зі зворотним зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні операції і функції. Вона, як правило, складається з декількох підсистем і має розвинені зв'язки з зовнішнім середовищем» [1].

Під час формування та реалізації логістичної стратегії підприємства важливого значення набуває система логістичного менеджменту. Вітчизняними і закордонними науковцями розглядаються різні підходи щодо трактування терміна "логістичний менеджмент", однак сутність даного поняття пояснюється лише деякими [1].

Першим з українських науковців, ввів поняття «логістичного менеджменту» і описує першочергові засади теорії логістики. Він показує першочергове завдання – поєднання логістики та менеджменту як «загальної локалізованої системи керування інформаційними та матеріальними потоками» [1, с. 22].

Такий науковець, як Окландер М.А. звертає увагу на функціях, які повинні забезпечити керування логістики підприємства, а саме на [3, с. 22]:

1. створенні та розробці логістичної системи відповідно до її принципів та положень;
2. створення та формуванні логістичної системи відповідно до реалізації стратегії підприємства;

3. комплексному менеджменту логістичної системи з метою удосконалення потокових процесів [3, с. 22].

Поняття логістичного менеджменту я розумію так – це визначення та виконання певних управлінських рішень по логістичних операціях з боку логістичних функцій підприємства. Це поняття ще широко не досліджене та не вивчене, хоча є багато перспектив, як за допомогою цього підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.1

Дослідження поняття «логістичний менеджмент»

Науковець	Зміст
Д. Дж. Бауерокс, Д. Дж. Клосс	Сутність логістичного менеджменту полягає «у створенні й налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва й запасів готової продукції, які служили б опорою для ділової стратегії господарської одиниці» [2].
Б. Анікін	Організація логістичного менеджменту розглядається як три види діяльності – централізація, децентралізація і змішане управління [5].
В. Українцев	Логістичний менеджмент являє собою синтез основних управлінських функцій, зокрема, планування, організації, контролю й регулювання потокових процесів у господарських структурах для досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами[3].
Є. Крикавський	Логістичний менеджмент – це менеджмент в логістичних системах на засадах теорії логістики і розуміння цього терміну «ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістичного- менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками» [1].
А. Долгов	Логістичний менеджмент – це діяльність, направлена на здобуття прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції або послуги [7].
В. Українцев	Логістичний менеджмент являє собою синтез основних управлінських функцій, зокрема, планування, організації, контролю й регулювання потокових процесів у господарських структурах для досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами[3].

Складено автором на основі [1,2,3,5,7]

Основні принципи логістичного управління [3]:

- системність (діяльність підприємства розглядається у межах єдиної економіко-виробничої системи, і, водночас, із сукупністю відносно самостійних сфер діяльності), комплексність (характерні для функціонування як окремих логістичних операцій, так і для системи в цілому);
- координація дій усіх ланок логістичної системи (узгодження процесів функціонування окремих ланок);
- інтеграційний зв'язок (є характерним для діяльності логістичних підсистем);
- впровадження ефективної інформаційної бази (застосування сучасних інформаційних технологій, раціоналізація інформаційних потоків,);
- адаптованість (здатність логістичної системи пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього середовища) [3].

Найважливішими я вважаю принцип застосування інформаційних технологій та удосконалення інформаційних потоків, так як інформація відіграє вирішальну роль на підприємстві.

Таблиця 1.2

Принципи логістичного менеджменту і формування механізму логістичного забезпечення підприємства

Принцип логістичного менеджменту	Принцип формування ефективного логістичного забезпечення
Системність	Аналіз підприємства як складної логістичної системи
Комплексність	Горизонтальна інтеграція організаційної структури підприємства
Інтеграційний зв'язок	Безперервність загального господарського циклу
Координація дій усіх ланок логістичної системи	Оптимізація та автоматизація основних бізнес-процесів
Впровадження ефективної інформаційної бази	Впровадження корпоративної інформаційної системи
Адаптованість	Розгляд усіх процесів як поточкових

Складено на основі [24]

Удосконалення системи логістичного менеджменту промислового підприємства можна за рахунок практичного впровадження принципів логістичного менеджменту та підпорядкування їм.

Питання логістичний менеджмент можна також розглядати як персонал, що керує логістичним процесом. Його поділяють на[4]:

- top management це керівництво, керівник з логістики, виробничий директор;
- middle management (supervisors) – середній рівень персоналу, керівники окремих відділів логістики, координатори, менеджери з розробки маршрутів і т.ін.;
- lower management – нижча ланка служби по логістиці, допоміжний та регулюючий персонал.

Тісний зв'язок з усіма складовими менеджменту підприємства та логістичний менеджмент за важливими стратегічними і загальними цілями, поставленими завданнями [17, с. 22].

Логістичний менеджмент спрямовує завдання та дії служб підприємства шляхом застосування управлінських процедур міжфункціональної логістичної координації.

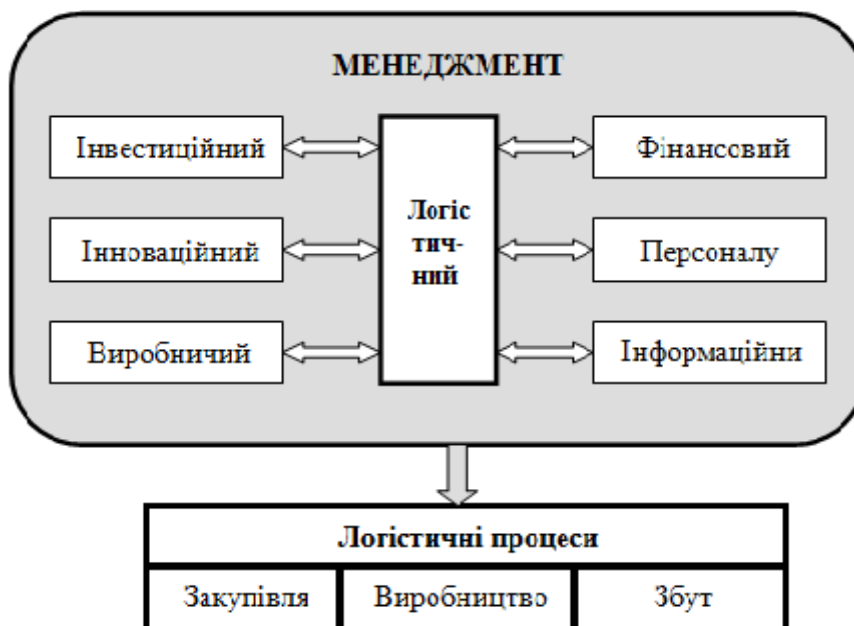


Рис. 1.1 Логістичний менеджмент у системі менеджменту підприємства

Джерело: [7]

В рамках управління логістикою завершено інтеграцію логістичних процесів, полів та функцій діяльності. Для того, щоб виконувати логістичні функції в компанії, компанія залучає багато підрозділів: маркетингу, логістики, планування та економіки, виробництва, продажів, фінансів, транспортування та складування. Відділ або група логістики має тісно взаємодіяти з різними службами підприємства для ефективного управління логістичними процесами[1]. Інтеграційна місія логістики змінює зміст діяльності окремих функціональних підрозділів, переорієнтує діяльність функціональних менеджерів на інтеграцію зусиль[2].

Логістичну систему промислового підприємства можна розглядати як певний виробничий комплекс, та певне середовище з управлінських рішень. Основною метою системи логістики є доставка готової продукції у задане місце, в найкоротший терміт та вибрану кількість.

З боку закокордонного бачення, частіше використовується «Логістична ланцюг / ланцюг поставок», а логістичну систему трактують як процес «планування і координації всіх аспектів фізичного руху матеріалів, компонентів і готової продукції для мінімізації загальних витрат і забезпечення бажаного рівня сервісу» [2].

Логістична система - це відносно стійка сукупність ланок (структурних / функціональних підрозділів компанії, а також постачальників, споживачів і логістичних посередників), взаємопов'язаних і об'єднаних єдиним управлінням корпоративної стратегії організації бізнесу. [3]

Використання поняття «логістична мережа» дозволяє дати більш коротке визначення. Логістична система - сукупність логістичної мережі і системи адміністрування, яка формується компанією для реалізації своєї логістичної стратегії (тактики) [3].

Транспортні системи управління, як і будь-яка система, в реальності можуть перебувати на різних стадіях розвитку і відрізнятися ступенем повноти охоплення різних компонентів виробництва і збуту.

По статистиці зарубіжного досвіду дають результат, що дозволяють вважати, що для цих систем управління характерні чотири рівні розвитку або чотири ступені повноти охоплення компонентів виробничо-збутової системи [4].

Є різні ступені наповнення або повноти логістичних систем, їх можна поділити на чотири рівні.

Система першого рівня виконує основні завдання, а саме складування та транспортування готової продукції до кінцевого споживача. Така система забезпечує демпфірування на виході шляхом правильного і своєчасного реагування на щоденні піки і коливання в заявках споживачів і непередбачені затримки при доставці продукції в процесі задоволення цих заявок [4, с. 22].

Систему другого рівня я назвав би система виробництва, адже саме ця система відповідає повністю за виробництво.

Логістичне управління системами третього рівня полягає в генеруванні попереджувальних впливів, а не обмежується адекватним реагуванням на спонтанні відхилення [5, с. 19].

Перейшовши до систем четвертого рівня ми розуміємо, що це системи, які поширюють свій вплив на усі стадії виробництва та збуту

Це дозволяє об'єднати результати маркетингових досліджень з операціями планування, виробництва, постачання і фінансів. Логістичне управління базується на принципі інтеграції та ідеї економічних компромісів [7].

Логістична система володіє головними властивостями, характерними для будь-якої системи, але конкретизованими стосовно завдань логістики.

1. *Цілісність*. Елементи логістичної системи повинні працювати як єдине ціле для реалізації потенційної здатності до об'єднання і спільної роботи [7].

2. *Взаємозв'язанність елементів*. Між елементами логістичної системи існує цілком певні зв'язки як організаційного (в тому числі договірному) характеру, так і технологічні і виробничі, більш значущі, ніж елементи, які опинилися поза цією системою [8].

3. *Організованість сукупності елементів.* Потенційні можливості елементів логістичної системи утворювати взаємозв'язку і об'єднуватися в єдине ціле втілюються в реальній системі, якщо до них будуть застосовані певні організують впливу, спрямовані на досягнення цілісності [9].

4. *Інтегративні якості.* Цей атрибут полягає в тому, що загальна якість логістичної системи полягає в тому, що поєднані матеріали та елементи інформаційного потоку в логістиці не мають окремих атрибутів. Для цього атрибуту існує вираз: сума впливу перевищує суму впливу [9].

5. *Складність.* Складність логістичної системи характеризується багатьма основними елементами (ланками); багатофакторним характером взаємодії між елементами; змістом функцій, що виконуються системою; структурою організації та управління; впливом випадкових факторів у невизначеному зовнішньому середовищі на систему [9].

6. *Ієрархічність.* Підпорядкованість елементів нижчого рівня (порядку, рангу) елементам вищого рівня, що стосується лінійного або функціонального логістичного управління [8].

7. *Емерджентність (цілісність).* Властивість системи виконувати задану цільову функцію, що реалізовується тільки логістичною системою в цілому, а не окремими її ланками або підсистемами [7].

8. *Структурованість.* Передбачає наявність певної організації структури логістичної системи, що складається з взаємозв'язаних об'єктів і суб'єктів управління і забезпечують її декомпозицію [7].

Основний фактор який потрібно вважати визначальний, це те що є здатність швидкого реагування за зовнішнє середовище, враховувати зміни на ринку. До цих змін зовнішнього середовища можуть ставитися зміни попиту і пропозиції на товари та послуги, поломка обладнання, зміна автомобільних і ж/д тарифів, введення або виведення з ладу тих чи інших транспортних каналів, зміни ставок по кредитах [17].

Ураховуючи зазначене, всі елементи логістичних систем є єдиною системою, яка має зворотний зв'язок та відповідне реагування на події в

організації. Залежно від зовнішнього впливу та дії різних факторів відбуваються зміни в логістичній системі, також змінюється її особливості та функціонування. Особливо це стосується транспортної логістичної системи, що залежить від географічного розташування, каналів постачання тощо

Важливо відслідковувати конфігурацію та функціональність логістичної підсистеми. Така система є складовою логістичної системи, що дозволяє вирішувати завдання управління певними елементами логістики, логістичного менеджменту, а також логістичних операцій в окремих сферах діяльності підприємства.

Виділяються два основних комплексу підсистем: функціональний і забезпечує. Функціональний комплекс відповідно управляє основними логістичними функціями (транспортуванням, складуванням, вантажопереробкою, упаковкою, запасами і т. д.) [11]. В постачанні, виробництві та розподіленні. Тому виділяються підсистеми: дистрибуції (збуту / розподілу); підтримки виробничих процесів; постачання (управління закупівлями) [10].

Логістичний комплекс традиційно включає організаційно-економічну, правову та інформаційно-комп'ютерну підтримку, екологічне та ергономічне забезпечення логістики[17].

Певний відособлений елемент, який не підлягає зміненню в подальшому для поставленого завдання, можна назвати ланкою логістичної системи, це можуть бути посередники, перевізники, банки та ін.

Реальними ланками, з яких може складатися логістична система, є [12]:

- різні форми власності і організаційно-правові форми;
- відмінності в характері і цілях функціонування;
- відмінності у виробничій потужності, рівні концентрації виробництва, що використовується технологічному обладнанні, споживаних ресурсах;
- розосередження технічних засобів і трудових ресурсів на великій території;
- екстериторіальність і висока мобільність коштів транспорту;

- залежність результатів діяльності від великого числа зовнішніх факторів і суміжних ланок [12].

Ланки логістичної системи можуть бути трьох основних типів: генеруючі, перетворюючі і поглинаючі матеріальні і супутні їм інформаційні і фінансові потоки [17]. Часто зустрічаються змішані ланки логістичної системи, в яких зазначені три основні типи ланок комбінуються в різних поєднаннях [17]. У ланках логістичної системи матеріальні (інформаційні, фінансові) потоки можуть сходитися, розгалужуватися, дробитися, змінювати своє утримання, параметри, інтенсивність [17].

Якщо підприємство має філії чи інші посередники готової продукції їх можна вважати ланками логістичної системи. Партнери і контрагенти утворюють так звані «три сторони» в логістиці фірми, причому компанію, яка формує логістичну систему, іноді називають інтегральною компанією або «господарем» логістичного процесу [13].

Для промислового чи торговельного підприємства ці три сторони такі:

1 – виробники та постачальники:

а) виробленої продукції;

б) ресурсів та комплектуючих;

2 – підприємства-споживачі або безпосередньо споживачі;

3 – логістичні посередники.

Перша сторона у процесі логістичної діяльності включає в себе суб'єктів господарювання, що виробляють продукцію та відпускають її зі складів готової продукції. Наступний комплекс суб'єктів – це приймаюча сторона, ті споживачі, які будуть використовувати продукцію. Третя частина учасників логістичного процесу – це певні посередники, логістичні компанії, що здійснюють посередницьку діяльність між підприємством та споживачем. Ланки логістичної системи формуються залежно від певних факторів, серед яких варто виділити такі:

- юридична форма власності;

- цілі та специфіка функціонування;

- оладнання, ресурсне забезпечення, рівень фінансування, потужність;
- інфраструктурні особливості, потенціал, комплекс забезпечуючи ресурсів.

Доцільно розглянути елементи логістичної системи. Такі елементи не розділяються та є об'єктами управління як єдине ціле. Її проектують окремо, враховуючи приналежність до певної частини логістичної системи вцілому.

Визначення кожного елементу відбувається на основі розподілу системи на основні елементи. Для формування такого складу на початку виділяються ті логістичні операції, які притаманні саме цьому елементу. Це дозволяє оптимізувати ресурси, вибудувати взаємозв'язки елемента з іншими частинами структури підприємства: відділами збуту, складами, виробничими підрозділами, окремими допоміжними цехами тощо. На основі такого розподілу будуються бізнес-процеси всередині підприємства. При цьому логістичні бізнес-процеси вбудовуються у загальні бізнес-процеси підприємства. Під час побудови встановлюються відповідні відповідальні за реалізацію логістичних завдань, операцій, а також застосування інформаційних ресурсів та програм для забезпечення ефективності логістики.

З зазначених елементів утворюється логістичний ланцюг. Ці поняття чітко не розмежовані, а іноді терміни «логістична система», «логістична мережа», «логістичний ланцюг» і «ланцюг поставок» застосовуються як синоніми, особливо в зарубіжній логістичній практиці [7].

Логістизація процесів управління промисловими підприємствами – це процес розповсюдження логістичного підходу до управління матеріальними та нематеріальними потоками заради оптимізації розвитку організаційно-економічної діяльності промислових підприємств[6].

Для ефективного формування процесів логістизації у діяльності промислових підприємств паралельно мають також вивчатись і засоби їх здійснення. В нинішніх конкурентних умовах, суттєве значення для успішної діяльності промислового підприємства має його особлива компетенція та середовище у якому здійснюється його виробничогосподарська діяльність[1]

Узагальнення визначень поняття «компетенція», дають підстави дійти висновку, що термін «компетенція» характеризується сукупністю особливих навичок, технологій, які забезпечують підприємству унікальне ефективне вирішення певних цілей та задач.

Проаналізувавши наявні дослідження в сфері логістичного менеджменту, можемо зазначити, що не все досліджено є багато перспектив до удосконалення. Удосконалення логістичного менеджменту має бути на всіх промислових підприємствах України, потрібно вивчати не тільки теоретичні основи, а також і розглянути це питання з практичної сторони. Необхідність даних розробок визначає актуальність дослідження методологічних основ логістичного управління промисловим підприємством і виявлення основних відмінностей логістичного управління від традиційного[1].

Принципова відмінність логістичного підходу від інших до управління від традиційного в системі стратегії підприємства полягає у виокремленні єдиної функції керування розрізненими внутрішніми та зовнішніми матеріальними потоками, які формують комплексну систему логістики підприємства.

Проведений аналіз досліджень учених надає можливість встановити, що логістичний менеджмент включає ряд особливостей. Насамперед це управління матеріальними, інформаційними потоками, їх конфігурування та вибудовування в єдину логістичну систему. Вагомим у цьому процесі є оптимізування логістичних витрат, логістичних потоків, а також вибудовування системи логістики в єдину управлінську систему підприємства. Ефективний логістичний менеджмент є запорукою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його продуктивності та прибутковості. Від належного управління логістикою залежить взаємодія підприємства з іншими суб'єктами ринку та його позиція у бізнес-середовищі.

1.2 Сучасні концепції удосконалення системи логістичного менеджменту

Сучасний етап розвитку економіки промислових підприємств свідчить про необхідність пошуку методів і підходів, що дозволяють створювати додаткові конкурентні переваги на ринку. Логістична концепція як управлінський підхід, передбачає об'єднання сукупності взаємопов'язаних елементів в один процес управління матеріальними і супутніми потоками, при цьому «завдання функціонування цих ланок об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу або зовнішніми цілями», дає можливість знижувати витрати, удосконалювати якість надання послуг і якість продукції вище ефективність діяльності підприємств і організацій [1].

Розвиток логістичних концепцій обґрунтовує актуальність застосування логістичного підходу. Традиційні функціональні області логістики інтегруються в єдиний процес, об'єднуючи різні види діяльності: транспортування, інформаційну складову, управління запасами, складуванням, вантажопереробку і упаковку, з метою створення споживної вартості з найменшими загальними витратами [8].

В управлінні логістикою вагоме місце посідає інтегрування розрізнених логістичних процесів. При цьому варто ураховувати суб'єктів, які приймають участь, їх економічні інтереси, фінансові, матеріальні та інформаційні потоки. Діяльність усіх партнерів в такій системі спрямовується на задоволення потреб кінцевого споживача. Слід звертати увагу на процеси контролювання виконання логістичних операцій, у тому числі: процеси постачання, процеси внутрішніх логістичних потоків на підприємстві, розподіл матеріальних ресурсів у внутрішньому середовищі підприємства, контроль оівня витрат на систему логістики, часовий проміжок реалізації логістичних операцій, терміни постачання до кінцевого споживача, логістику, що застосовується в гарантійному та пост гарантійному обслуговуванні.

У вітчизняній літературі дослідниками під об'єднаної логістичної діяльністю розуміється логістична система функціонує на різних стадіях управління. як - «суцільну організаційно завершену (структуровану) економічну систему, що складається з взаємозв'язаних в єдиному процесі управління матеріальних і супутніх їм потоків елементів - ланок, сукупність яких, межі і завдання функціонування об'єднані внутрішніми ланцюгами організації бізнесу і (або) зовнішніми ланцюгами» [2].

А.Н. Родніков визначає логістичну систему як «адаптивну (самонастраивающуюся або самоорганізується) систему зі зворотним зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції і логістичні операції, що складається, як правило, з декількох підсистем і має розвинені зв'язки з зовнішнім середовищем» [3].

Управління логістичною системою відрізняється досягненням множинності цілей, що носять оперативний характер. В.Г. Ларіонов, О.Н. Мельников, Е.С. Шершнев виділяють, шість оперативних цілей, досягнення яких в першу чергу і зумовлює ефективність логістики: швидка реакція, мінімальна невизначеність, мінімальний обсяг запасів, укрупнення (консолідація) перевезень, якість, підтримка життєвого циклу [4].

К. Лайсонс і М. Джіллінгем розглядають управління в логістиці не як окрему функцію, а загальну систему [5].

У свою чергу, системний підхід розглядається як упорядкована і відтворена процедура вироблення рішень, яка приймається до аналітичних проблем будь-якого роду і масштабу [6].

За кордоном поняття «логістична система» використовується поряд з «логістичним ланцюгом» ці поняття можна вважати синонімами.

Важливим з точки зору розуміння логістичного управління є трактування поняття «логістичний ланцюг». Під ним розуміється «лінійно впорядкована множина фізичних і / або юридичних осіб (постачальників, посередників, перевізників та ін.), Які безпосередньо брали участь в доведенні конкретної партії продукції до споживача» [13].

Загалом логістична діяльність, як об'єкт логістичного менеджменту, формує логістичну організаційну структуру, функціонування та побудова якої залежить від сфери діяльності підприємства, розташування, обсягу виконуваних логістичних операцій.

Коли процес уже здійснюється, учасники логістичних систем приймають рішення по різних завданнях, координуючи завдання в ланцюгах поставок, які охоплюють процес транспортування готової продукції, від закупівлі до продажу товару чи послуги кінцевому споживачеві. Для оптимальності системи створюється відповідний стандарт. Такий стандарт забезпечує чіткі ланцюги, оптимізацію ресурсів, ідентичність впровадження та застосування інформаційних та організаційних технологій, процедури співпраці, транспортне та інше забезпечення. Це дозволяє формувати єдиний комплекс реалізації логістичних операцій.

Аналіз існуючих публікацій дозволив виділити ряд можливих проблем, що виникають в процесі логістичного взаємодії в ланцюгах поставок і запропонувати шляхи вирішення (табл.1.3)

Таблиця 1.3

Стандартизація і уніфікація вимог до товарів

Проблеми	Рішення
Відсутність єдиного формату логістичних даних	Впровадження єдиних вимог по документації
Відсутність єдиних вимог до маркування	Розробка єдиних вимог до маркування
Відсутність критерії якості доставки	КРІ всіх постачальників
Відсутність нормативів визначення бракованого товару	Розробка єдиного документа, допуску товарів.

Розроблено автором на основі [13]

Для успішного функціонування логістичної системи необхідно проаналізувати фактично існуючі операції і, на підставі змінених вимог, визначити нові. Потім слід проаналізувати існуючі завдання та діяльність персоналу (традиційна робота) і сформулювати нові вимоги до них для нових

операцій (прогресивна робота). Це дозволить оцінити можливість адаптації існуючої структури управління до нових бізнес-процесів [7].

Бізнес-процесами підлягають опису і стандартизації можуть бути такі: планування транспортування товару; постачання продукту від постачальників до споживачів; складський облік отриманого товару; постачання продукту дрібногуртовим споживачам; контролювання товароруху; контроль за поставками; розвантаження і приймання вантажів; внутрішньоскладське транспортування; складування, зберігання вантажів; комплектація замовлень споживачів; відвантаження, транспортування і експедиція замовлень; збір і повернення тари (контейнерів і тощо); контроль виконання замовлень; інформаційне обслуговування і т.ін [7].

Впровадження стандартів, утворює спеціальні умови та нормативи, що дозволяє ефективно управляти логістичними процесами в системі постачань, а також забезпечує досягнення взаєморозуміння між учасниками логістичної системи.

Реалізація продукції через мережу Інтернет потребує певних логістичних операцій. Зокрема на підприємстві реалізується пошук та взаємодія з постачальниками, обговорення умов постачання та укладення відповідних договорів [4], транспортування продукції на склад, прийняття її до розміщення та подальшого розподілу, а також спрямовані на взаємодію зі споживачем, транспортуванням замовленої продукції, післяпродажне обслуговування або додаткові сервіси.

Якщо перші два етапи належать до забезпечення ефективного внутрішнього функціонування підприємства, інші передбачають його діяльність у бізнес-середовищі, підтримання стійких потоків доходу. Тому ефективна логістична діяльність на цих етапах є вкрай важливою для промислових підприємств. Використання ними традиційного продажу зі складів та підприємств, чи використання посередницьких послуг на етапі становлення цифрової економіки може призвести до втрати частки ринку та споживачів. Це потребує адаптації

логістичної діяльності промислових підприємств до реалізації електронної комерції.

Побудова ефективної системи логістики на промисловому підприємстві, яке має на меті використовувати електронну комерцію, є важливим завданням саме у сфері оптимізації логістичних процесів. Насамперед варто розглянути ключові їх особливості та певні стереотипи. Як зазначають науковці [67], для підприємств, що спеціалізуються на електронній торгівлі система логістики має певний перелік переваг: вартість логістики, швидкість доставки замовлень та потребує управління складськими запасами продукції [67]. Однак для промислових підприємств такі переваги носять дещо інший характер.

Незначна витратність впровадження логістики електронної комерції.

Традиційно торгівельні підприємства, які в діяльності використовують електронну комерцію, мають значні витрати на формування об'єктів, які обслуговують безпосередньо логістичні процеси. Таким підприємствам необхідно винаймати площі для розміщення продукції, укладати угоди з різними кур'єрськими службами чи використовувати систему логістики інших, спеціалізованих на доставках, підприємств [67]. У випадку ж промисловими підприємствами ця система має дещо інше конфігурування. Першочергово варто зазначити, що промислові підприємства здебільшого оснащені складськими приміщеннями і частково мають логістичну систему, яку можна використати у електронній комерції. Проте та частина, яка може бути зорієнтована не на ринок B2B, а на ринок B2C потребує доформування та доукомплектації. Тому підкреслювати, що впровадження логістики електронної комерції для таких підприємств є не вартісним не доцільно. Така логістична діяльність, у разі її створення безпосередньо на підприємстві, потребує формування штату нових працівників, розширення транспортних можливостей, розвитку системи взаємодії з клієнтами. Таким чином вартість логістичних операцій зростає, що призводить до підвищення витрат підприємства на збут продукції, і як наслідок, зниження маржі, закладеної у формування прибутку. Тому процеси логістики електронної комерції промислових підприємств мають

бути раціональними та оптимізованими для уникнення зростання вартості продукції для кінцевого споживача.

Спрощення в замовленні та постачанні продукції. Застосування електронної комерції дозволяє спростити взаємодію з клієнтським сектором, дозволяючи споживачам швидше та зручніше обирати необхідні товари. Проте у разі промислового підприємства, особливо такого яке виробляє комплектуючі, створення Інтернет сервісів продаж потребує розміщення поглибленого представлення товарів, що інколи може бути не реалізованим через наявність захисту об'єктів інтелектуальної власності, або виробництва комплектуючих відповідних потребам конкретних споживачів. Крім того, якщо промислове підприємство реалізує оброблення та постачання продукції самостійно мають бути опрацьовані усі етапи постачання для забезпечення оптимізованого процесу логістики. Невчасне постачання або невідповідність замовленню потребі виробничого підприємства на ринку B2B може призвести як до зриву термінів, так і взагалі зупинки виробничого процесу на підприємстві-споживачі.

Використання традиційної системи логістики у сфері постачання e-комерції. Промислові підприємства часто не мають централізованої налагодженої системи доставки замовлення кінцевому споживачу, що зумовлене наявністю в них побудованої та довготривало існуючої системи традиційної логістики з постачанням до посередників, оптовиків, магазинів роздрібною торгівлі. Реалізуючи електронну комерцію промислові підприємства користуються наявними надбаннями, не змінюючи процеси її реалізації у відповідності з принципами діджиталізованого виконання замовлень та належних інструментів ефективного управління логістикою. До того ж часто на таких підприємствах відсутній логістичний відділ для централізованого рішення логістичних питань.

Спрощена складська логістика. Такий стереотип виникає через те, що виробничі підприємства мають власні склади та відповідну складську логістику. Однак їх складська логістика не обмежується зберіганням товарів на

продаж, а включає і логістичний супровід запасів власної сировини та матеріалів. Це формує два потоки: ресурсообміну та товарообміну. Другий потік може бути оптимізований через логістику електронної комерції. Для промислових підприємств накопичення запасів товарів, які б одразу реалізовувались через електронні комерційні канали не є проблематичним, однак це може знизити показники їх оборотності. З іншого боку подовження термінів постачання продукції підприємствам-клієнтам, у разі тривалості виробництва замовлення може негативно позначитись на іміджі підприємства-виробника. Великомасштабні підприємства зі значними обсягами та асортиментом продукції можуть мати збої в системі обліку продукції та викривлену інформацію про реальні її залишки, що апріорі не сприяє створенню налагодженої системи логістики. Проте не зважаючи на вищезазначені відмінності у реалізації логістики електронної комерції на промислових підприємствах, її розвиток спроможний забезпечити розвиток підприємства відповідно активізованих процесів

Удосконалення логістичної системи передбачає ряд завдань, що включають прогнозування попиту, якісну логістичну підтримку та запровадження логістики електронної комерції (рис. 3.4)

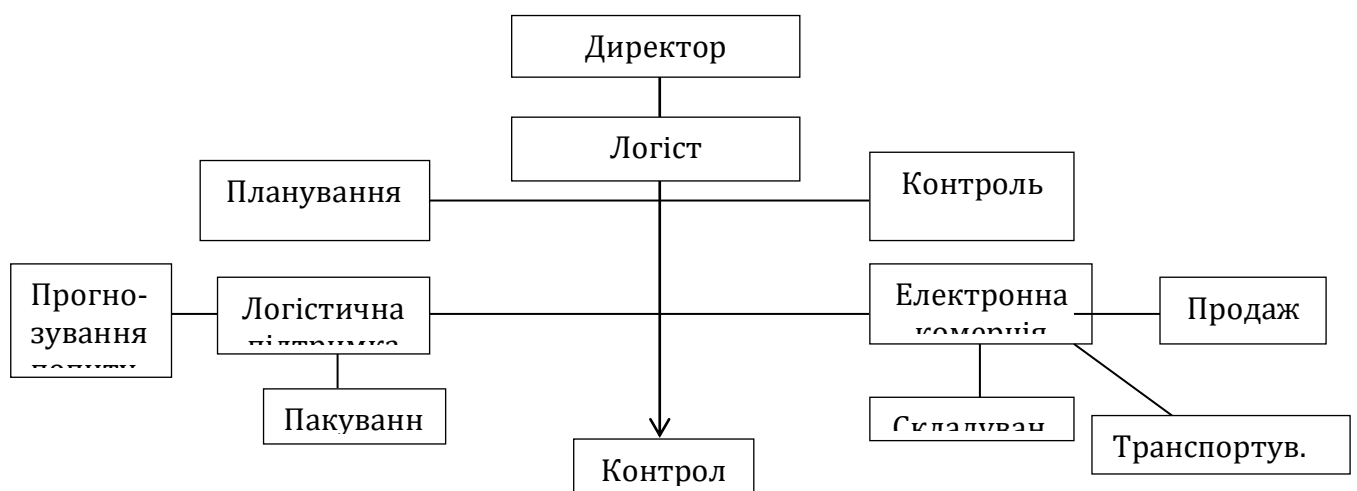


Рис. 3.4 Схема з удосконалення логістичної системи на ТОВ

«Укравтозапчастині»

розроблено автором

Основна ціль удосконалення логістичної системи – задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку виробнику. На відміну від маркетингу, який займається виявленням, стимулюванням і задоволенням попиту, логістика покликана задовольнити сформований маркетингом попит з мінімальними витратами. На мою думку завдяки вище наведеній схемі витрати зменшаться.

Сьогодні завдяки активному розвитку та просуванню нових технологій Інтернет стає доступний для більшої частки населення. Так, наявність власного веб-сайту сьогодні є необхідним атрибутом та гарантією успішного функціонування будь-якої сучасної компанії. Інтернет-магазини також стають дедалі популярнішими, і ця сфера інтернет-бізнесу привертає увагу не лише людей, які ведуть бізнес лише в Інтернеті, але й реальних власників магазинів [44].

Користувачі інтернет-магазинів також можуть отримати повну інформацію про характеристику товару який їх цікавить, оскільки більшість товарів в Інтернеті мають чіткі описи, відео та зображення з різних сторін. Тут можна знайти будь яку інформацію про наявність товарів на складі, скористатися даною можливістю, щоб отримати потребуєчий товар, та вибрати найбільш зручний спосіб оплати та доставки для покупців.

Логістична діяльність та логістичний менеджмент взаємопов'язана з іншими підсистемами підприємства.

Зокрема до таких підсистем належить маркетинг, з фінанси та виробництво. Проте найбільш поєднаними слід вважати логістичний менеджмент та маркетинговий менеджмент. Таку пов'язаність науковці визначають тим, що логістичний менеджмент може вважатись частиною маркетингу і навпаки. Дійсно координування постачань споживачам, які обираються та визначаються і залучаються в системі маркетингу дозволяє вважати ці процеси взаємодоповнюючими.

Інші учені вважають, що логістика і логістичний менеджмент є відокремленими сферами управління. Проте, на нашу думку все ж таки ці процеси є взаємопов'язаними. Це зумовлюється тим, що певні операції мають

узгоджуватись з відділами маркетингу та збутовим відділом. Зокрема: формування цінової політики, де у ціну закладатиметься вартість постачання продукції, а також у питаннях сервісного обслуговування та підвищення лояльності та прихильності клієнтів.

Поєднання маркетингу та логістики наведено на рис. 1.4., де ключовими інтеграційними сферами можна вважати утворення ціни на продукцію, а також процеси постачання, збуту та сервісного обслуговування споживачів.



Рис. 1.4. Співвідношення логістики і маркетингу підприємства

Джерело: [8]

Достатньо новим, та таким, що має певні особливості є запровадження на промислових підприємствах логістичних процесів, які обслуговують електронну торгівлю. За використання електронної торгівлі стає можливим на лише виділити відмінний від інших за способом здійснення бізнес-процес, але й створити передумови для розгляду електронної торгівлі як цілісного комплексу діяльності виробників товарів, торговельних, логістичних та інших посередників, які забезпечують процеси товарно-грошового обміну (купівля-продаж товарів, послуг, інформації тощо) електронним способом [14]. Основою функціонування електронної торгівлі як економічної системи є електронні магазини, які потрібно розглядати як реалізоване комерційне представництво певного суб'єкта господарювання в мережі Інтернет на основі створення власного Web-сервера з метою забезпечення продажу товарів та надання послуг іншим користувачам цієї мережі[14].

Таким чином, новими завданнями у сфері логістичного менеджменту є формування системи, яка б включала не тільки традиційну логістику на підприємстві, але й систему обслуговування бізнес-операцій, які пов'язані з електронною комерцією та торгівлею. Це ставить перед підприємствами нові виклики, формуючи нові форми контактів, впровадження інформаційного забезпечення, інші конфігурації у прийнятті замовлень, організацію постачання одиничних замовлень, формування сайтів та відповідної їм цифровізації. Такі системи мають бути забезпечені логістичним обслуговуванням, поєднанням віртуальної складової логістичного процесу з реальною логістикою, здійснюваною на підприємстві як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

1.3 Методичні підходи до оцінювання системи логістичного менеджменту

Завданням управління логістикою підприємства є координація дій фахівців різних служб, які управляють логістичним потоком, для досягнення необхідного рівня інтеграції логістичних функцій. Вирішення цієї проблеми вимагає організаційних змін в управлінні підприємством.

Однак організаційна структура сама по собі не гарантує інтеграції логістики, для цього потрібне так зване "логістичне мислення", згідно з яким керівництво приділяє увагу не тільки виробництву продукції, але й тим операціям, які забезпечать постачання сировини та матеріалів для виробництва, а також транспортування самої продукції до кінцевого споживача, що у сукупності формуватиме систему логістики.

На більшості вітчизняних підприємств присутня традиційна структура управління, яка не забезпечує інтегрованого управління наскрізним потоком.

Управління логістичними функціями розподілено між різними службами (маркетинг, постачання, збут, складування, виробництво тощо), які

безпосередньо підпорядковуються керівнику підприємства. Однак основні цілі цих послуг можуть не збігатися з метою раціональної організації логістичних потоків на підприємстві. З метою ефективного вирішення логістичних проблем потребує створення певних логістичних підрозділів. Хоча за кордоном є досвід ефективного управління логістикою в деяких компаніях без створення логістичної служби [14].

Тобто є два варіанти організації управління логістичною діяльністю [14]:

- централізоване (створюється логістична служба, що підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства через заступника директора з логістики або начальника цієї служби) [14];
- децентралізоване (координація логістичних функцій реалізується в межах традиційної організаційної структури, питання управління логістикою вирішуються в окремих підрозділах підприємства) [14].

Вимірювання логістичної системи здійснюється різними методами. Загальна методика її оцінювання не прийнята. Науковці та практики застосовують різні показники та алгоритми для визначення оптимальності та ефективності логістичної системи. Проте найбільш застосованим показником для визначення чи є результативною логістична система і як вона впливає на ефективність діяльності підприємства є логістичні витрати у ланцюгу постачання, або ще використовують прибуток, який утворюється при просуванні матеріалу потоку [14].

Кожна логістична операція неодмінно супроводжується витратами. Проходженню кожної логістичної операції супроводжують витрати, які несуть конкретні елементи логістичної системи.

Варто також зазначити, що для оцінювання логістичної системи та логістичного менеджменту застосовується показник, що визначає їх рентабельність. Фактично така рентабельність може оцінюватись як співвідношення прибутку та витрат, що виникають у ланцюзі поставок. Звичайно, будь-яка господарська організація, що реалізує логістичні принципи

управління своєю діяльністю, перш за все намагається зрозуміти, як підвищити ефективність організації при застосуванні логістичного підходу [3].

До найбільш загальним, ключовими показниками ефективності будь-якої логістичної системи відносяться [17]:

- 1) Сукупні логістичні витрати;
- 2) Рівень якості логістичного сервісу;
- 3) Загальна продуктивність бізнес-системи;
- 4) Загальна тривалість логістичних процесів в системі;
- 5) Якість логістичних операцій і процесів (рівень логістичного сервісу).

Ці показники використовуються при порівняльній оцінці логістичних компаній та логістичних систем. Ці показники повинні бути легко вимірюваними. Вони застосовуються як підприємствами, так і логістичними організаціями під час планування та організації надання логістичних послуг.

Далі розглянемо характеристику вищевказаних показників. Сукупні логістичні витрати - це сума витрат, які виникають при управлінні і реалізації всіх без винятку процесів і операцій, пов'язаних з діяльністю логістичної системи. Можна зробити декомпозицію сукупних логістичних витрат, розділивши їх на наступні групи [15, 16]:

1) Операційні логістичні витрати, або витрати на виконання логістичних операцій. Часто такі витрати називаються також експлуатаційними. Потрібно розділяти експлуатаційні витрати на внутрішні (коли логістичні операції виконуються за рахунок власних ресурсів компанії) і зовнішні (коли залучаються сторонні логістичні провайдери);

2) Витрати, пов'язані з управлінням логістичною системою або адміністративні витрати;

3) Витрати, пов'язані з реалізацією можливих логістичних ризиків.

Загалом до логістичних витрат відносять певні їх комплекси, які поділяються за змістовними ознаками:

- 1) витрати на транспортування або транспортні витрати;
- 2) складські витрати;

- 3) витрати, що витрачаються на формування замовлень, оформлення їх у вантажі, пересортування вантажів тощо;
- 4) витрати, пов'язані з сортуванням та розподілом, а також постачанням запасів на підприємство;
- 5) витрати, що несуться підприємством під час формування замовлень;
- 6) витрати на цифровізацію та діджиталізацію логістичних операцій та логістики підприємства в цілому;
- 7) складські витрати та витрати пов'язані з додатковими логістичними операціями щодо обслуговування запасів сировини і готової продукції;
- 8) витрати на упередження та нівелювання логістичних ризиків, втрат під час надання логістичних послуг.

Згідно з даними зарубіжних досліджень, найважливішу частку структури логістичних витрат становлять витрати, пов'язані з управлінням запасами (від 20% до 40%) та транспортними витратами (від 15% до 35%). Однак в останні роки витрати компанії пов'язані з логістичними витратами, такими як впровадження та експлуатація логістичних інформаційних систем, управління логістичною системою та логістичний аутсорсинг [16].

Однак у вітчизняній практиці при використанні показників логістичних витрат для оцінки ефективності логістичної системи спочатку виникають певні проблеми, тобто фактична вартість логістики не може бути чітко розподілена в існуючій системі бухгалтерського обліку [13]. Через відсутність методів оцінки та економічного розрахунку логістичних ризиків; по-третє, конфіденційної економічної та фінансової інформації [13].

Перейдемо до розгляду якості логістичного сервісу. Фактично, логістична діяльність компанії вдає із себе, по суті, надання логістичних послуг тієї чи іншою мірою складності. При цьому, в логістичних системах існує цілий клас логістичних посередників, тобто компаній, що спеціалізуються на наданні логістичних послуг. Це можуть бути, наприклад, транспортні та експедиторські компанії, склади, розподільні центри та вантажні термінали, страхові компанії або митні брокери [13].

Реалізація логістичного сервісу відбувається через набір логістичних завдань та функцій, але виникають перепони для оцінки якості логістичного сервісу:

- 1) логістичні послуги належать до неформального, лінгвістичного оцінювання – якісна/ не якісна і незавжди можна підібрати певні показники для визначення її ефективності;
- 2) логістичні послуги, особливо при електронній комерції можуть бути спрямовані на окремих споживачів, що спотворює оцінку за необ'єктивністю;
- 3) оцінити надання логістичної послуги можна тільки після її надання;
- 4) логістичні послугу не можливо змінити до моменту оцінки.

Таким чином, під час формування логістичних послуг варто пам'ятати, що вона має бути якісно спланована та організована. Особливою проблемою є її проектування та застосування в структурі логістики. Слід одразу визначатись з якістю логістичних послуг, урахувати думку споживачів про попередні її надання. Тому саме визначення ефективності надання логістичних послуг є вагомим проблемою. Рівень її ефективності також має встановлюватись за оптимальними умовами надання та потребами споживачів і можливостями підприємства її надавати. У разі, якщо очікування споживача збігаються з фактичними параметрами послуги, він визнає її якість прийнятним [17].

У такому разі, враховуючи вищезазначене під час оцінювання логістичних послуги враховують два параметри. Перший з них це те, що чекає від неї споживач, які послуги та в якому виді він потребує. Другим параметром є той ефект, який отримується після надання логістичних послуг. З цією метою варто використовувати розроблені науковцями та практиками стандарти якості [17]:

- 1) фізичне середовище надання послуги;
- 2) надійність надання послуги, як можливість її реалізації «точно в строк», так і надійність управління всіма логістичними потоками в системі;
- 3) відповідальність як гарантії виконання логістичної послуги;
- 4) завершеність як виконання послуги від початку і до кінця;

- 5) безпека як мінімізація логістичних ризиків;
- б) наявність клієнтурного поведінки з боку виконавця логістичної послуги.

Одним важливим показником ще вважають тривалість логістичних процесів у логістичній системі. Під цим поняттям слід розуміти загальний час виконання поставленого завдання в логістичній системі. Загальна продуктивність бізнес-системи (логістичної системи) характеризується через показник обсягу логістичних послуг, виконаних в одиницю часу в даній логістичній системі [17]. Це може бути, наприклад, число оброблених замовлень в одиницю часу або ставлення логістичних витрат на одиницю продукції, що проходить через логістичну систему [17].

Таким чином, під час оцінювання логістичної системи в системі логістичного менеджменту діє її оцінювання в межах витрати-якість. Така система має дотримуватись рівноваги між логістичними витратами (або логістичними ресурсами, що направляються на виконання замовлень споживачів) і прийнятним рівнем якості обслуговування клієнтів логістичної системи. У цьому аспекті, будь-яка логістична система може бути інтерпретована як система з ефективною зворотним зв'язком [18].

Зазначене пояснює те, що вихідними параметрами оцінювання слід вважати ресурси логістичної системи. Такі ресурси, після відповідного оброблення та перетворення дають набір ефектів на виході. Для формалізації процедури оцінки ефективності логістичної системи використовують такі характеристики, які підсумовують перераховані вище показники ефективності ЛС [18]:

- 1) точність часу поставки;
- 2) точність місця поставки;
- 3) точність номенклатури і асортименту продукції, що поставляється;
- 4) точність кількісних показників продукції, що поставляється;
- 5) точність якісних показників продукції, що поставляється;
- б) відповідність ціни вимогам ринку [18].

Узагальнюючий показник, що виражає оцінку ефективності логістичної системи може бути виражений формулою [18]:

$$E = \sum Q_{ijk} - \sum B$$

Джерело: [18]

де Q_{ijk} - обсяг логістичних послуг по i -ой операції j -ой функції k -го замовлення;

B - логістичні витрати.

Однак до розрахунку також потрібно вводити якість надання логістичних послуг споживачам. Якщо в систему оцінки ефективності функціонування логістичної системи ввести оцінку обслуговування замовлень за якістю (сервісного обслуговування), то вона набуде вигляду [8]:

$$E = \frac{\sum_k^s E_k B_k}{\int B}$$

Джерело: [8]

де E_k - ефективність функціонування логістичної системи від обслуговування k -го замовлення;

B_k - витрати на якість обслуговування k -го замовлення.

Так як рівень логістичного сервісу підвищує ефективність функціонування логістичних систем, розрахунок різних варіантів обслуговування замовлень споживачів дозволяє визначити максимальну ефективність [20].

Наявність запасів, продуктивність та якість діяльності впливає на ефективність логістичної системи, а загальна сума логістичних витрат безпосереднь має зв'язок з рівнем ефективності, тобто вивчаючи одне з цих понять не можна забувати про інше.

Як правило, чим вище цей рівень, тим вища загальна вартість логістики. Ключем до створення ефективної логістичної системи на підприємстві є

здатність підтримувати баланс між рівнем логістичного обслуговування та загальними витратами [21].

Варто пам'ятати, що всі процедури з логістичних операцій та постачання для споживача не мають значення. Йому найбільш цікавим є безпосередньо забезпечення належної якості логістичної операції на виході, а також обслуговування замовлення.

На противагу зазначеному для підприємства доцільно оцінювати транспортні витрати, витрати на систему внутрішньої логістики, вартість обслуговування клієнтів, витрати пов'язані з складуванням та формуванням запасів. Усе зазначене підлягає контролю та оцінюванню для ефективного функціонування логістичної системи в цілому. Тож оцінювання та контролювання також варто вважати елементами логістичного менеджменту підприємства, від якості чого залежить прибутковість та рентабельність.

Висновки до розділу 1

1. В даний час не існує універсальної методики вимірювання ефективності логістичної системи, яка враховувала б динаміку що відбуваються в ній процесів, а також всі різноманіття змінних, що визначають відбуваються в ній процеси.

2. Таким чином в епоху цифрових трансформацій промислові підприємства мають переорієнтовуватись на процеси діджиталізації збуту. Для забезпечення ефективності впровадження логістики електронної комерції варто уникати визначених стереотипів (низька вартість впровадження логістики електронної комерції, пришвидшення процесів постачання замовлень через використання електронної комерції, спрощена організація управління складськими запасами продукції) та вирішувати

проблеми пов'язані з ними. Промисловим підприємствам формуючи систему логістики електронної комерції слід створювати спеціалізовані служби досліджуваної логістики, використовувати автоматизоване та цифровізоване управління нею.

3. Найпоширеніший спосіб оцінки ефективності логістичних операцій та бізнес-процесів Типовими показниками є показники, що характеризують потужність, продуктивність та вартість логістичної системи підприємства.

4. Існує багато видів показників для логістичного бізнес-процесу, і вимірювання кількості не є остаточним завданням. Це вимірювання дає важливу інформацію, на основі якої можна зробити висновки щодо ефективності логістичної системи на основі цілей, поставлених перед підприємством. Якщо перед підприємством стоїть головне завдання максимізувати прибуток необхідно вимірювати ефективність логістичної системи, якщо завдання мінімізувати витрати потрібно проводити аналіз витрат частіше та відкинути найменш важливі витрати на підприємстві

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «УКРАВТОЗАПЧАСТИНА» У РАКУРСІ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Діагностика проблем та напрямів розвитку системи логістичного менеджменту підприємств з виробництва автотранспортних засобів

Репетацька В.В. зазначає, що проблеми управління логістичною діяльністю є на всіх підприємствах. Проте мають значні переваги ті машинобудівні підприємства, на яких організовано відділ логістики, порівняно з підприємствами, що такого відділу не мають і логістичний підхід не застосовують. Саме тому впровадження логістичного управління на машинобудівних підприємствах має посідати одне з центральних місць у системі сучасних важелів управління[25].

Логістичне управління – це комплекс управлінських дій, які базуються на поєднанні планування та контролю операцій з організації процесів, на управлінні операціями та управлінні запасами[26].

Логістичний процес на підприємстві організовують відповідно до діяльності, напрямів реалізації продукції чи послуг, а також вмонтовують у бізнес-процеси функціонування. Це включає ряд операцій, які належать до логістичного менеджменту:

1. постачання – завданням логістичного менеджменту у цьому напрямі є вибір та залучення постачальників, що мають найбільш відповідну для підприємства-замовника логістичну систему. З цією метою має проводитись дослідження ринку, аналіз логістичних систем постачальників і т. ін.;

2. складування – для логістичного менеджменту вагомим у цьому ключі є впровадження різних інформаційних технологій для забезпечення

ефективної роботи складів та відслідковування їх наповнення, структури запасів;

3. транспортування – логістичний менеджменту за цим завданням має бути зосереджений на формування належного транспортного парку, маршрутів перевезень, узгодження системи складської логістики з транспортною, завантаженість та пересування транспорту;

4. виконання – завданням логістичного менеджменту є контролювання та відслідковування замовлень, обробка відгуків та рекомендацій щодо надання логістичних послуг.

Підприємства машинобудування завжди відігравали важливу роль у розвитку будь-якої економіки світу. З огляду на ступінь їхньої участі у досягненнях науково-технічного прогресу, впровадження нових продуктів і технологій, вплив на економіку, підвищення конкурентоспроможності української економіки на світовому ринку та можливість забезпечити стабільність внутрішнього ринку, їх діяльність є однією з важливих складових [11]. Цілі економічного розвитку на національному рівні [11]. З досліджень Л. Павлюк, “світовий і вітчизняний досвід здійснення ефективного господарювання доводить, що саме розвиток інноваційного підприємництва є надійним підґрунтям економічного зростання як окремого підприємства, так і держави в цілому” [10, с. 129].

Ремонт українського комплексу механічних конструкцій та його конструктивних елементів зараз надзвичайно важливий. Тому усі системи та процеси, особливо логістичні мають виконуватись належним чином

Важливою для Української економіки є підгалузь сільського машинобудування, а саме вітчизняна тракторна промисловість. Випуск тракторів зріс на 426 одиниць.

Компанії української інструментальної промисловості виробляють різання металу, контрольні вимірювання, збірку металів, допоміжне обладнання тощо. інструмент.



Рис.2.1 Галузі машинобудування які продемонстрували ріст у відношенні 2019р. до 2012р.

Сформовано автором на основі [61]

Машинобудівна промисловість демонструвала певний розвиток, орієнтуючись на внутрішній ринок. Так, у виробництві обладнання для добувної промисловості та будівництва частка внутрішнього ринку сьогодні становить уже понад 64%, харчової промисловості — 67%, машин та устаткування для сільського й лісового господарств — 71%, інструментів та обладнання для вимірювання, дослідження й навігації — 77%, батарей і акумуляторів — 78%, електропроводки й електромонтажних пристроїв — 79%, електророзподільної та контрольної апаратури — 84% [61]. Найбільш експортоорієнтованим серед ключових галузей машинобудування залишається виробництво комплектуючих і приладдя для автотранспортних засобів, де 90% продукції 2018 року пішло на експорт, а також майже 65% побутової техніки, 54% електродвигунів, генераторів і трансформаторів, 53% машин і устаткування загального призначення, 46% обладнання для металургії [61].

Поняття логістичних інновацій є досить нове та зараз широко застосовується закордоном проаналізувавши статистику можна показати ефективність даного напрямку.

Для визначення того, що Україна поступово підвищує показники щодо надання логістичних послуг та здійснення логістичних операцій є розгляд індексу ефективності логістики, сформованого Світовим банком.

Даний індекс включає рейтингові оцінки за такими складовими логістики: ефективність митного контролю та управління на кордоні (“Ефективність митних операцій”) [33]; якість торговельної та транспортної інфраструктури (“Якість інфраструктури”) [33] ; простота організації постачання за конкурентоспроможними цінами (“Простота організації постачання”); компетентність і якість логістичних послуг з доставки, експедиційного супроводження та митного оформлення (“Якість логістичних послуг”); можливість відстеження та контролю вантажів [33];

Таблиця 2.1

Динаміка індексу логістичної ефективності України

Складові індексу	Роки				
	2010	2012	2014	2016	2018
Ефективність митних операцій	2,02	2,41	2,69	2,30	2,49
Якість інфраструктури	2,44	2,69	2,65	2,49	2,22
Простота організації постачання	2,79	2,72	2,95	2,59	2,83
Якість логістичних послуг	2,59	2,85	2,84	2,55	2,84
Можливість відстеження та контролю	2,49	3,15	3,20	2,96	3,11
Своєчасність поставок	3,06	3,31	3,51	3,51	3,42
Загальний рейтинг	2,57	2,85	2,98	2,74	2,83
Місце країни в рейтингу	102	66	61	80	66

Складено за даними [33]

Проведений аналіз показує що індекс логістичної ефективності часто змінює напрям свого значення це пояснюється розвитком ринку галузі.

Ефективність митних операцій покращилась, інфраструктура погіршилась, організація постачання покращилась, покращилась якість логістичних послуг, покращилась здатність відстежувати та контролювати поставки, а також скоротилася своєчасність доставки. За результатами досліджень, основною проблемою є погіршення якості інфраструктури та своєчасне постачання [32].

Для першої частини індексу логістичної ефективності він має негативну динаміку, що можна пояснити втратою не приватних каналів постачання та зменшенням прибутку. Наприклад, якість доріг низька, перевезення зношені,

залізничні перевезення несумісні із сучасними вимогами виробників щодо строків та якості доставки, а державні підприємства не хочуть робити інновації. Швидкість зміни якості інфраструктури є фактором, який уповільнить або навіть зупинить економічне зростання машинобудівних підприємств та всієї національної економіки. Важливим показником індексу є також своєчасність доставки. Ми вважаємо, що зниження цього показника зумовлене послабленням конкуренції у сферах виробництва та надання послуг та здійснення логістичного бізнесу [22].

Забезпечення ефективної логістики потребує не тільки активізації підприємства, але й загальногосподарської діяльності. Для реалізації проектів з удосконалення логістики необхідні інвестиційні вкладення, що потребує формування ринку такого інвестиційного забезпечення. Нестабільність вітчизняної продукції на міжнародному ринку низька, а вітчизняні підприємства мають недостатній попит на українську машинобудівну продукцію; недостатній розвиток, відсутність досвіду застосування сучасних інформаційних технологій у виробничо-логістичному процесі; використання технологій із середини ХХ століття, застаріле обладнання, низький рівень інноваційної діяльності в галузі технологій та організації, маркетингу та інших видів діяльності машинобудівних підприємств [17]; низький рівень високотехнологічного виробництва у виробничій структурі машинобудівної продукції; низька якість та недостатня наукова підтримка розвитку машинобудування; підприємства з виробництва машин Це широкий підхід, не шляхом модернізації методів і методів; виробництво не відповідає європейським і світовим стандартам та найкращим практикам передових підприємств; багатьом компаніям, що виробляють машини, бракує диверсифікації, а багато галузей промисловості лише звернути увагу на країни СНД [17].

Щоб показати напрями вирішення наявних проблем, які є перепорою розвитку логістичного забезпечення та активності інноваційної діяльності підприємств з машинобудівної сфери необхідно виділити наступні

перспективні напрямки та інструменти активізації їх інноваційної активності[33]:

- низька інвестиційна привабливість вітчизняних підприємств, їхня низька інноваційна активність та нестабільність економіки в цілому;

- низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції на міжнародному ринку та недостатній попит на продукцію українського машинобудування з боку вітчизняних підприємств;

- недостатній розвиток та відсутність досвіду застосування сучасних інформаційних технологій в процесах виробництва та логістичної діяльності; використання технологій середини ХХ сторіччя, застаріле обладнання, низький рівень інноваційної активності підприємств машинобудування як з точки зору технологій, так і у контексті організаційних, маркетингових та інших заходів;

- низький рівень високотехнологічного виробництва в структурі виробництва продукції машинобудування; низька якість та недостатність наукового супроводу розробок в сфері машинобудування;

- неефективне управління машинобудівними підприємствами, що йде екстенсивним шляхом, а не шляхом модернізації підходів та методів; невідповідність виробництва європейським та світовим стандартам та кращим практикам передових підприємств;

- відсутність диверсифікації діяльності багатьох машинобудівних підприємств, орієнтованість багатьох виробництв виключно на країни СНД .

На основі дослідження закордонних та вітчизняних учених, логістика є поєднаною з впроваджуваними інноваціями. При цьому інноваційна активність машинобудівного підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає наявні можливості машинобудівного підприємства щодо його здатності розробляти та впроваджувати, ставити на комерційну основу нововведення шляхом оцінювання ступеня інтенсифікації інноваційної діяльності з метою діагностування наявного стану та розробки заходів з його поліпшення [36].

Загальна тенденція щодо використання інноваційних інформаційних технологій є дуже доречна для оптимізації логістичних та інноваційних систем, що варто впроваджувати на усіх підприємствах. Доцільним є впровадження процесів автоматизації, інформатизації та цифровізації логістичного обслуговування надання логістичних послуг та впровадження поєднаної системи між підприємствами-виробниками, підприємствами-постачальниками та підприємствами споживачами.

Передача логістичної функції підприємства спеціалізованій компанії може поліпшити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Це зумовлено: ростом ефективності:

- зменшити експлуатаційні витрати- (перетворити з постійних на змінні витрати) -якщо компанія займається логістикою, результатом будуть постійні витрати (наприклад, утримання складів, автопарку), і сума не буде залежати від загального обороту, а всебічна аутсорсинг логістичних послуг може зменшити витрати;

- підвищенню якості надання логістичних послуг. У такому разі слід запроваджувати тісну співпрацю з підприємствами клієнтами, контролювати терміни постання, взаємодіяти з маркетингом та відділами збуту продукції:

Дослідимо логістичну діяльність ТОВ «Укравтозапчастина» з позиції проблем та напрямів розвитку системи логістичного менеджменту підприємств як підприємства, що також вмонтоване в логістичну систему виробництва автотранспортних засобів.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Укравтозапчастина" було створене в 1995 році і є лідером на ринку тракторів, сільськогосподарської та спеціальної техніки, мотоциклів, деталей, акумуляторів, шин, гальмівних дисків, мастильних матеріалів, матеріалів для технічного обслуговування та ремонту.

SWOT-аналіз діяльності підприємства – встановлення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами для виявлення стратегічних проблем і стратегічних альтернатив підприємств.

SWOT – аналіз ТОВ «Укравтозапчастина»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Добре налагоджена збутова мережа; 2. Широкий асортимент товарів; 3. Високий контроль якості; 4. Висока кваліфікація персоналу; 5. Добра репутація та дуже відомий завод. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень цін; 2. Висока залежність від дочірніх підприємств; 3. Відсутність реклами.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових клієнтів; 2. Зменшення податків та мита; 3. Використання нового каналу розподілу, а саме електронної комерції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни в правилах експорту/імпорту продукції; 2. Збій поставок запчастин; 3. Політичні фактори.

Складено автором

Отже, з наведеного SWOT - аналізу, можна виділити сильні і слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози і на основі цього зробити висновок про наявність можливостей і загроз. Серед основних сильних сторін яскраво виділяється репутація підприємства та якість продукції, яку він виробляє. Серед слабких сторін слід звернути увагу на відсутність реклами, тому що підприємство виробляє сільськогосподарську продукцію. Щодо можливостей, то ТОВ «Укравтозапчастина» може заключити контракти на поставку продукції до країн ближнього сходу. Серед загроз найнебезпечнішою є політичні фактори та воєнна нестабільність.

2.2 Оцінювання виробничо-економічної діяльності та логістичних витрат підприємства

Заснування ТОВ «Укравтозапчастина» припало на 1995 рік, а на даний момент можна сказати за короткий час займає лідируючі позиції на ринках виробництва та реалізації тракторів, сільськогосподарської і спеціалізованої техніки [63].

Товарний каталог підприємства нараховує понад 42 000 найменувань. З провідними виробниками Росії, Білорусі, Чехії, Китаю, Індії діють близько 50 дилерських угод з постачання в Україну товарів оригінального виробництва [63].

У складі ТОВ «Укравтозапчастина» знаходиться 45 філій, які мають повну економічну самостійність та працюють з принципом роздрібної і надання послуг гарантійно-сервісного обслуговування тракторів і сільськогосподарської техніки [63]. Ще важливий елемент складу ТОВ "Укравтозапчастина" попадає завод по виробництві тракторів марки МТЗ за ліцензією ВО "РУП" Мінський тракторний завод "(Республіка Білорусь)". За час роботи даного заводу був налагоджене виробництво 45 модифікацій тракторів і спецтехніки на їх базі. Спроектовано та виготовлено трактори під власною торговою маркою «Кий» [63].

Підприємство отримало такі нагороди як: "Вища проба", "Європейська якість" і "Кращий товар року". Підприємство визнано переможцем загальнонаціонального рейтингу-конкурсу "Кращі підприємства України" в номінації машинобудування, стало "Лідером агропромислового комплексу України", "Лідером галузі" і отримало нагороду загальноукраїнського проекту "Україна транспортна" [63].

ТОВ «Укравтозапчастина» є лідером на ринках тракторів, сільськогосподарської і спеціалізованої техніки, мототехніки, запасних частин,

аккумуляторів, шин, дисків, мастильних, експлуатаційних та ремонтних матеріалів. В асортименті підприємства більше 40 тис найменувань продукції.

Уже 15 років підприємство є державним постачальником, основні товари : від тракторів до шин та аккумуляторних батарей. Підприємство також брало участь в старих «паперових» закупівлях. Укравтозапчастина має відділ тендерних процедур, в якому працює три співробітника. Саме цей відділ займається публічними тендерами від моніторингу до участі в аукціонах. Тендери з невеликими бюджетами до 60 тис беруть на себе регіональні представництва, яких у компанії більше сорока. Якщо представництво знаходить цікавий тендер з більшим бюджетом, то інформація про нього надсилається у центральний офіс, де вже приймається рішення про доцільність участі та готується пакет документів. Центральний офіс моніторить всі торги, що проходять через систему ProZorro, і відбирає цікаві через розсилку з майданчика. Складається план на два тижні по участі і призначаються відповідальні особи за той чи інший тендер. Далі вже відповідальний співробітник готує тендерний пакет документів від першої до останньої сторінки. Працівники технічного відділу також підключаються до підготовки і дають ціни [63].

6 вересня 2002 року з конвеєру Тракторного заводу ТОВ «Укравтозапчастина» зійшов перший трактор. Згодом завод перетворився на провідного виробника, щорічно випускаючи більше 40% усіх тракторів в Україні [63].

На сьогоднішній день виробничі потужності заводу складають 2000 тракторів у рік, випуск здійснюється по ліцензії ВО «РУП «Мінський тракторний завод» та відповідає всім Державним стандартам України. Усі деталі та комплектуючі проходять вхідний контроль. У процесі виробництва вони перевіряються на спеціальних стендах. Готові вироби проходять тестування, і тільки після позитивних висновків комісії з контролю якості, надходять на торгові майданчики по Україні, а потім і до кінцевих споживачів [63].

За період роботи на тракторному заводі освоєно виготовлення техніки модельного ряду МТЗ 80/82, МТЗ 892, МТЗ 1221. Також представлені моделі власного виробництва: КИЙ-14000, КИЙ-600, КИЙ-400. До тракторів пропонується широкий спектр сільгоспмашин і спецтехніки, які застосовуються у сільському та лісовому господарстві, дорожньому будівництві та комунальній сфері [63].

Обслуговування продукції проводиться в 39 філіях ТОВ «Укравтозапчастина». Працює виїзна гарантійно-сервісна служба. Мережа представництв ТОВ "Укравтозапчастина" налічує у своєму складі 45 філій, які є повністю економічно самостійні працюючих за принципом роздрібних баз з реалізації всіх позицій асортименту товарів і надання послуг післяпродажного обслуговування тракторів і сільськогосподарської техніки [63].

Система менеджменту якості компанії сертифікована за міжнародними стандартами ISO-9001: 2000, аерокосмічним і військовим стандартом EN/AS-9100, AQAP-2110, сертифікує організацією «Бюро Верітас Кваліті Інтернейшнл» [63].

ТОВ "Укравтозапчастина" включає в себе завод з випуску тракторів марки МТЗ по ліцензії ВО "РУП "Мінський тракторний завод" (Республіка Білорусь). За час роботи заводу налагоджений випуск 45 модифікацій тракторів і спецтехніки на їхній базі. Також розпочато виробництво тракторів під власною торгівельною маркою «Кий». Наведено на рис.2.1



Рис. 2.1. Трактор марки «КИЙ-600»

Джерело: [18]

Основним завданням при виробництві тракторів є якість виробленої продукції. Тому структура Тракторного заводу ТОВ «Укравтозапчастина» спеціально розроблена для максимального забезпечення надійності виробленої продукції [63]. Всі комплектуючі, що надходять від заводу-виробника, проходять вхідний контроль по кількості і якості та відповідають Державним стандартам [63].

Перед виведенням на лінію складання, комплектуючі проходять додатковий контроль якості [63]. Попередні випробування відбуваються на спеціально обладнаному посту, де перед першим пуском двигуна проводиться перевірка усіх вузлів трактора, заправка паливно-мастильними матеріалами. Тут трактор піддається першим складним умовам роботи [63].

У процесі складання трактор проходить фарбування всіх вузлів та комплектуючих у малярній камері [63]. Кабіна трактора, за бажанням замовника, може бути додатково обладнана кондиціонером, GPS-навігацією. Встановлення електрообладнання та монтаж проводяться на останньому етапі лінії складання [63]. Наступний етап – найважливіший. Обкатка та перші випробування – запорука подальшої надійності роботи трактора. Трактор піддається жорсткому тестуванню всіх систем, перевіряється відділом технічного контролю і тільки після цього передається на склад готової продукції [63]. По закінченню готова продукція потрапляє до філій, а потім – до споживачів [63].

Завдання та обов'язки планово-економічної служби ТОВ «Укравтозапчастина»:

- керування економічним плануванням підприємства, націленим на організацію розумної господарської діяльності, визначення та використання виробничих резервів, з метою досягнення максимальних економічних вигод; очолення підготовки проектів перспективних, річних, квартальних і місячних планів підрозділами підприємства з усіх видів діяльності, а також обґрунтувань і розрахунків до них згідно з завданнями, встановленими планами та замовленнями;

- Керування підготовкою планів підприємств та координацією діяльності різних підрозділів; планово-економічні служби беруть участь у формуванні комплексних планів соціально-економічного розвитку;
- забезпечення у доведенні показників плану до підрозділів підприємства;
- організування з розробки прогресивних планів техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат, проектів постійних, тимчасових, разових цін на продукцію підприємства, тарифів на роботи (послуги), планово-розрахункових цін на основні види сировини та матеріалів, які використовуються у виробництві, кошторисної калькуляції товарної продукції; забезпечення у проведенні робіт з підвищення наукового обґрунтування планів, комплексного економічного аналізу всіх видів діяльності підприємства і своєчасне розроблення заходів щодо ефективного використання капітальних вкладень, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, прискорення темпів зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва, збільшення фондівіддачі та прибутку, усунення збитків і нерациональних витрат;
- Організовувати та контролювати виконання планів збуту та планів прибутку, впроваджувати правильність фіксованих цін та залучати підрозділи до формулювання заходів щодо зміцнення економіки та зменшення втрат та невиробничих витрат; разом з бухгалтерією планово-економічна служба здійснює методичне керівництво і організацію роботи з впровадження, вдосконалення та розширення сфери внутрішньогосподарського розрахунку;
- Забезпечити складання кошторисів витрат на економічне стимулювання, методичних матеріалів для технології майстерень та економічних планів, розрахунок економічної ефективності заходів щодо впровадження нового обладнання та технологій, інноваційних пропозицій та винаходів.

Місія ТОВ «Укравтозапчастини» – ефективно задовольняючи потреби клієнтів і надаючи можливості нашим співробітникам.

Таблиця 2.2

**Показники економічної діяльності підприємства
за 2015-2019 роки, тис. грн.**

№	Показники	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції	662786	417427	489110	217333	2142229
2	Собівартість реалізації продукції	513336	311689	363836	166964	1192053
3	Валовий прибуток	150560	101971	118218	50369	950376
4	Витрати на збут	-34682	-16281	-27570	-86304	-683664

Сформовано автором на основі фінансової звітності

- чистий дохід від реалізації товарної продукції (виконання робіт, надання послуг) – тенденція до зростання. Порівняно з 2015 роком, у 2017 році значення показника зменшилося на 26,4% (-174775 тис. грн.) та порівняно з 2016 – збільшилося на 17,3% (+71784 тис. грн.). Але порівнявши 2019 рік з 2015 роком, показник збільшився на 224,3% (1489543 тис. грн.). Основа значних змін це те, що були отримані контракти на продаж готової продукції за кордон, але в загальній тенденції підприємство має незначні проблеми з цим показником.

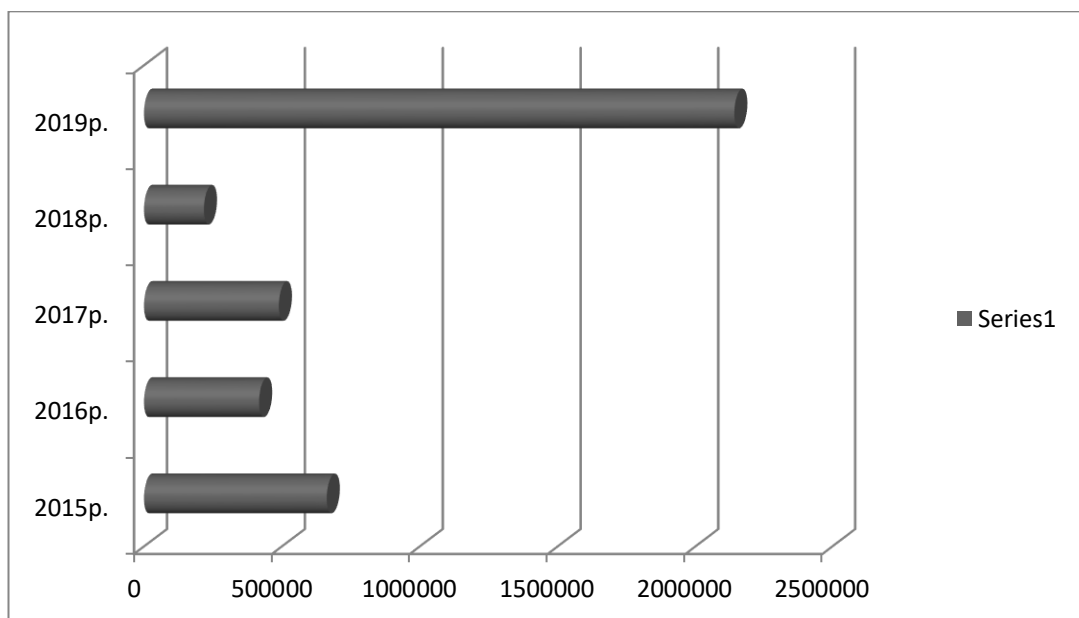


Рис.2.2 Чистий дохід від реалізації продукції

Складено за даними таблиці 2.2

- собівартість реалізованої продукції (виконаних робіт, наданих послуг) – тенденція до зростання. Порівняно з 2016 роком, у 2017 році значення

показника збільшилося на 17,2% (+53207 тис. грн.). Але порівнявши 2019 рік з 2015 роком, показник збільшився на 133,2% (689927 тис. грн.).

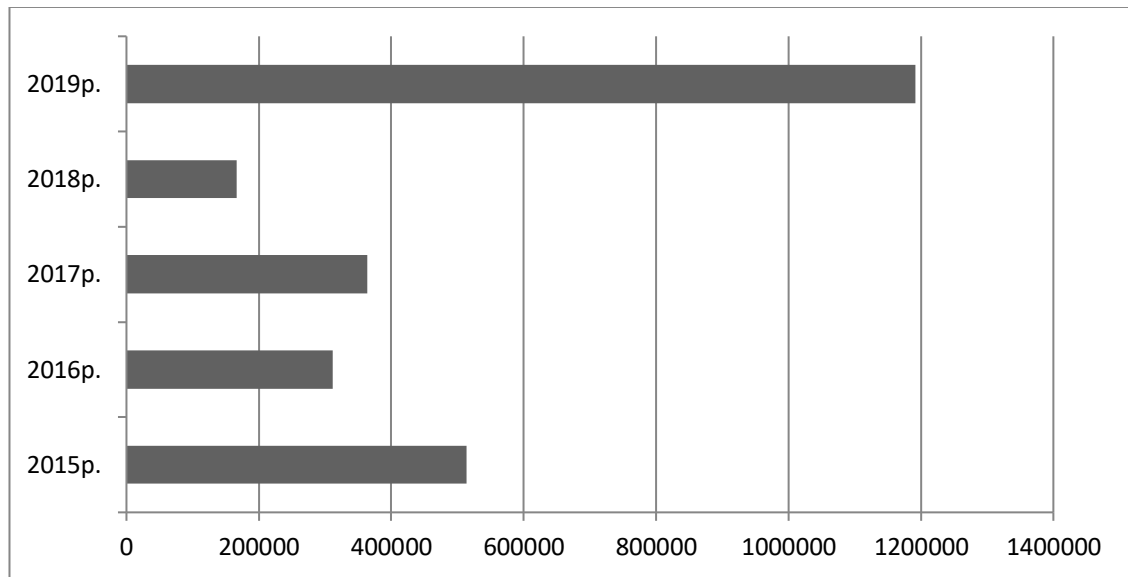


Рис 2.3 Собівартість реалізації продукції

Складено за даними таблиці 2.2

- валовий прибуток – відбувається значне зменшення у 2016 році в порівнянні з 2015 роком – на 31,8% (-47989 тис. грн.), та зростання у 2019 році на 16,2% (+18257 тис. грн.). Показавши порівняння 2019 рік з 2015 роком валовий прибуток впав на 65,6% (101009 тис. грн.).

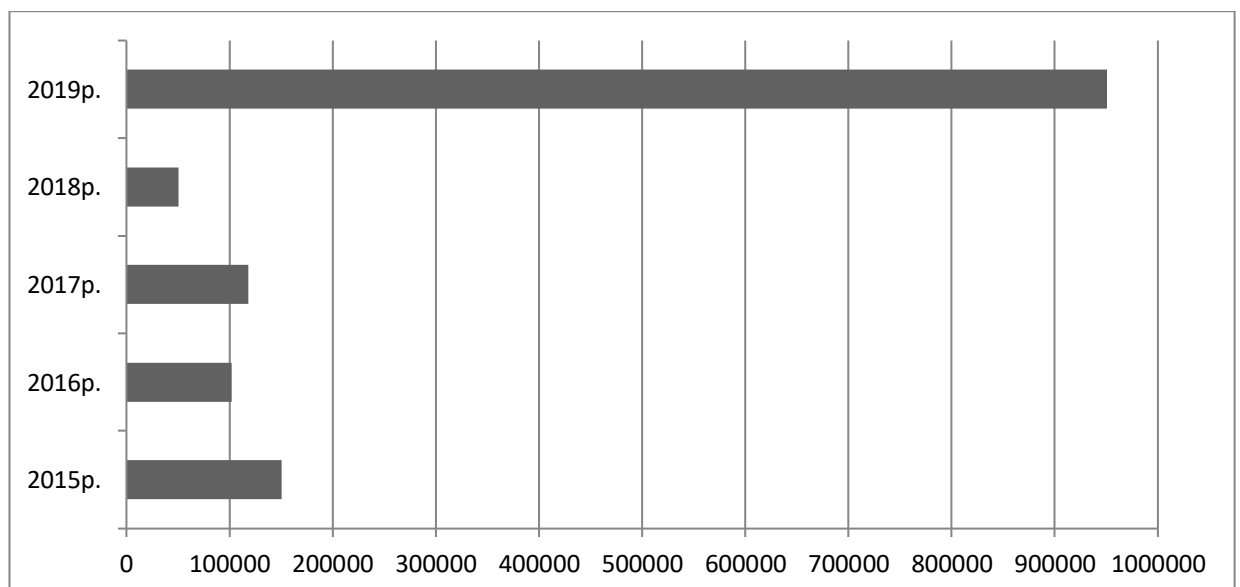


Рис 2.4 Валовий прибуток

Складено за даними таблиці 2.2

Якщо порівнювати витрати на збут побачимо, наступне – в 2013 році ,порівняно з 2016 роком витрати на збут впали на 56,9% (-19451 тис. грн.), в 2017 прослідковується тенденція до збільшення на 81,3% (+12419 тис. грн.), що є поганим для діяльності підприємства.

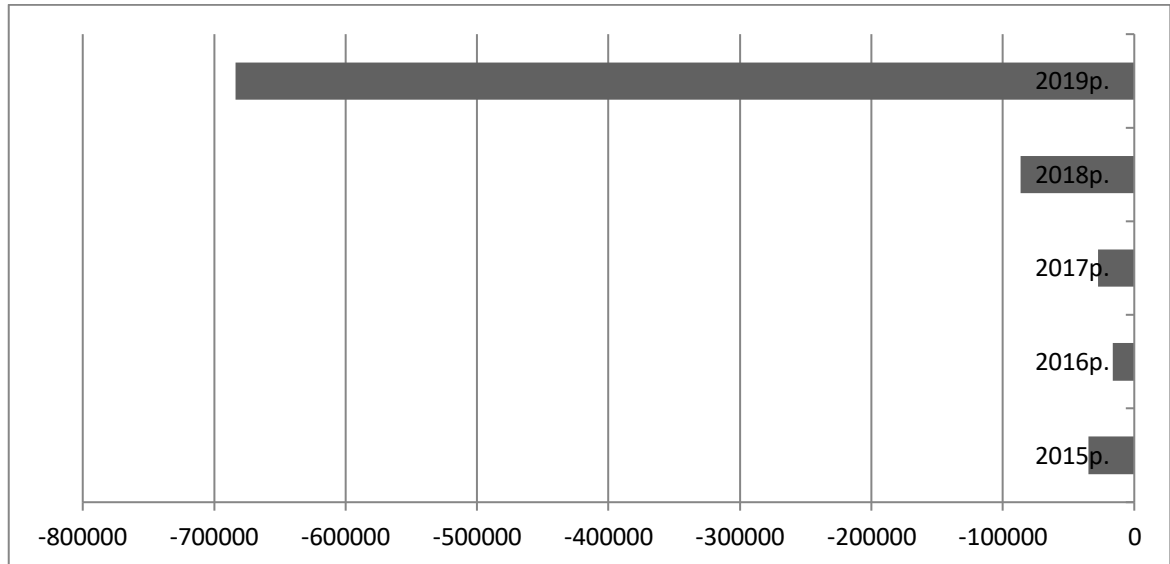


Рис 2.5 Витрати на збут

Складено за даними таблиці 2.2

Усі активи та зобов'язання в фінансовій звітності ТОВ «Укравтозапчастина» показані за собівартістю, фінансові звіти містять всю інформацію про наявні і можливі наслідки господарської діяльності і подій, мають вплив на наслідки, що отримуються на її основі.

Підприємство не створює забезпечень майбутніх виплат, крім виплат за додатковим пенсійним забезпеченням в сумі 1,0 тисяча гривень.

Статунний капітал товариства протягом досліджуваного періоду не змінювався і складає 62,5 млн. грн.

Аналізуючи показники платоспроможності, можна сказати, що підприємство має можливість погашати свої зобов'язання. Рівень незалежності підприємства зростає, це свідчить про підвищення ринкової стійкості (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

Показник	2017	2018	2019	Нормативне значення
Коефіцієнт платоспроможності	0,529	0,87	0,744	>0,5
Коефіцієнт фінансування	1,67	0,149	0,344	<1 зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,49	0,894	0,71	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,781	0,856	0,794	>0 збільшення

Сформовано автором на основі фінансової звітності

Результати розрахунку показників ділової активності ТОВ «Укравтозапчастина» показані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ділової активності підприємства

Показник	2017	2018	2019	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності активів	0,6	1,2	2,7	ріст
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,6	19	17,4	ріст
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,8	1,7	4,3	ріст
Строк погашення дебіторської заборгованості , днів	456	215	84,9	ріст
Строк погашення кредиторської заборгованості , днів	65,2	19,2	20,9	ріст
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,3	12,4	31,2	ріст
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2	3,6	8,1	ріст
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	1,7	3,4	ріст

Сформовано автором на основі фінансової звітності

Провівши аналіз ділової активності компанії, можна зробити висновок, що коефіцієнти є тенденція до зросту, це є позитивна характеристика. Це свідчить про раціональне використання капіталу, оборотних активів, виготовлених товарів та дебіторської заборгованості. Проте частина кредиторської заборгованості зменшується, що свідчить про те, що придбання кредитних продуктів підвищилось, і підприємству необхідно вжити заходів щодо скорочення терміну платежу по кредиторській заборгованості.

Загалом, динаміка основних економічних показників відображена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Динаміка основних економічних показників ТОВ «Укравтозапчастина»

№ з/п	Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Темп росту, %	
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	482	217	2142	45	987,1
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	364	167	1192	45,9	713,8
3	Прибуток (валовий), млн. грн.	118	50	950	42,4	1900
4	Прибуток (фінансові результати від операційної діяльності), млн. грн.	40	1	154	2,5	154
5	Прибуток (фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування), млн. грн.	0,5	0,2	37	40	185
6	Прибуток (фінансові результати від звичайної діяльності), млн. грн.	0,34	0,2	0,3	0,59	150
7	Прибуток (чистий), млн. грн.	0,35	0,2	0,3	0,59	150

Сформовано автором на основі фінансової звітності

З вище наведеної таблиці ми бачимо, що для ТОВ «Укравтозапчастини» 2018 рік став провальним це пов'язано зі зміною вищого керівництва. Взагалом тенденція покращується і якщо порівнювати 2019 рік та 2017 ми це чітко бачимо.

Таблиця 2.6.

Структура логістичних витрат ТОВ «Укравтозапчастина» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Стаття логістичних витрат	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				18/17	19/18	18/17	19/18
1. Витрати на збут	18,7	307,1	167,4	288,4	-139,7	15,42	-0,45
2. Складські витрати	24,9	50,2	63,2	25,2	13,1	1,01	0,26
3. Виробничі логістичні витрати	24,3	48,9	61,6	24,6	12,7	1,01	0,26
4. Витрати на закупівлю	238,6	313,0	583,5	74,4	270,5	0,31	0,86
5. Витрати на транспортування	255,6	371,5	539,4	115,9	167,9	0,45	0,45
6. Витрати на логістичне адміністрування	18,7	78,6	58,4	59,9	-20,2	3,20	-0,26

Складено на основі фінансової звітності

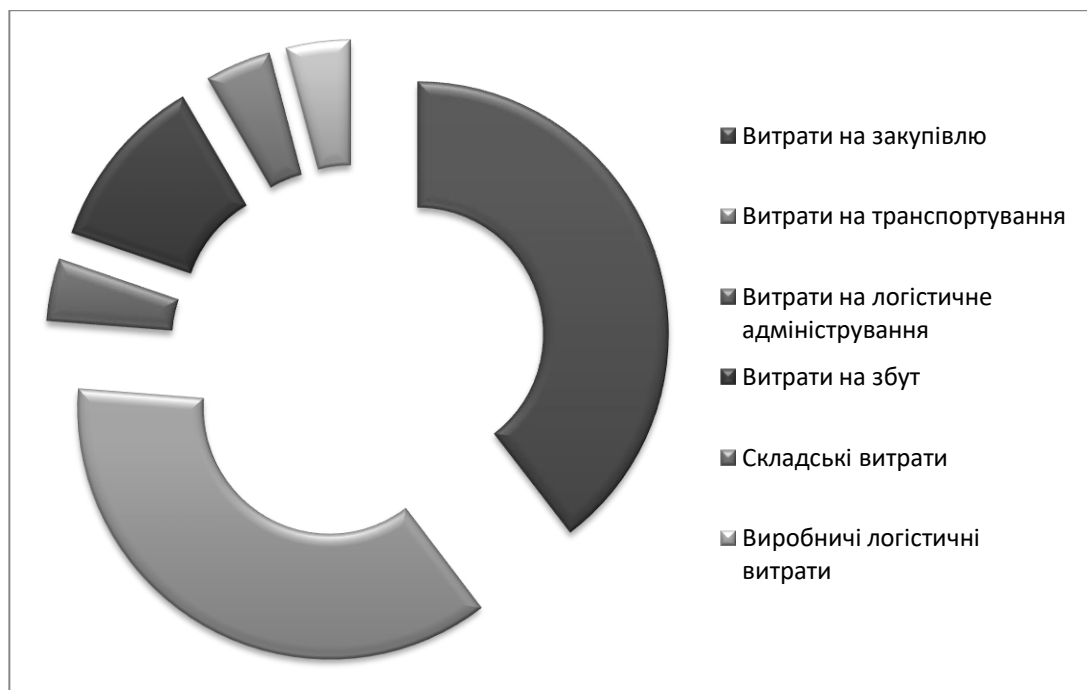


Рис.2.6. Структура логістичних витрат ТОВ «Укравтозапчастина» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Складено за даними таблиці 2.2

З наведеної таблиці чітко видно, що кількість витрат зростає, хоча збільшення є контрольваним та не великим. Але витрати не розтуть в усіх напрямках за останні роки вартість логістичних витрат з розвитком підприємства скорочується.

Це пов'язано з переплануванням та модернізацією внутрішньої та зовнішньої логістичних систем компанії, оскільки в 2017 році було придбано нове обладнання для виробництва та транспортування технічних процесів, а система замовлення була принципово змінена та прогнозувався споживчий попит. З точки зору загального розвитку підприємства можна сказати, що збільшення логістичних витрат спричинене збільшенням продажів. Хоча також слід зазначити, що на ранніх стадіях компанія не використовувала логістичні витрати ефективно та необгрунтовано.

2.3 Аналіз наявної системи логістичного менеджменту на підприємстві

Логістична система ТОВ «Укравтозапчастини» представляє собою сукупність важливих виробничо-технологічних ланцюгів, які забезпечують виконання функцій постачання, виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції основним споживачам. Виробничо-технологічний ланцюг ТОВ «Укравтозапчастини» представляється, як сукупність взаємозалежних послідовних та паралельних технічних завдань (операцій), орієнтованих на якісну заміну об'єктів праці. Логістичне виробниче підприємство з обмеженою відповідальністю «Укравтозапчастини». Це сукупність взаємопов'язаних чергових та поетапних завдань (операцій), що використовуються для забезпечення логістичної або технічної підтримки задля формування та реалізації сільськогосподарської техніки.

Елементами логістичного ланцюга є завдання або операції ТОВ «Укравтозапчастини».

Ланцюг логістичного забезпечення виготовлення та транспортування до кінцевого споживача готової продукції в логістичній системі ТОВ «Укравтозапчастина» представлено на рис. 2.7.

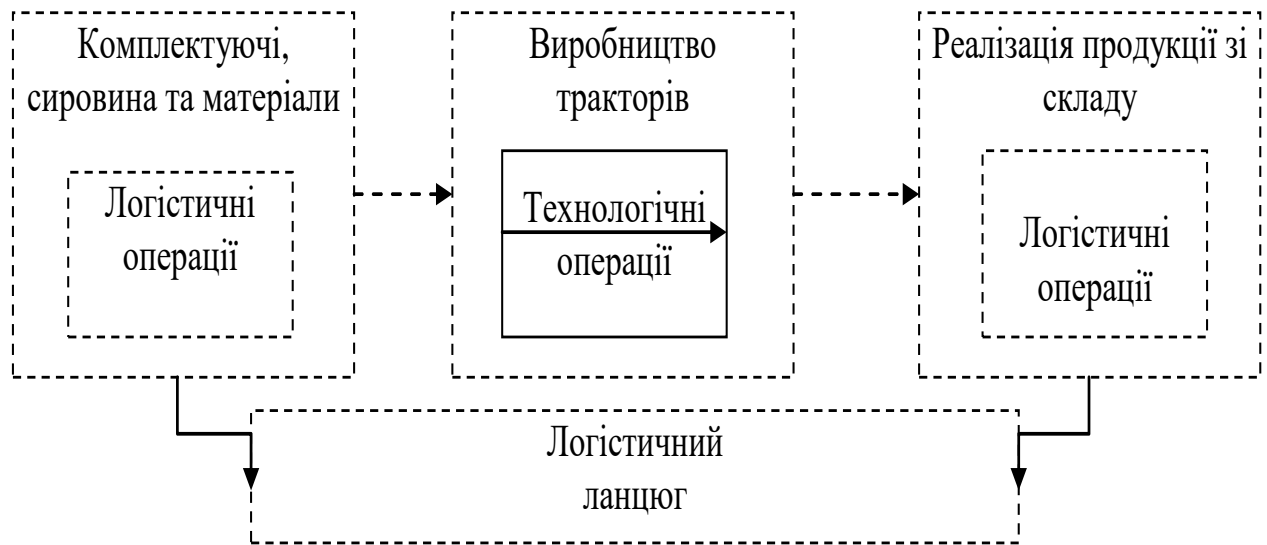


Рис. 2.7 Логістичний ланцюг створення та доведення до споживача готової продукції в логістичній системі ТОВ «Укравтозапчастина»

Джерело: складено на основі

Логістичний менеджмент на підприємстві орієнтований на систему постачання та забезпечення. При цьому забезпечення у формі комплексу комплектуючих, сировин та матеріалів надходить від постачальників за традиційною системою. Логістичні операції з реалізації продукції зі складу здійснюються до магазинів продажу.

Логістична система підприємства включає ряд функцій, зокрема до них належать функції логістичного забезпечення виробництва та внутрішньої логістики між виробничим відділом та системою складів. Другою функцією логістичного менеджменту є організації транспортування та супутніх логістичних операцій щодо постачання та закуплі матеріалів та сировини на склад. Останньою функцією є функція логістичних послуг підприємствам-партнерам, що здійснюють продаж продукції.

Організаційна структура управління логістичною системою підприємства ТОВ «Укравтозапчастина» представлена на рис. 2.8.

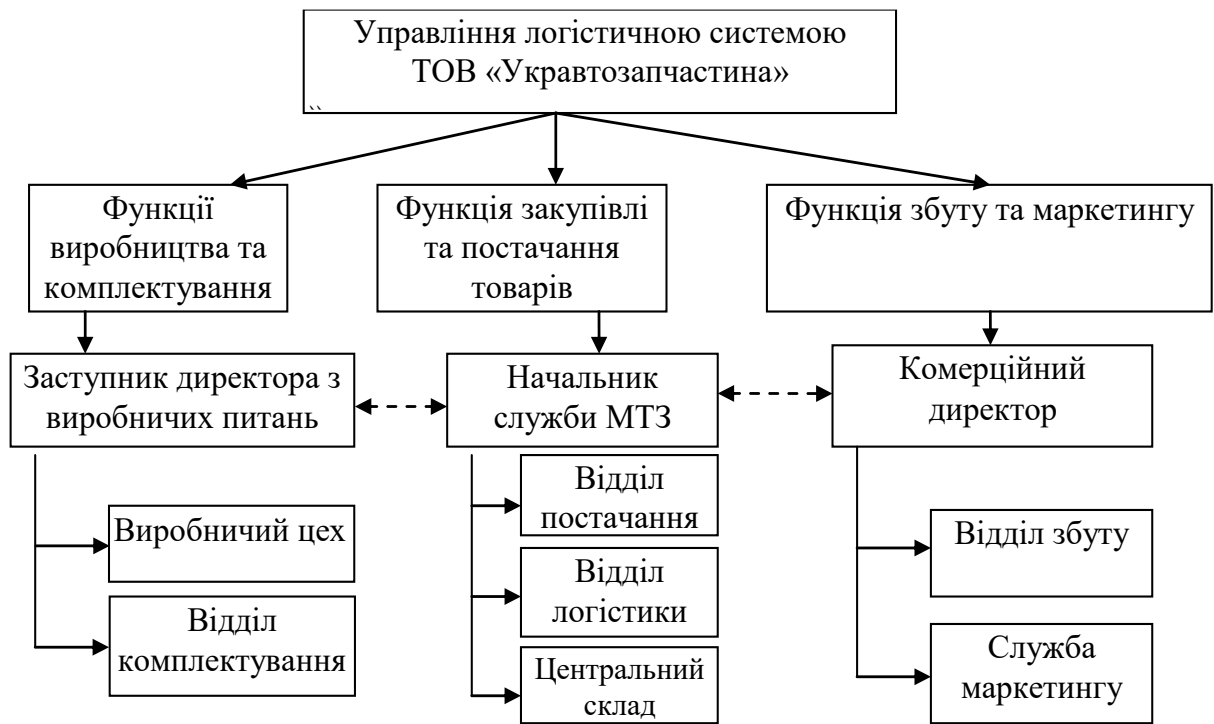


Рис. 2.8 Функції логістичного менеджменту на
ТОВ «Укравтозапчастина»

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Розглянемо докладніше структуру логістичних витрат підприємства ТОВ «Укравтозапчастина» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура логістичних витрат ТОВ «Укравтозапчастина»

Статті логістичних витрат	Частка у виручці від реалізації, %	Елемент логістичної системи
1. Витрати на закупівлю	0,15	П
2. Виробничі логістичні витрати	0,25	В
3. Витрати на збут	0,20	З
4. Складські витрати	3,00	С
5. Витрати на транспортування	0,80	Т
6. Витрати на управління матеріальними потоками	0,25	П, В
7. Витрати на логістичне адміністрування	0,15	П, В, Т, З, С
8. Витрати на сервіс	0,35	З

П – постачання; В – виробництво; Т – транспортування; З – збут; С – складування

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наступна таблиця покаже динаміку витрат та частку логістичних витрат у складі загальних за період 2017-2019 рр. на підприємстві ТОВ «Укравтозапчастина» представимо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка обсягу та структури
логістичних витрат ТОВ «Укравтозапчастина» 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
Адміністративні витрати, тис.грн.	1290	1437	1796	506	39,22
Частка логістичних витрат в адміністративних, %	12,1	10,9	11,62	-0,48	-3,97
Витрати на збут, тис.грн.	5103	7289	9238	4135	81,03
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	72,15	70,3	71,68	-0,47	-0,65
Загальновиробничі витрати, тис.грн.	1576	1799	2683	1107	70,24
Частка логістичних витрат в складі загальновиробничих витрат, %	2,9	3,6	3,3	0,4	13,79
Разом витрат	7969	10525	13717	5748	72,13

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Значна кількість філій забезпечує підприємству досить значні обсяги витрат на логістику, пов'язану зі збутом продукції ТОВ «Укравтозапчастина».

2019 р. визначається значним зростанням витрат на логістику на підприємстві (71,68%). Це на 0,65% менше порівняно з 2017 роком.

Найнижча частка логістичних витрат – це непрямі витрати частка, яких становила лише 3,3% у 2019 році, що на 13,79% більше порівняно з 2017 роком.

В рамках витрат на управління частка логістичних витрат становила 11,62%, зменшившись на 3,97% порівняно з 2017 роком це зв'язано зменшенням високого рівня керівництва.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників оцінки надійності (ефективності)
логістичної системи ТОВ «Укравтозапчастина» за 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
Валовий прибуток, тис.грн.	7842	9068	12084	4242	54,09
Логістичні витрати системи постачання	497	786	920	423	85,11
Логістичні витрати системи виробництва	256	390	408	152	59,38
Логістичні витрати системи транспортування	1084	1363	1986	902	83,21
Логістичні витрати системи збуту	1348	2026	2484	1136	84,27
Логістичні витрати системи складування	699	781	1121	422	60,37
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	15,78	11,54	13,13	-2,64	-16,76
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	30,63	23,25	29,62	-1,02	-3,31
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	7,23	6,65	6,08	-1,15	-15,89
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	5,82	4,48	4,86	-0,95	-16,38
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	11,22	11,61	10,78	-0,44	-3,92

Джерело: складено автором на даних підприємства

За результатами аналізу, можна стверджувати, що для «Укравтозапчастина» з точки зору логістичного менеджменту має вагоме значення надійність логістичної діяльності. За показником, ефективність логістичної діяльності досягає -11,79 у 2017 році. У 2018 році швидкість розвитку логістичної системи уповільнилася, що свідчить про те, що прибутковість логістичної діяльності знизилася. У 2019 році компанія приділила вагому увагу розвитку логістичного менеджменту, що забезпечило зростання сукупного показника ефективності.

Основою формування логістичної системи ТОВ «Укравтозапчастина» слід вважати діяльність окремого структурного підрозділу – відділу логістики.

Відділ логістики на підприємств є самостійним структурним підрозділом ТОВ «Укравтозапчастина» та підпорядковується начальнику служби МТЗ.

Відділ логістики очолюється начальником відділу, який призначається на посаду та звільняється з займаної посади генерального директора ТОВ «Укравтозапчастина» у порядку, встановленому чинним законодавством України.

Мета відділу логістики ТОВ «Укравтозапчастина» полягає в наступному:

1. Формування надійної та ефективної системи логістичного менеджменту, логістичної системи та логістичних операцій;
2. Постачання та продукції у магазини та до споживачів у відповідні терміни та з належною якістю.

Структуру та кількість штату відділу логістики затверджує генеральний директор ТОВ «Укравтозапчастина» з урахуванням нормативів чисельності, обсягів роботи й особливостей діяльності відділу. До складу відділу логістики входять: керівник, логіст зі складування, логіст зі збуту, монтажники[22]

ТОВ «Укравтозапчастина» здійснює реалізацію продукції на основі залучення партрів та посередників. Це свідчить, що воно має однорівневий канал розподілу реалізації готової продукції (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Реалізація готової продукції на ТОВ «Укравтозапчастина»

Джерело: [18]

ТОВ «Укравтозапчастина» у своїй діяльності застосовує сукупність створених філій, кожна з яких самостійно займається логістичною діяльністю щодо постачання продукції споживачам. Головне підприємство відповідно до цього здійснює постачання продукції на філії з головного складу.

Підприємством встановлено, що термін постачання продукції не має перевищувати два дні для транспортування Україною. У разі замовлень окремих товарів процедуру постачання видозмінюють відповідно до тих умов, які укладаються в угоді між підприємством та його замовником.

Однак при виробництві сільськогосподарської продукції для замовлення або модифікації існуючої виробничої лінії час доставки збільшено з урахуванням побажань споживачів. Крім того, товари з високим попитом, що продаються через роздрібні мережі, майже завжди відразу доступні кінцевим споживачам [28].

Детальніше розглянемо проблеми у сфері розподілу. Наслідками порушень функціонування системи транспорту є збитки підприємства, оскільки не постачається сировина, необхідна для виробництва, не відвантажується готова продукція, відбувається її простій та псування. Це перша проблема, яка потребує негайного вирішення[27].

Для компанії також важливо правильно вибрати спосіб транспортування, який дозволить вам доставити товар вчасно, не завдаючи шкоди. Тільки збалансувавши ці витрати, можна досягти максимального ефекту [26].

В умовах жорсткої конкуренції компанія досягла успіху. Це пояснюється вмілими діями відділу дистрибуції. Слід наголосити на підвищенні рівня обслуговування споживачів в процесі реалізації політики розподілу. Цей показник оцінюється за таким критеріями[25]:

1. тісноті особистих взаємовідносин;
2. гнучкості реагування на окремі запити;
3. гнучкими цінами і знижками;
4. запасами, достатніми для негайного виконання замовлення;
5. регулярним поставками [27, 28].

За результатами проведеного дослідження визначено, основною проблемою забезпечення ефективної логістичної системи на ТОВ «Укравтозапчастині» є:

- поганий зворотній зв'язок, між постачальниками та кінцевим клієнтом, між відділами маркетингу та виробництва;
- підприємство використовує лише 2 канали збуту продукції;
- розвиток системи розподілу.

Зараз багато країн / регіонів світу використовують метод логістичного аудиту, розроблений американською компанією Logistics Field Audit (LFA), Inc. Логістичний аудит на місцях (LFA) ефективний інструмент управління та оцінки ризиків на підприємстві, часто використовується на зарубіжних [27]. Впроваджуючи логістичних аудиторів на практиці, він може значно скоротити відстань між отриманням об'єктивної оцінки логістичних функцій компанії, формулюванням рекомендацій та впровадженням інновацій. діючий [27]. Для підприємства такий аудит є доцільним та забезпечує ефективність реалізації логістичного менеджменту, що є для ТОВ «Укравтозапчастина» дуже важливим питанням.

У класичному вигляді аудит за технологією LFA припускає дослідження з семи розділів [27]:

- A. Схема бізнесу, місія й стратегія;
- B. Аналіз товарної номенклатури;
- C. Аналіз системи керування запасами;
- D. Аналіз системи планування;
- E. Аналіз логістичних витрат;
- F. Аналіз ІТ забезпечення;
- G. Аналіз логістичної служби[27].

Результати логістичного аудиту оформляються у таких формах і термінах, які звичні для фінансових директорів і вищих керівників.

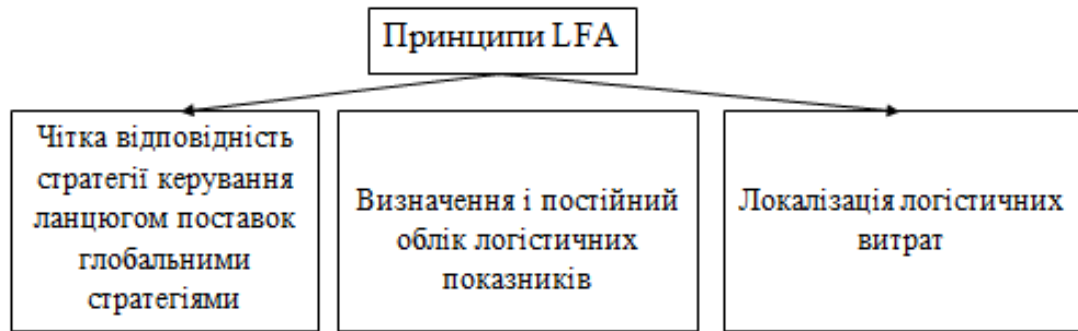


Рис. 2.10 Принципи LFA рекомендовані для впровадження в ТОВ «Укравтозапчастина»

Джерело: Складено автором на основі [28].

Результати оцінки логістичних ризиків, які супроводжують підприємство ТОВ «Укравтозапчастина» у плановому періоді було отримано на основі експертних оцінок, опитуваним було запропоновано оцінити імовірність реалізації та вплив за 5-бальною шкалою. Результати оцінки містяться в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Впливу ризиків та несприятливих подій на логістичну систему ТОВ «Укравтозапчастина» на основі Logistics Field Audit

Логістичні потоки	Чинники ризику	Імовірність реалізації, балів	Вплив, балів
Вхідні потоки	Збої в постачанні	3	4
	Проблеми з якістю сировини	3	5
	Підвищення цін на сировину	3	4
	Непередбачуваний торговий бар'єр	2	4
Внутрішні потоки	Зрив транспортування	2	3
	Поломка обладнання	2	3
	Неполадки в системі	2	3
Вихідні потоки	Непередбачувані обставини	2	3
	Неочікувані коливання попиту	3	4
	Нестача при інвентаризації	3	4
	Порушення поставок	2	4
	Зниження ринкових цін	2	3

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування та [27]

Щоб оцінити логістичний ризик, потрібно використати дані з табл. 2.10, дотримуючись методики Logistics Field Audit.

Результати переведення абсолютних оцінок у відносні на прикладі ТОВ «Укравтозапчастина» містяться в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Ймовірнісна оцінка вплив ризиків на функціонування логістичної системи
ТОВ «Укравтозапчастина»**

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Важливість	Ймовірність	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
				Нормальний (10 %)	Припустимий (50 %)	Критичний (75 %)	Катастрофічний (100 %)
Вхідні потоки	Збоїв в постачанні	4,0	0,4	8,0	40,2	60,3	80,4
	Проблеми з якістю сировини	4,5	0,3	8,9	44,7	67,0	89,4
	Підвищення цін на сировину	3,8	0,4	7,6	38,0	57,1	76,1
	Непередбачуваний торговий бар'єр	3,6	0,3	7,2	36,0	54,0	72,0
	Зрив транспортування	3,6	0,3	7,2	36,0	54,0	72,0
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	3,1	0,3	6,1	30,6	45,9	61,2
	Неполадки в системі	3,2	0,3	6,4	31,8	47,7	63,6
	Непередбачувані обставини	3,1	0,3	6,1	30,6	45,9	61,2
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	4,0	0,3	8,0	40,1	60,1	80,2
	Нестача при інвентаризації	4,1	0,4	8,3	41,4	62,1	82,8
	Порушення поставок	3,7	0,3	7,3	36,7	55,1	73,4
	Зниження ринкових цін	3,5	0,3	7,0	34,8	52,2	69,6

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

Величина ризику дорівнюватиме обсягу потенційного прибутку ТОВ «Укравтозапчастина» на інтегральний показник – інтенсивність.

Висновки до розділу 2

1. У другій частині роботи аналізується виробнича, господарська та логістична діяльність товариства з обмеженою відповідальністю "Укравтозапчастина". Проаналізовано стан сектору машинобудування та визначено основну тенденцію розвитку сектору машинобудування. На підприємстві ТОВ «Укравтозапчастина» був проведений аналіз ефективності діяльності. У ньому аналізується виробнича структура підприємства, динаміка виробництва та реалізації, а також основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства. Згідно з оцінкою фінансово-господарської діяльності ТОВ "Укравтозапчастини", можна сказати, що показники фінансово-господарської діяльності компанії задовільні. У 2019 році. Фінансові показники значно покращились, що головним чином пов'язано з виконанням державних контрактів та змінами в корпоративному управлінні.

2. Показники фінансового стану ТОВ «Укравтозапчастина» станом на 2018 р. мають не високий рівень рентабельності усієї роботи підприємства, але є перспективи тенденції до збільшення.

3. Проведено аналіз галузі автомобілебудування, визначено основних конкурентів та показано перспективи розвитку як галузі, так і ТОВ «Укравтозапчастини».

4. Проведення оцінювання уже існуючої системи логістичного менеджменту та показано усі недоліки та переваги. Закцентувавши на цьому увагу було прийнято рішення, про використання додаткового каналу розподілу готової продукції, а саме через електронну торгівлю. Перехід від одноканального розподілу до омніканальності.

5. Аналіз показав, що найбільше логістичних вартість витрат за часткою формується у витратах на реалізацію готової продукції підприємства ТОВ «Укравтозапчастина». У 2019 році 71,68 % усіх збутових витрат показано до складу логістичних, що на 0,65 % менше, ніж у 2017 році. Найменшу питому важливість логістичні витрати посідають у накладних витратах, лише 3,3% у

2019 році, що на 13,79 % більше, ніж у 2017 році.

6. Можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Укравтозапчастина» показує високі значення індексу надійності логістичної діяльності. Значення комплексного індексу надійності (ефективності) логістичної системи досягло найвищого значення -11,79 у 2017 році. У 2018 році швидкість розвитку логістичної системи уповільнилася, що свідчить про те, що прибутковість логістичної діяльності знизилася. У 2019 році компанія відновила темпи розвитку логістичної системи, і значення цього комплексного показника зросло до 10,44., це є позитивна тенденція, та показує бігато перспектив до розвитку.

7. Загалом систему логістичного менеджменту підприємства можна визначити як ефективну. Проте вона належить до традиційної і не містить логістичних процесів, що можуть бути застосовані у новому цифровому суспільстві. У разі якщо підприємство не буде застосовувати новітні логістичні процеси, пов'язані з електронною комерцією, воно може втратити частину своїх споживачів.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «УКРАВТОЗАПЧАСТИНА»

3.1 Напрями удосконалення системи логістичного менеджменту на підприємстві

Ефективне функціонування логістичної системи має на меті найкраще задовольнити потреби споживачів, одночасно мінімізуючи витрати будь-якого підприємства. Основними в логістиці є витрати [53]:

- 1) на транспортування;
- 2) на подальше складування товарів;
- 3) на зберігання товарно-матеріальних запасів;
- 4) на одержання, відвантажування та пакування товарів;
- 5) адміністративні та на обробку замовлень.

Удосконалення зазначених процесів є першочерговим завданням ТОВ «Укравтозапчастина». Більш того вони мають лягти в основу покращення логістичного менеджменту. Слід зазначити, що дослідженням систем логістики вітчизняних підприємств приділяється мало уваги, але це сфера, де всі торгові компанії мають високу вартість діяльності і їх слід постійно вдосконалювати. Зрештою, вартість продукту, що надходить до кінцевого споживача, перевищує понад 70% витрат, пов'язаних із зберіганням, транспортуванням, упаковкою та іншими операціями, що забезпечують рух потоку матеріалу.

Логістика розподілу ґрунтується на чотирьох засадничих принципах [52]:

- координація — узгодження дій з розподілу для збалансування вартості і рівня обслуговування споживачів;
- організація товаропересування — налагодження руху товарних потоків;

- точний розрахунок витрат на пересування і збереження товарів;
- організація рівня обслуговування — спроможність логістичної системи задовольняти потреби споживачів за умовами часу, надійності, зв'язку і зручності [52].

Головне завдання логістики в нашому випадку це оптимізувати оптимізувати ці принципи.

Застосування інструментарію логістичного менеджменту на промислових підприємствах є запорукою ефективної реалізації процесів ресурсного забезпечення, постачання продукції та комунікаційних взаємовідносин як між підприємствами з різних сфер економіки, так і між підприємствами та споживчим сектором. Активізація логістичних сполучень та розуміння промисловими підприємствами необхідності розвитку цього напрямку економічної діяльності визначає ключову потребу удосконалення системи логістичного менеджменту промислових підприємств у сфері реалізації продукції підприємства[51].

Логістика - це наука про планування, контроль та управління транспортуванням та складом. Матеріальні та нематеріальні операції, що проводяться в процесі залучення сировини на виробниче підприємство, внутрішньої переробки сировини та напівфабрикатів та доведення готової продукції до споживачів відповідно до інтересів та вимог споживачів, а також зберігання та обробка відповідної інформації [51]. В силу зазначеного, система логістичного менеджменту вважається провідною ланкою не тільки розвитку промислового підприємства, але й основою його функціонування, забезпечення життєдіяльності та активності на ринку. Крім цього експортна діяльність промислових підприємств також залежить від рівня налагодження системи логістичного менеджменту, що формує основу для управління матеріальними та товаропотоками. Промислове підприємство має бути вмонтоване в загальну систему логістичних поєднань як окремо в межах регіону, держави, так і в площині міждержавних сполучень [52].

Загалом до функцій логістичного менеджменту належать [52]:

- своєчасне постачання відповідної кількості, якості, асортименту вантажів до місця їх споживання;
- управління запасами ресурсів;
- узгодження політики розподілу з політикою виробництва продукції;
- формування оптимальних розмірів партій поставок та переробки;
- якісне виконання всіх замовлень у встановлені строки тощо [52].

Вагомою функцією логістики є управління запасами ресурсів, виконання замовлень у встановлені терміни, особливо якщо промислове підприємство працює на основі ощадливого виробництва, або системи Just In Time. Тобто важливою особливістю функціонування промислового підприємства є управління матеріальним забезпеченням. Управління матеріальним забезпеченням виробничої діяльності промислових підприємств науковцями пропонується базувати на засадах інноваційної логістики і спрямовуватися на досягнення таких результатів [53]:

- забезпечення оптимальної організації всіх видів матеріальних запасів у сфері виробництва та обігу з метою досягнення безперебійності виробничих процесів та їх ритмічності;
- постійний моніторинг співвідношення «ціна – якість» необхідних матеріальних ресурсів з метою адаптації до кон'юнктури ринків виробничих ресурсів;
- оптимізація логістичних витрат з метою зниження собівартості одиниці продукції;
- вирішення проблем складування та зберігання матеріальних запасів;
- вибір між логістичним аутсорсингом та власним департаментом логістики з метою підвищення ефективності маркетингу [53].

Функції з позиції логістичного менеджменту промислового підприємства актуалізують питання щодо логістики у сфері постання з підприємства до місць продажу або гуртовиків, укладання з ними угод на поділ ризиків постачання, приймання зобов'язань – з одного боку, а також питання щодо залучення третіх

сторін (логістичних компаній) у ці процеси, координаційні процедури узгоджень між усіма сторонами реалізації логістичних операцій[56].

Наприклад, розглядаючи взаємозв'язок між витратами запасів та транспортними витратами та загальними витратами на розподіл, графік показує, що зі збільшенням складів витрати на запаси зростають, тоді як транспортні витрати зменшуються у міру наближення товарних запасів до споживачів. Роль логістики полягає у пошуку оптимальної кількості складів (17 у нашому прикладі), що забезпечить найнижчі загальні витрати.

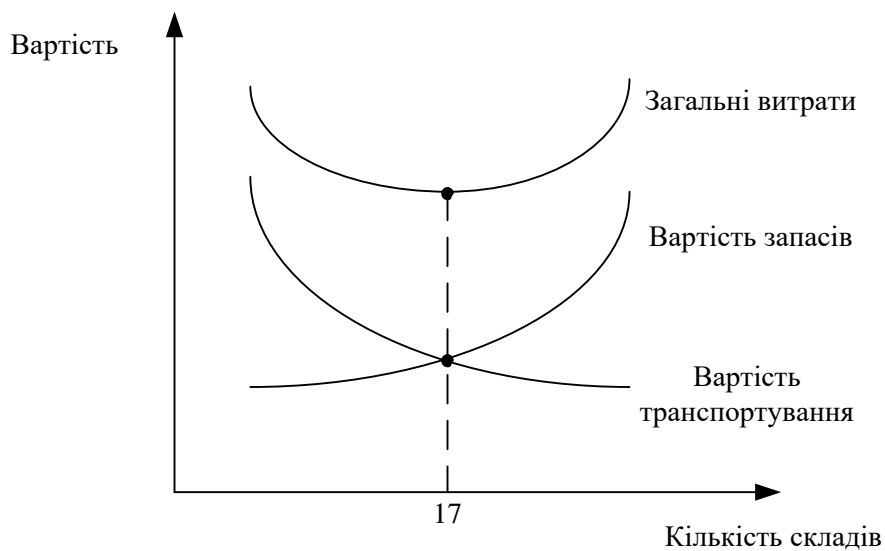


Рис. 3.1 Залежність між вартістю запасів і транспортування за загальними витратами розподілу

Джерело: [18]

Слід зазначити, що крива загальних витрат досягає мінімуму, коли інші два компоненти (витрати на запаси та транспорт) не досягли свого мінімуму. Навпаки, вся система – найменша [18]. Проблема єдиного складу на ТОВ «Укравтозапчастина» є найбільш актуальною, оскільки для всієї мережі з реалізації готової продукції в Києві було створено лише один склад для задоволення потреб споживачів у 17 містах України. Тому для вирішення проблем зменшення транспортних витрат, скорочення часу на транспортування готової продукції та покращення рівня обслуговування кінцевого споживача

необхідно мати власний склад «Укравтозапчастина» у кожному місті. Однак це збільшує вартість складських витрат. Тому при прийнятті рішення про кількість пунктів зберігання слід враховувати витрати на обслуговування споживачів та розподіл готової продукції.

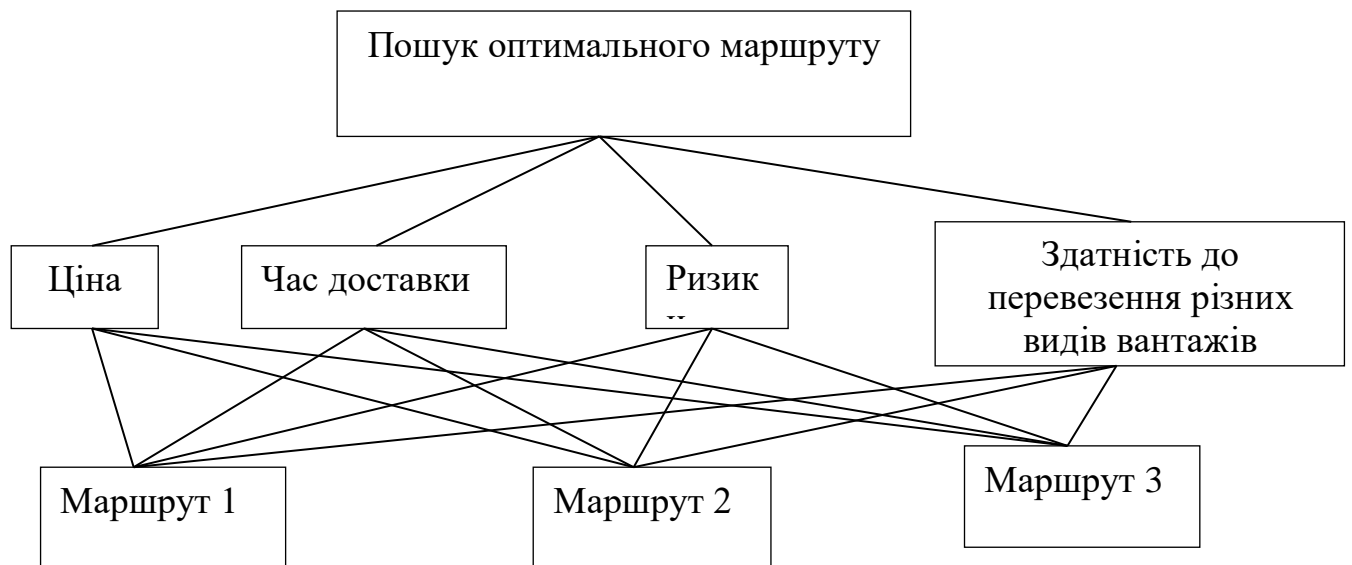


Рис. 3.2. Пошук оптимального маршруту доставки готової продукції

Розроблено автором

Відповідно до виду готової продукції потрібно, а саме його важливих характеристик – вага, об’єм, зручність перевезення, потрібно завжди обирати за яким маршрутом краще відправити товар до кінцевого споживача. Головні критерії це час, ціна, ризики та здатність до перевезення такого виду вантажу. Зазвичай кінцевий споживач вибирає серед даних чотирьох критеріїв основними це ціна і час.

Логіст вже під дані критерії вирішує з якої філії та яким транспортом доставити товар кінцевому споживачеві. Логіст обирає маршрут для кожного окремого споживача за методом ієрархії, тобто визначає важливість кожного критерію, та знаходить оптимальний маршрут.

На даний час доставку здійснюється своїм транспортом це маловантажний транспорт і за наймом для великооб’ємного товару. І через це збільшуються

витрати на транспортування готової продукції, їх можна зменшити за рахунок придбання декількох одиниць транспорту для великооб'ємних перевезень.

Логістична система надає послуги, що призводить до зниження витрат та збільшення попиту, що виявляються при логістичних операціях. При побудові логістичної політики підприємства необхідно дотримуватися рівня логістичного сервісу та оптимальної величини логістичних витрат. Отже, для покращення роботи логістичної підсистеми, можливо запропонувати такі дії [23]:

- удосконалення системи управління. Об'єднати відділи та відкрити нові служби для покращення координації взаємопов'язаних видів діяльності;

- розподілити обов'язки та відповідальність по відділам.

Для повноцінної концентрації над поставленим завданням кожен має займатися в своєму напрямку

Підвищення ефективності управління матеріальними потоками на ТОВ Укравтозапчастині можливо за рахунок:

- впровадження сучасних інформаційних технологій MRP (укр. система планування потреб в матеріалах), MRPII (укр. система планування обсягу матеріальних ресурсів), ERP і ERP II з метою удосконалення процесу матеріально-технічного забезпечення;

- варто покращити планування логістичних витрат на підприємстві. Особливо у сфері ресурсного потоку, його оптимізації. Слід також звернути увагу на систему складської логістики та постачання від центрального складу до складів філій;

- удосконалення інформаційного забезпечення руху матеріальних потоків.

Управління виробничими, складськими запасами та запасами готової продукції на ТОВ «Укравтозапчастина» полягає в:

- формування оптимальної системи запасів на підприємстві, що потребує удосконалення складської логістики, оптимізації логістичних операцій всередині підприємства між його виробничим та збутовим сектором;

- покращити система планування оптимального партії постачання у філії та у магазини продажу продукції;
- впровадити інформаційні ресурси, програмне забезпечення взаємозв'язку з постачальниками продукції;
- провадження систем як внутрішнього так і зовнішнього документообігу між постачальниками, філіями підприємства та внутрішніми складами гостової продукції та ресурсного забезпечення.

Наявність проблеми недостатньої кваліфікованості та витратність впровадження логістичної системи на вітчизняних підприємствах формує передумову застосування аутсорсингу логістичних послуг. Зокрема це зумовлюється рядом вагомих причин [34]:

- підприємства не цілком компетентні, і тому змушені використовувати аутсорсинг логістики, через недостатню підготовленість до формування й забезпечення функціонування МЛС;
- зростання інтенсивності конкурентної боротьби у всіх сферах економіки припускає необхідність досягнення найвищої ефективності всіх операцій, у тому числі й логістичних; на сучасному етапі розвитку бізнесу в Україні, для більшості підприємств характерно географічне розширення діяльності усередині країни й вихід на зовнішні ринки. У цих умовах забезпечити всі бізнеспроцеси, включаючи логістичні, підприємствам самотужки й власними коштами є важкодоступним[36];
- наявність тенденції розвитку світової економіки на основі встановлених довгострокових постійних партнерських зв'язків між підприємствами й провайдерами логістики, які здатні надати логістичні послуги не тільки в рамках окремих країн, але й у світовому масштабі, що робить недоцільним для підприємств намагатися самостійно вирішувати проблеми логістики [34].

З урахуванням зазначених проблемних аспектів в сфері логістичного аутсорсингу набуває актуальності 4PL – системно-інтегрованого логістичного аутсорсингу. Така система передбачає співпрацю з компанією-підрядником

або спільне підприємство з вантажовласником, яка є посередником між виробником і одним і більше її партнерами, при цьому 4PL провайдер має високу ступінь залученості в бізнес-процеси клієнта; він виступає як єдина сполучна ланка між клієнтом (наприклад, виробником) і різними провайдерами логістичних послуг, керує всіма процесами ланцюга поставок клієнта, включаючи кур'єрські, експедиторські та складські послуги [45]. У цьому ж контексті доречна і активізація використання 5PL провайдерів, система діяльності яких включає і використання Інтернет-маркетингу, інтернет-продажів з забезпеченням логістичної підтримки усіх транспортних операцій.

Як зазначають науковці, відмінною рисою логістичного управління є системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху від виготовлення до кінцевого споживання [42]. Проте наявне питання і забезпечення внутрішньоорганізаційної логістики, особливо на великих підприємствах, або підприємствах, частини виробництва яких розміщено у різних регіонах чи навіть частинах місця локації. У такому разі підприємство має зорієнтуватись на власну внутрішню систему логістики, формувати власну систему реалізації логістичних операцій, поєднуючи її з операційними бізнес-процесами, технологією виробничих процесів. Успішне запровадження системи логістики на підприємстві потребує створення відповідної організаційної структури. Така структура має будуватись як на основі лінійно-функціональної структури, так і за дивізіональним принципом. У першому випадку в організаційну структуру підприємства мають включатись підрозділи на чолі, наприклад, начальника департаменту логістики з підпорядкуванням йому транспортної системи промислового підприємства. У другому випадку потрібно створювати розгалужену систему логістичних центрів з напрямом за місце розташуванням, продуктовим асортиментом тощо [42].

Серед новітніх інструментів впровадження та налагодження логістичної системи промислових підприємств доцільно відзначити реінжиніринг логістичного процесу, новітні методи проектування та управління ланцюгами

постачання. Крім цього актуалізуються питання впровадження відповідних інформаційних технологій логістичної підтримки діяльності промислових підприємств у межах розвитку «Індустрії 4.0». Знову ж таки потребує активнішого застосування система із установленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня, що забезпечить ефективне керування запасами на промислових підприємствах [42]. Науковцями пропонується відповідна структура системи логістичного менеджменту (рис. 3.3).

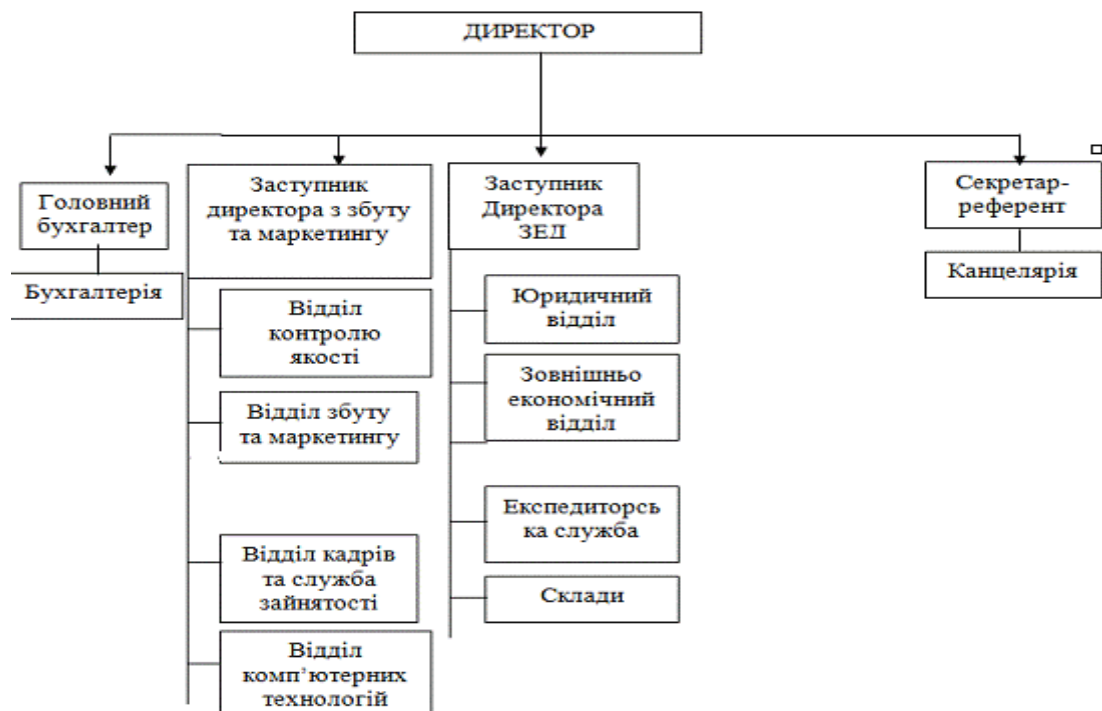


Рис. 3.3 Структура системи логістичного менеджменту

Джерело [18]

На мою думку удосконалити систему логістичного менеджменту можна за рахунок створення нового каналу розподілу готової продукції, шляхом переходу з однорівневого каналу до омніканальності.

Таким чином, логістичний менеджмент є важливим інструментом у забезпечення функціонування та розвитку промислового підприємства. Його впровадження потребує комплексу дій та прийняття відповідних рішень керівництвом: починаючи від створення організаційної структури, з включенням логістичних підрозділів до використання новітніх методів забезпечення існування системи логістичних операцій, ланцюгів постачання, а

також залучення у ці процеси зовнішніх контрагентів через укладання угод та логістичний аутсорсинг. При цьому усі дії мають бути спрямовані на забезпечення функціонування логістичного ланцюга «постачання-виробництво-збут» у межах логістичної системи промислового підприємства[53].

Розвиток логістики електронної комерції на промислових підприємствах є вкрай важливою проблемою сьогодення. В її ефективний розвиток мають бути закладені ряд конструктивних особливостей:

- оптимізація та мінімізація витрата на реалізацію логістичних операцій в сфері електронної комерції промислового підприємства;
- забезпечення оптимального запасу готової продукції підприємства на складах, узгодженої між потребами і тенденціями ринку та спроможністю підприємства забезпечити це зберігання для оптимально можливих термінів постачання;
- взаємоузгоджена логістична інфраструктура електронної комерції промислового підприємства з традиційною системою логістики.

Вступаючи у конкурентну боротьбу на ринку електронної комерції промислові підприємства мають концентрувати увагу на розширенні та видозміні основних комунікаційних ланок у розвитку логістики. Наразі саме логістика відіграватиме провідну роль у вчасному та якісному обслуговуванні клієнтської бази, визначатиме імідж підприємств та його конкурентні переваги на ринку.

Розвиток логістики електронної комерції на ТОВ «Укравтозапчастина» є вкрай важливою проблемою сьогодення. В її ефективний розвиток мають бути закладені ряд конструктивних особливостей:

- оптимізація та мінімізація витрата на реалізацію логістичних операцій в сфері електронної комерції промислового підприємства;
- забезпечення оптимального запасу готової продукції підприємства на складах, узгодженої між потребами і тенденціями ринку та спроможністю підприємства забезпечити це зберігання для оптимально можливих термінів постачання;

– взаємоузгоджена логістична інфраструктура електронної комерції промислового підприємства з традиційною системою логістичної діяльності промислових підприємств.

Остання висвітлена позиція потребує додаткового ґрунтовного опрацювання, оскільки логістична інфраструктура електронної комерції на ТОВ «Укравтозапчастина» є розвиненою. Отже, для її розвитку електронної комерції на промислових підприємствах необхідно:

– створення відповідної логістичної системи для електронної комерції, орієнтованої як на ринок B2B, так і на ринок B2C, що потребує додаткової доукомплектації та додаткового комунікаційного процесу для налагодження взаємозв'язку між складами та відділами підприємства, що спеціалізуються на електронних замовленнях. При цьому конфігурація транспортування продукції для споживачів ринку B2C;

– оптимізація системи складування з застосуванням інформатизації та цифровізації замовлень. Система складування у разі використання електронної комерції має базуватись на інформаційних технологіях швидкого реагування пошуку та відправки замовлень. Крім цього варто впроваджувати ряд інформаційних систем, які забезпечать безперебійне обслуговування е-логістики та логістики підприємства: WMS (Warehouse Management System) – система управління складом; SCM (Supply Chain Management) – управління ланцюгами поставок; CRM (Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з замовниками [68];

– застосування методу планування ресурсів залежно від потреби клієнта. Варто приділити увагу і методу планування ресурсів залежно від потреби клієнта (CSRP) [68]. Використання такої технології доцільне для промислових підприємств, що створюють продукцію на замовлення за узгодженням із замовником наявних виробничих можливостей, обладнання, персоналу, технології,

– використання систем ERP (англ. Enterprise Resources Planning – планування ресурсів підприємства) [5]. ERP-система – це інформаційна система

для ідентифікації і планування всіх ресурсів підприємства, які необхідні для здійснення продажів, виробництва, закупівель і обліку у процесі виконання клієнтських замовлень [69]. Така система також використовується для планування закупівель, виробництва і розподілу готової продукції, оскільки спрямована на отримання та обробку інформації щодо зміни попиту, тенденцій його спаду чи зростання [67].

Загалом процедуру реалізації електронної комерції на промисловому підприємстві можна запропонувати здійснювати так, як наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.4. Логістика електронної комерції на промисловому підприємстві

Складено авторами

Наведена схема показує весь шлях продукту від виробництва до споживача. Готова продукція складається на центральному складі, після цього споживач може обрати потрібний вид продукту на сайті, оформити замовлення та обрати зручний вид постачання. Утримання ж Інтернет магазину, спроможне забезпечити підприємству зменшення витрат на утримання приміщень для магазинів з роздрібною торгівлі. У разі запровадження логістики електронної комерції підприємство не тільки підвищуватиме конкурентні позиції, а й буде спроможне застосувати сучасні та перспективні для розвитку елементи новітніх логістичних систем.

Традиційно промислові підприємства орієнтовані на продаж замовлень підприємствам клієнтам і не зорієнтовані на кінцевого споживача, продаючи йому продукцію опосередковано.

Однак за використання електронної комерції і малогабаритних замовлень можна здійснювати прямий продаж, залучаючи відповідні організації постачальники. У цьому разі, центральний склад варто розподіляти на склад для відправлення замовлень підприємствам клієнтам B2B профілю, та кінцевим споживачам B2C.

Сукупність наявної продукції з відповідним розподілом надалі розміщується на сайті підприємства у трьох ракурсах: B2B, B2C та під замовлення. Це дозволяє одразу визначати напрям реалізації внутрішніх та зовнішніх логістичних операцій.

За такої умови для промислового підприємства спрощується багаторівневість каналів розподілу продукції.

У разі організаційної недоцільності формувати новий відділ з інформаційного обслуговування електронної комерції, є можливість передати його на аутсорсинг.

Більш того з'являється можливість швидкого замовлення на виробництво продукції та взаємодії з партнерами щодо виконання транспортних логістичних операцій. Така електронна комерція може бути збагачена спеціальними

технологіями відслідковування періоду виробництва та постачання клієнтами безпосередньо через сайт.

Іншим важливим фактом є те, що покупки в Інтернеті, як правило, набагато дешевші, тому що власнику інтернет-магазину не потрібно платити за оренду торгової площі. Варто зазначити, що Інтернет-магазин працює цілодобово, без перерв та вихідних, і ним можна користуватися в будь-якій точці світу, тобто покупці товарів можуть легко отримати доступ до Інтернету.

Обробка замовлень включає: отримання замовлень від споживачів, надсилання інформації про замовлення зацікавленим підрозділам компанії та прийняття виробничих рішень. Якщо є необхідний інвентар споживчих товарів, відправте його. Якщо товарів немає на складі, перенесіть виготовлені ними виробничі замовлення [41].

Складування. Після завершення виробничого процесу підприємство змушене зберігати товар до його відвантаження, це обумовлено тим, що цикли виробництва і споживання рідко збігаються. Компанії можуть вибирати різні форми зберігання готової продукції: частина товарів може зберігатися на корпоративному складі, частина складу - в зоні споживання; вся готова продукція може зберігатися на корпоративному складі; компанія може орендувати місце на загальнодоступному складі [46].

Підтримка запасів. Для безперервного забезпечення споживачів необхідними товарами виробники створюють запаси запасів, які зберігаються на складі підприємства або в зоні споживання. Інвентаризація підтримується на рівні, передбаченому спеціальними нормативними актами. Завершальним етапом процесу продажу є транспортування товару до місця споживача та доставка споживачеві відповідно до умов угоди (контракту) [46].

Для ефективної роботи логістичної системи, необхідно розглядати роботу підприємства, як одне ціле. Об'єднати діяльність компанії та управляти нею за принципом системності сприяє наявність системи інформацій. Для ефективної побудови інформації, компанії необхідно [24]:

- тримати зв'язок з постачальниками, навіть на віддалених кутках країни;

- провести заходи, щодо ефективної системи управління;
- запровадити сучасну матеріальну частину інформаційних систем логістики, що буде відповідати діяльності підприємства та його стратегічним планам подальшого розвитку;
- оновлювати програмне забезпечення.

Таким чином в епоху цифрових трансформацій ТОВ «Укравтозапчастина» має переорієнтуватись на процеси діджиталізації збуту. Для забезпечення ефективності впровадження логістики електронної комерції варто уникати стереотипів (незначна витратність впровадження логістики електронної комерції, Спрощення в замовленні та постачанні продукції, використання традиційної системи логістики у сфері постачання е-комерції, спрощена складська логістика), що притаманні торгівельним підприємствам, а не промисловим. ТОВ «Укравтозапчастина», формуючи систему логістики електронної комерції, слід орієнтуватись на замовлення як у секторі B2B, так B2C, використовувати цифровізоване управління нею.

3.2 Обґрунтування використання електронної комерції в розвитку логістичного менеджменту підприємства

Електронна комерція, як економічна та торгова діяльність, охоплює повністю увесь процес товарно-валютного обміну. Вона вводиться на основі використання Інтернет мереж та електронних інструментів і не обмежується лише потрібною частиною, яка повністю пов'язана з купівлею-продажем. Цей метод може не тільки відрізнитися способом здійснення бізнес-процесів, але й створювати умови для трактування електронної комерції як цілого комплексу виробників, торгівлі, логістики та інших посередників, що забезпечують процеси обміну товарної валюти. Продаж товарів, послуг, інформації тощо) [51].

Електронна комерція охоплює широкий спектр ділових операцій: встановлення зв'язків між потенційними виробниками, постачальниками та замовниками; організація передпродажних та післяпродажних послуг; продаж товарів та послуг; надання споживачам інформації про дані про товари та послуги, що надаються компанією І документи; обмін інформацією між потенційними торговими партнерами; організація віртуальних підприємств для спільної підприємницької діяльності; інтеграція систем збуту між виробниками та постачальниками; організація моніторингу в режимі реального часу фізичної доставки товарів та послуг; товари, які можна отримати в електронному вигляді Організація доставки [50].

Електронна комерція виступає в ролі основи економічної системи, як електронний магазин, який потрібно розглядати як партнера бізнесу комерційного суб'єкта в Інтернеті, створений на заснованого власного веб-сервера для реалізації готової продукції кінцевому споживачеві. Характеристики продажу товарів через електронні магазини включають наступне: вибір програмного забезпечення магазину; організація збору та обробки споживчої маркетингової інформації; організація обслуговування споживачів; організація оплати товарів і послуг; організація доставки товарів і послуг. Поєднання цих елементів сформувало концепцію електронної комерції [51].

Традиційне розуміння поняття «система електронної торгівлі» пов'язане з тлумаченням такої системи в суто технічному аспекті: так, одні автори під системою електронної торгівлі вважають форму відображення у Web-вигляді прайс-листа, комори, системи замовлень торговельної компанії, фірми-виробника тощо, яка забезпечує дієвий зв'язок віртуального світу з реальним, внутрішнім життям цієї установи [27]; інші автори розглядають систему електронної торгівлі як систему, яка об'єднує електронно-комерційні компоненти із системами, що забезпечують автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів компанії. У той самий час з позицій загального гносеологічного підходу, під системою електронної торгівлі, на нашу думку, слід розуміти

комплекс підсистем, елементів та компонентів і притаманних їм властивостей, взаємодія між якими відбувається шляхом забезпечення усіх бізнес-процесів, які здійснюються на підприємствах електронної торгівлі під час використання мережі Інтернет (або інших комп'ютерних мереж) як засобу провадження інтерактивного електронного бізнесу [27]. Одним з найскладніших аспектів організації систем електронної торгівлі в Україні є забезпечення доставки товарів, замовлених клієнтами конкретного підприємства електронної торгівлі; при цьому особливістю системи доставки товарів у системах електронної торгівлі є переважання у них операцій логістичного характеру, пов'язаних з просторовими і часовими переміщеннями реалізовуваних товарів від місця їх пропонування (чи місця зберігання поточного запасу) до місцезнаходження підприємства-покупця (під час організації електронної торгівлі за схемою «B2B») або окремого споживача (за схемою «B2C») [27].

Водночас середнє значення оцінки важливості цього фактора у двох запропонованих відповідях дещо відрізняється - 9 333 та 8 524 бали відповідно, а коефіцієнт варіаційного значення цього показника є найнижчим серед усіх аналізованих факторів.

Другим за значенням фактором є «швидкість доставки товару до покупця» (рівень 3), «різноманітність обсягу наданих товарів» (рівень 4) і «вартість доставки товару до покупця» (Рівень 5), середні бали експертів складають 7333, 6143 та 6048 балів [18]. Це цілком логічно, оскільки клієнти електронних магазинів не лише з цікавості звертаються до своїх послуг, але й тому, що намагаються знайти: а) потрібні їм товари можуть не знаходитись у фіксованій торговій мережі, яка їх обслуговує; б) За найкоротший час - не потрібно витратити додаткові витрати на пошук необхідного товару, і в) загальна вартість придбання товару є найнижчою [18]. Отже, це всі аспекти роботи Інтернет-магазину, пов'язані не тільки з поставкою товарів (що вимагає належної маркетингової та комерційної роботи), але також пов'язані із забезпеченням максимально можливого підходу до покупців за допомогою низки логістичних операцій. З цього питання слід визначитися з експертами.

Думка [61]. Слід зазначити, що ця експертна оцінка є відносно однорідною, оскільки коефіцієнти варіації показників, що використовуються для оцінки важливості цих факторів, складають 23,84%, 32,47 та 32,42%, відповідно.

Таблиця 3.1

Оцінювання рівня важливості критеріїв організації електронного магазину

Критерії оцінки	Середня оцінка критерію	Варіація	Коефіцієнт варіації	Ранг важливості критерію
Повна інформація про споживчі властивості товару	4,857	2,1028	43,29	6
Розміття (ширина і глибина) асортименту пропонуванних товарів	6,143	1,9932	32,47	4
Рівень цін на товари в аналогічних електронних магазинах	9,333	0,9426	10,10	1
Рівень цін на товари в об'єктах стаціонарної роздрібної торгової мережі	8,524	1,7582	20,63	2
Відповідність дизайну Web-сторінки особливостям пропонуванних товарів	2,048	1,7689	86,37	10
Зручність навігації по Web-сторінках	2,762	1,0420	37,73	9
Гарантії наявності товару на складі електронного магазину	3,905	1,4110	36,13	8
Вартість доставки товарів до покупця	6,048	1,9608	32,42	5
Швидкість доставки товарів до покупця	7,333	1,7480	23,84	3
Спосіб оплати товарів	4,190	2,1818	52,07	7

Розроблено автором за даними [18; 61]

У той же час, для задоволення вимог покупців товарів в електронних магазинах щодо їх швидкої доставки, з одного боку, дуже важливо виключити затримку часу між обробкою замовлення та визначенням джерела замовлення та часу на виконання замовлення. З магазину електроніки - з другого. Тому

досить висока експертна оцінка важливості фактора «гарантування наявності товарів в електронних магазинах» визначила актуальність системи розробки для оптимізації розміщення запасів та управління в системах електронної комерції [61].

Опитування експертів показали, що такі фактори, як ціна, діапазон цін в електронних магазинах, наявність товарів на складах електронних магазинів, а також швидкість та вартість, якість доставки мають вирішальне значення для задоволення потреб покупців електронних магазинів, придбаний товар. Це потребує посилення уваги власника (менеджера) електронного магазину для забезпечення якісної доставки товарів. Однак слід зазначити, що відповідно до природи товару існують суттєві відмінності в організації доставки товарів, що продаються в електронних магазинах [61].

Канали розподілу передають товари та послуги від виробників споживачам. Вони долають бар'єри часу, відстані та майнових прав, що відрізняють товари та послуги від тих, хто ними користується. Члени каналу розподілу (виробники, оптовики, роздрібні торговці тощо) виконують одну або кілька функцій. Ключові функції учасників каналу розподілу включають [61]:

- інформування — збір та представлення результатів маркетингових досліджень та інформації щодо макро- та мікросередовища маркетингу;
- просування — створення та розповсюдження в рекламних цілях переконливої інформації щодо пропозиції;
- устанавлення контактів — знаходження потенційних покупців і встановлення з ними відповідних контактів;
- адаптація — формування та пристосування пропозиції до потреб споживачів, охоплюючи такі дії, як сортування, збирання, монтаж, пакування, маркування, тощо;
- організація перемовин — провадження перемовин щодо ціни та інших пунктів пропозиції задля того, щоб передати право власності або право володіння;
- фізичний розподіл — транспортування та зберігання товарів;

- фінансування — купівля товарів і використання фондів на покриття витрат і забезпечення роботи каналу.

Перші п'ять функцій допомагають укласти договори чи угоди, останні три — виконувати їх.

На малюнку показано операції, які клієнт може використовувати сірим кольором, а операції, які клієнт не бачить білим.

Для реалізації цих програм ми наводимо кілька прикладів ініціатив [16]:

- реалізувати продажі через віртуальні полиці;
- впровадження сценарію «Оплата онлайн – доставка до місця призначення»
- геолокація;
- реалізація послуг для постійних клієнтів знижку та моментальну доставку;
- інтеграція з базою клієнта;
- покращення контенту та бренду.

Безпосередньо погляд споживача на процедуру купівлі продукції наведено на рис. 3.4

Для пошуку найпривабливішого каналу розподілу розглянемо альтернативи:

Таблиця 3.2.

Напрями вибору каналу розподілу

	Прямий контакт	Анонімний контакт
Прямий	Реалізується для філій підприємства	Створення Інтернет магазину, його приєднання до сайту підприємства
Непрямий розподіл	Формуються каталоги продукції	Розсилання повідомлень через пошту, кур'єрська доставка

Розроблено автором

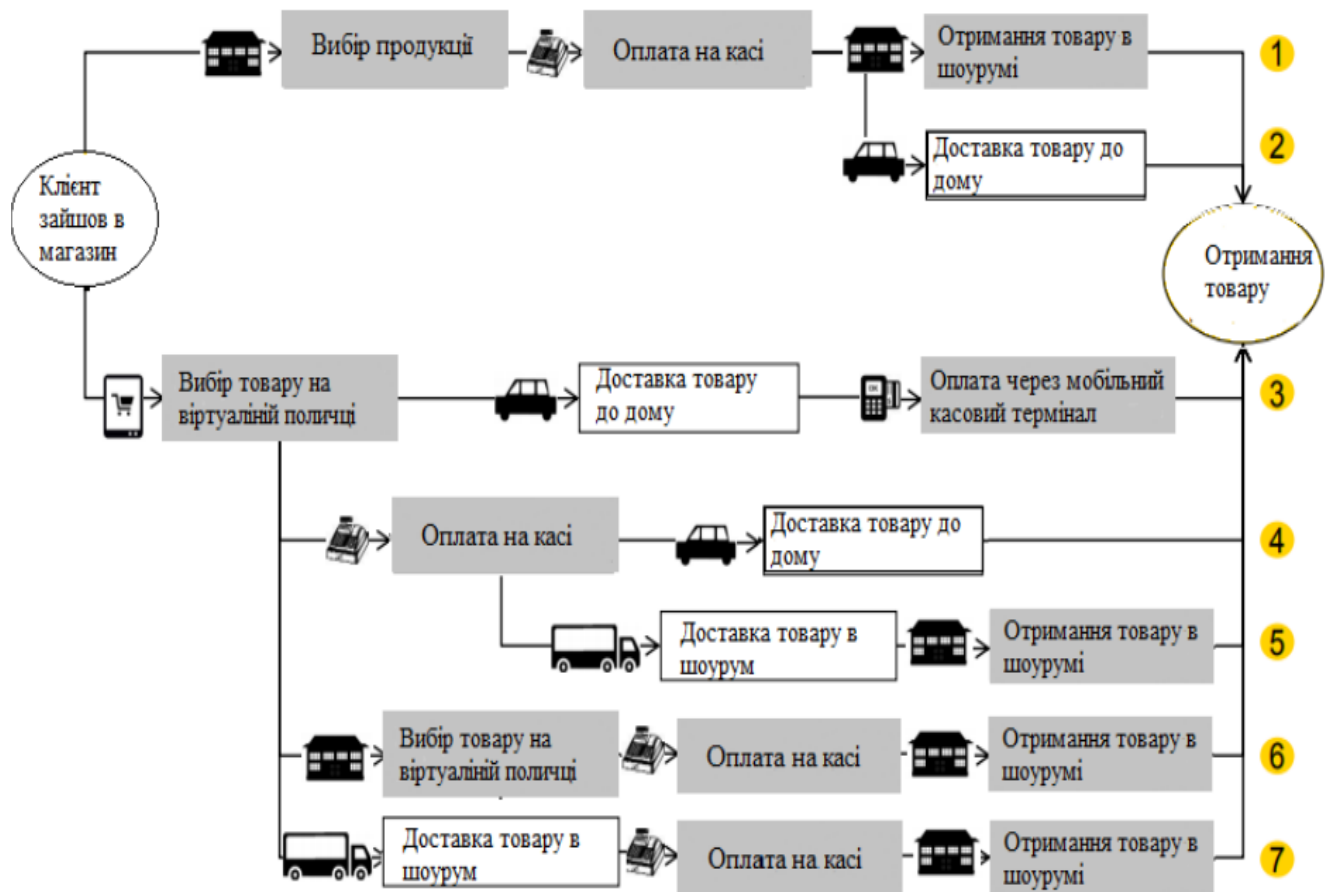


Рис. 3.5. Погляд споживача на процес купівлі через Інтернет-магазин

Джерело: [16]

Для пошуку найпривабливішого каналу розподілу отримали наступні альтернативи:

1. Нульовий канал. Такий канал є досить доречним для підприємства, оскільки зменшить певні витрати на рекламу продукції, підвищить зручність для підприємств-клієнтів щодо замовлення продукції. Крім того у споживачів буде можливість розраховувати вартість вантажоперевезень за обсягами та відстанями на основі вмонтованої відповідної інформаційної системи. Такий канал поєднає підприємство зі споживачами та філіями. Споживачі будуть спроможні замовляти продукцію, вказуючи регіон їх розміщення. Це дозволить підприємству одразу визначати логістику постачання продукції. Враховуючи, що до сайту будуть прикріплені філії. Це надасть змогу встановлювати від центрального складу, чи філії відвантажуватиметься продукція, з урахуванням розміщення споживачів.

2. Однорівневий канал: ТОВ «Укравтозапчастина». Такий канал передбачає, що як підприємство, так і філії мають власні інтернет магазини.

Для вибору каналу розподілу проведемо експертним методом оцінку альтернатив за критеріями, дотримання яких відповідатиме та нестиме наслідки цілям ТОВ «Укравтозапчастина». Оцінювання здійснювалося за 10-бальною шкалою.

Таблиця 3.3

Експертна оцінка альтернативних каналів розподілу

Критерій	Вага критерію (0-1)	Оцінка каналу* (0-10)		Зважена оцінка (1-10)	
		1	2	1	2
Обсяг витрат на канал	0,2	1	4	0,2	0,8
Можливість охопити цільову аудиторію	0,4	6	8	2,4	3,2
Рівень контролювання каналу	0,2	9	6	1,8	1,2
Активність використання каналу	0,1	7	7	0,7	0,7
Рівень обслуговування	0,1	9	8	0,9	0,8
Сумарна оцінка каналу	1	-		6,9	6

Складено автором

1 – Інтернет-магазин, що поєднує центральне підприємство та філії

2 – інтернет-магазини, які має окремо підприємств та окремо філії.

Відповідно до проведеного оцінювання відкриття інтернет-магазину з залученням філій, та формування єдиної логістичної системи між постачанням продукції в різні регіони за замовленнями з централізованої платформи дозволить:

- контролювати центральному підприємству товарорух;
- покращувати логістичний менеджмент унапрямі формування запасів, та їх зменшення у відповідності до наявних поточних замовлень споживачів;
- покращить складську логістику, відповідно до контролювання відслідковування замовлень у різних регіонах за обсягами та за частотою;

- можливість координувати та формувати потоки спільного постачання комплектуючих на підприємство з певного регіону та постачання продукції на філію цього регіону у зворотному напрямі.

Крім того у підприємства з'явиться можливість формувати нові канали розподілу. Канал розподілу – це сукупність підприємств і організацій, через які проходить продукція від місця її виготовлення до місця споживання [27].

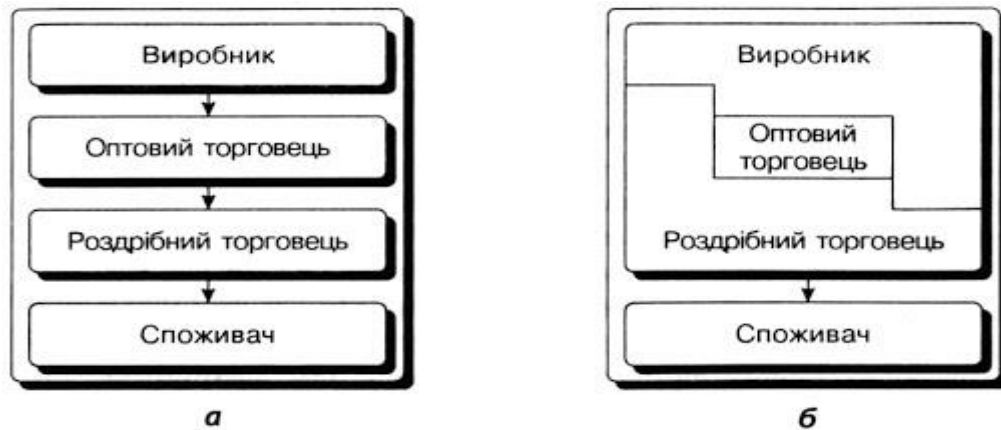


Рис. 3.6 Порівняння традиційного каналу розподілу (а) і вертикальної маркетингової системи (б)

Джерело: [27]

До гнучких вертикальних систем належать договірні та керовані вертикальні маркетингові системи.

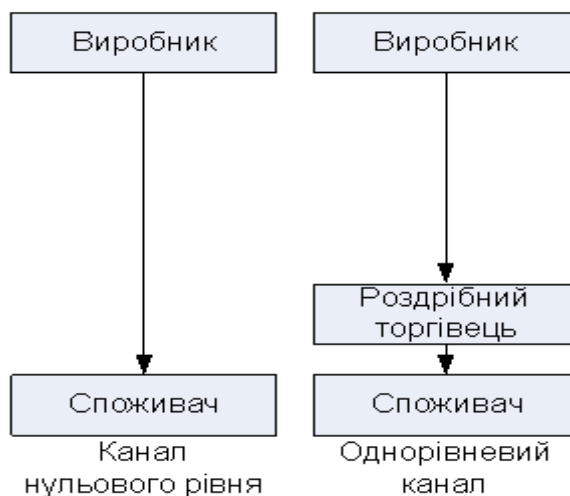


Рис. 3.7 Каналу розподілу готової продукції

Джерело: [33]

Таблиця 3.4

Витрати на транспортування за тиждень

Показник	За тиждень
Загальні витрати з доставки замовлень, грн	36750
Кількість перевезеного вантажу, шт	136
Пробіг транспорту за день	416
Кількість маршрутів, одиниць	4
Коефіцієнт використання вантажомісткості транспорту	0,85
Витрати з доставки на 1 км. Пробігу, грн	88,34
Витрати на перевезення однієї одиниці	270,22

Складено автором

Витрати на транспортування за тиждень складають близько 37 тис. грн. але це не постійні витрати вони змінюються кожного тижня оскільки змінюється об'єм та кількість замовлення.

Для транспортування використовуються машини 3 типів: для малогабаритного вантажу, середньогабаритного та великогабаритного вантажу, якщо перші два види це власний транспорт то для великогабаритних вантажів використовується найманий транспорт. Вартість доставки найманим транспортом складає близько 400 грн/час. Я пропоную закупити 3 одиниці транспорту для великогабаритних перевезень це дозволить в будь який час доставити великогабаритний товар до кінцевого споживача. Витрати на це складуть близько 3 млн. грн., а ось отримані переваги будуть показані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на перевезення великогабаритного вантажу власним транспортом

Показник	Вартість
Загальні витрати, грн	17900
Кількість перевезеного вантажу, шт	15
Вартість транспортування за 1 км.	40
Можливий пробіг за день, км	1500

Складено автором

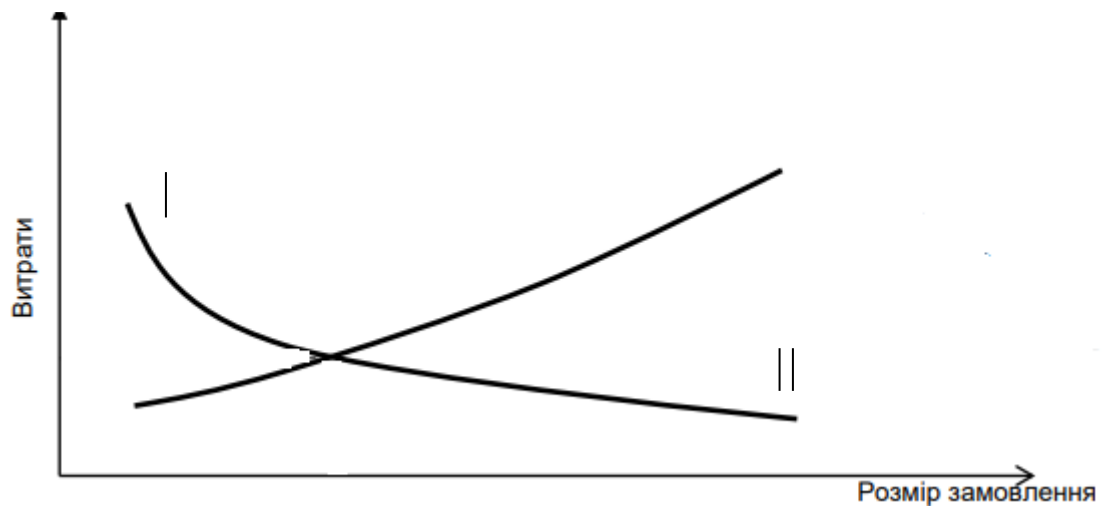


Рис. 3.8 Витрати на замовлення I власний транспорт та II найманий

Джерело: [33]

Якщо порахувати, ми отримаємо: вартість доставки за 1 км. зменшивсь на майже 50 грн за км. Це досить вагомий показник так як зменшення є досить вагоме. Це дозволить зекономити близько 20 тис. за тиждень. Отже купівля 3 автомобілів для перевезення великогабаритних вантажів зможе окупитись близьк за три роки, весь цей час ТОВ «Укравтозапчастина» буде використовувати переваги швидкої доставки товару та цілісності його. Зрозуміло, що 3 одиниць транспорту буде не вистачати в сезон посівної та жнив, але це тимчасово близько 2 місяців в році.

Якщо брати доставку з головного складу не подалік від Києва до філій у Білій Церкві, маятниковими маршрутами автомобілі виїжджають кілька разів на день, так як відстань не далека.

Зазначимо, що охопити всі мінуси, підходи, показати всі наявні методи обчислення ефективності виконання транспортування вантажів не можливо.

Створення Інтернет-магазину, в якому будуть поєднані і центральне підприємство і філії дозволить у повному обсязі використати канал нульового рівня. Такий канал отримав назву омніакального. Цей канал дозволить підприємству відмовитись від використання різних посередницьких

підприємств: експедиторів, транспортних компаній, логістичних компаній, сортувальних, пакувальних компанії, а також компанії з переробки вантажів.

Таблиця 3.6

Підходи до визначення поняття «Оmnіканальність»

Підхід	Сутність	Автор
Цільовий підхід	Це маркетингова стратегія просування, завданням якої є об'єднання різних каналів, такі як веб-сайти, соціальні мережі, електронні купони, флеш-продажі, «спливаючі магазини» та багато інших у єдину систему [26].	Бостонська консалтингова група
Бренд-орієнтований	Підхід до інтегрованої комунікації зі споживачем, завдяки якому споживач обирає найбільш комфортний канал для здійснення продажу і проявляє лояльність не до конкретного каналу а до, власне, бренду [27].	А. Оганесян
Комунікаційний	Усі канали комунікації з'єднані навколо споживача, збираючи, аналізуючи та моделюючи його поведінку, завдяки чому, omnіканальні канали продажу впливають на процес покупки, без втрати споживачем етапів здійснення покупки [28].	О. Саушкін
Системно-інтегрований	Підхід до організації і реалізації збуту продукції підприємства, при якому відбувається інтеграція комунікації і збуту поза залежності від окремого каналу розподілу, ціллю якого є їх об'єднання та створення умов до безперервного процесу придбання товару, навіть за умови переходу від одного каналу продажу до іншого.	Зозульов О.В

Складено на основі [26,27,29]

Як і будь де є і переваги новообраного методу і є не доліки, головним недоліком вважається переоснащення підприємства, а головною перевагою збільшення рівня охоплення ринку за рахунок збільшення каналів розподілу готової продукції. Якщо брати до уваги статистику то завдяки такому методу продажі збільшаться на 15-20%. Існують різні переваги та недоліки використання omnіканального підходу (табл. 3.5)

Таблиця 3.7

Переваги і недоліки омніканальної стратегії

Переваги	Недоліки
<p>Збільшення рівня охоплення ринку за рахунок збільшення числа маркетингових каналів</p> <p>Персоналізація купівельного досвіду і програм лояльності за рахунок формування більш детальних баз даних про споживачів</p> <p>Підвищення репутації бренда і вартості компанії за рахунок зростання впізнаваності організації</p> <p>Збільшення прибутку компанії.</p> <p>Зарубіжний досвід показує, що в середньому спостерігається зростання продажів на 15–30%</p> <p>Підвищення точності прогнозування поведінки споживачів за рахунок збільшення швидкості здійснення виходу в нові регіони за рахунок використання можливостей дистанційної торгівлі (інтернет-магазини)</p>	<p>Розроблення та впровадження аналітичних програм, що дають змогу в режимі реального часу отримувати дані про поведінку споживачів у різних каналах продажів, їх синхронізацію</p> <p>Переоснащення підприємства і подальший розвиток інфраструктури, наприклад, відкриття пунктів видачі замовлень, шоу-румів, digital-магазинів, вибудовування нових логістичних ланцюжків та ін.</p> <p>Розширення штату компанії, підвищення кваліфікації та переорієнтація персоналу для роботи в умовах нового ринку</p>

Джерело [61]

Завдяки досягненням інформаційно-комунікаційних технологій ці технології забезпечують можливість перемикання між різними каналами, тому покупець намагатиметься постійно та інтерактивно взаємодіяти з продавцем товару в будь-який час протягом цього циклу.

Такий підхід дозволить щільно взаємодіяти з клієнтами. Як для підприємства клієнтів, так і для ТОВ «Укравтозапчастина» не потрібно буде подовжувати або змінювати канали.

Для підприємства такий канал є значно дешевшим, а географічний розподіл між філіями дозволяти комплексно взаємодіяти зі споживачами, налагоджуючи співпрацю у постачаннях, збуту та формувати чіткіші плати у структуризації та укомплектуванні запасів готової продукції.

Це також позначиться і на формуванні запасів сировини та комплектуючих.

Відмінності таких продажів наведено на рис. 3.9.



Рис. 3.9 Схема відмінності лінійних продажів від омніканальних

Джерело: [30]

Основні відмінності між використанням каналів наведені у табл. 3.6

Таблиця 3.8

Відмінності між використанням каналів збуту

Одноканальна	Омніканальна
Підприємство використовує тільки один канал продажів або замовлення через філії або у магазинах Вибір споживачем каналу вельми обмежений.	Ідеальна синхронізація у єдиній системі Інтернет площадок різних філій Як централізована так і децентралізоване обслуговування споживача

Складено автором

Таким чином за використання одно каналного підходу підприємство використовує тільки один канал продажів або замовлення через філії або у магазинах. У разі ж омніканальної стратегії відбувається ідеальна синхронізація у єдиній системі Інтернет площадок різних філій, як централізована так і децентралізоване обслуговування споживача.

Основні відмінності всеканальної стратегії: а) Усі канали збуту систематично інтегровані; б) безперервність процесу закупівлі та довільні зміни в каналах збуту; в) орієнтована на бренд стратегія; г) індивідуалізація споживачів.

Залежно від розміру, потужності виробника, типу продукції та інших факторів, мережа збуту може містити один, кілька або більше каналів розподілу, а також можуть бути структуровані різні канали розподілу, типи

дилерів та проміжні склади та способи доставки. Різні види транспорту тощо.

Точка взаємодії визначається як кожна пряма та непряма взаємодія клієнта, онлайн та офлайн, з брендом та/або іншими клієнтами в зв'язку з брендом протягом усього шляху покупця. Більше точок та каналів взаємодії ведуть до більшого охоплення ринку брендом. Разом з тим це також означає більшу складність у розробці узгодженої усеканалльної маркетингової стратегії.

Зміна споживчої поведінки, діджиталізація та персоналізація, розвиток високих технологій та рівня проникнення в Інтернет, спрощення купівельного шляху споживача – це основні передумови впровадження та реалізації до омніканальної стратегії підприємств зв'язку та інформатизації, яка є інструментом розширення горизонту сценаріїв розвитку відносин із клієнтом та допомагає ідентифікувати клієнта, дізнатися його переваги, аналізувати запити і робити пропозиції, які підходять саме цьому клієнту, адже клієнт купує не товар, а враження, сервіс і щастя від покупки.

Таким чином, орієнтуючись на специфіку інтернет-торгівлі, необхідно вибудовувати логістичні процеси з урахуванням особливостей такого формату магазинів і відштовхуючись від динаміки продажів. З огляду на те, що головне завдання інтернет-магазину - забезпечити якісну і своєчасну доставку товару, його логістика повинна сприяти досягненню цієї мети і бути максимально адаптована під специфіку збуту, яку враховують мультиканального продажу, що надають можливість клієнту вибрати найоптимальніший варіант покупки.

Створення власного інтернет-магазину дозволить покращити рівень зворотного зв'язку, дозволить зменшити час на доставку, так як можна вибрати склад з якого буде відправлена готова продукція, таких в Україні 14. Онлайн вибір дозволить споживачеві залишитись анонімом, це важливо в теперішній час для кінцевого споживача та дозволить менеджеру притягнути нового клієнта зробивши знижку.

3.3 Економічне оцінювання доцільності реалізації запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів буде поєднувати як пропозиції щодо доцільності створення інтернет-магазину для удосконалення логістичного менеджменту на підприємстві та впровадження логістики електронної комерції, так і показників, як вплинуть запропоновані заходи на загальну ефективність підприємства.

Оцінка та порівняльний аналіз ефективності створеного проекту за критеріями прибутковості і ризику являє собою найбільш відповідальний момент у прийнятті управлінських рішень у сфері логістичної діяльності.

Термін окупності:

$$T_{ок} = \frac{I}{ЧД_t^{(s)}}, \quad (3.1)$$

де $T_{ок}$ – термін окупності;

I – обсяг інвестицій по проекту;

$ЧД_t^{(s)}$ – річна сума грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту.

$$T = \frac{109000}{250000} \approx 5 \text{ місяців.}$$

Тобто термін окупності проекту становить близько 5 місяців.

Питання економічної ефективності при плануванні проектів розглядаються в різних масштабах та на різних стадіях планування.

Залежно від тривалості циклу проекту оцінка показників ефективності може бути різною. Показники комерційної ефективності можуть розраховуватися не тільки на весь цикл проекту, а й на місяць, квартал, рік.

Щоб показати економічну вигоду реалізації проекту, я наведу табл. 3.7 та табл. 3.8, які чітко покажуть переваги, новоствореного проекту.

Таблиця 3.9.

Річний кошторис витрат на Інтернет-магазин

Назва статті витрат	Вартість, грн	Кількість	Загальна вартість, грн
Створення Інтернет-магазину	25000	1 раз	25 000
Технічна підтримка	5000	12 міс	60 000
Хостінг	2000	12 міс	24 000
Всього			109 000

Складено автором

Ми бачимо, що витрати на створення інтернет-магазину є не такі великі, та водночас набагато менші за витрати на утримання однієї філії. (див табл. 3.8)

Таблиця 3.10.

Річний кошторис витрат на Філію

Назва статті витрат	Вартість, грн./од.	Кількість	Загальна вартість, грн
Заробітня плата, 3 працівн.	15000	12 раз	540000
Оренда приміщення	10000	12 міс	120000
Постійні витрати	4000	12 міс	48000
Всього			708000

Складено автором

Ми бачимо, що річний кошторис склав 109 000 та 708 000, відповідно власний інтернет-магазин та філія (рис. 3.7).

Можна стверджувати, що сума витрат зміниться з створенням інтернет-магазину відносно витрат на філію. З 45 наявних філій на мою думку, буде доцільно закрити одну та створити власний інтернет-магазин. Ці дії дозволять збільшити обсяг продажу та покращать рівень доступу віддалених від великих міст фермерських господарств, а ще дозволить розраховувати кінцеву вартість разом з транспортуванням продукції для кожного кінцевого споживача.

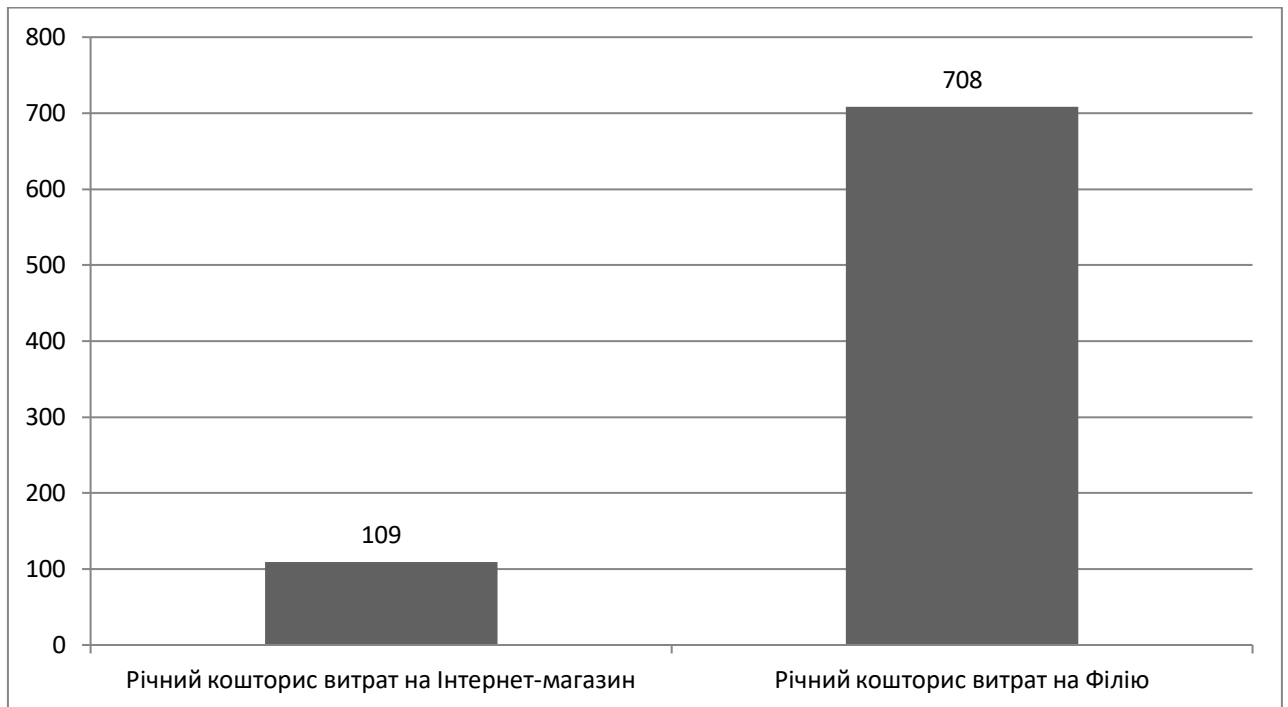


Рис.3.10 Відмінності між вартістю утримання філії та створенням Інтернет магазину як омніакального каналу ТОВ «Укравтозапчастина», тис. грн

Розраховано автором

Даний проект дозволить використати новий канал розподілу ONLINEPURCHASE (Заказав—Привезли) — клієнт відвідує сайт, вибирає товар і оформляє замовлення в інтернет-магазині. При цьому на як на підприємстві, так і на інших філіях відбувається аналіз замовлення та його обробка з визначенням найкращого каналу транспортування та здійснення логістичної операції. За цих умов ураховується вартість логістичної операції, рораховуються транспортні витрати від центрального складу та філій, а також визначається одразу обсяги постачання продукції з центрального складу на склад філії для їх поновлення.

Найбільш раціонально здійснювати доставку через логістичних операторів з урахуванням попиту на товар, що позбавляє компанію від додаткових постійних витрат на організацію власної логістики (покупка і утримання транспорту, оренда приміщень, персонал). Також особливу увагу

необхідно звертати на сайт і його контент, який повинен бути максимально зручним і сприяти вибору клієнта [25].

Прогноз показників зміни після створення власного інтернет-магазину наведено на рис. 3.11.

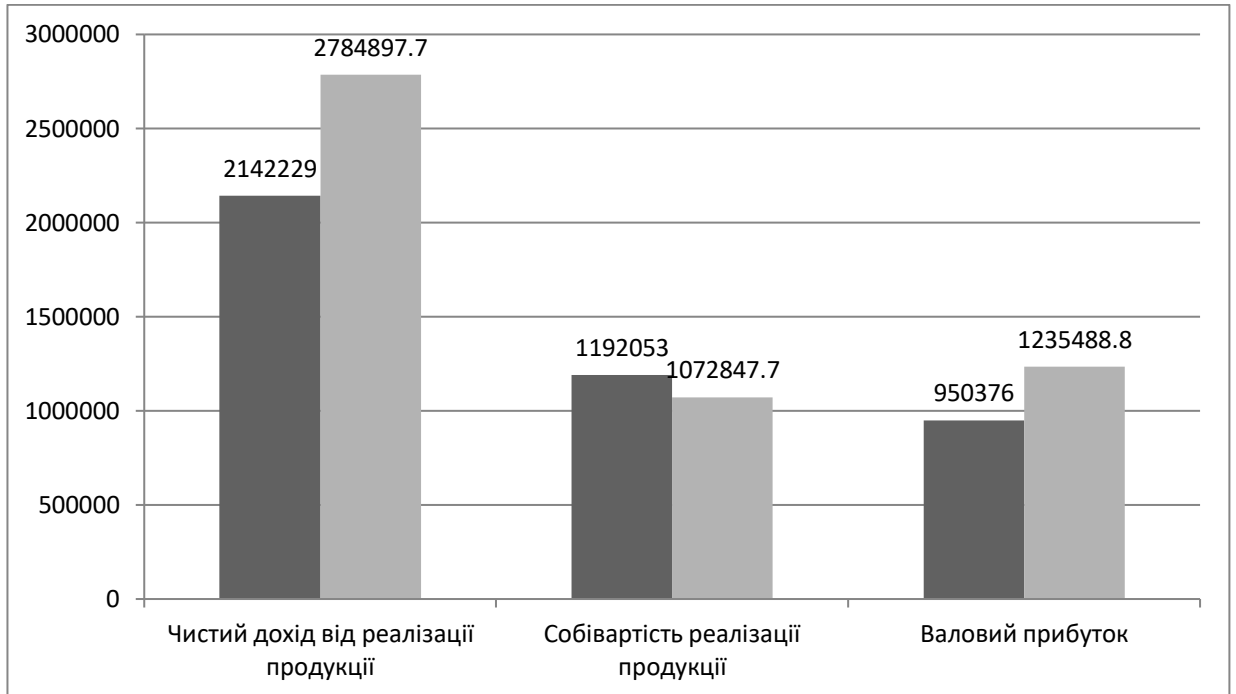


Рис.3.11 Прогноз показників зміни після створення власного інтернет-магазину, грн

Сформовано автором

Після впровадження запропонованих заходів очікується збільшення обсягів реалізованої продукції, розширення територій збуту готової продукції, зменшення вартості готової продукції шляхом скорочення постійних витрат (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Зміна логістичних витрат у зв'язку з переходом до омніканальності

Стаття логістичних Витрат	До	Після
1. Витрати на збут	167,4	159,03
2. Складські витрати	63,2	47,4
3. Витрати на транспортування	539,4	485,46

Розраховано автором

Графічно зміна витрат до та після переходу на омніканальність наведено на рис. 3.12.

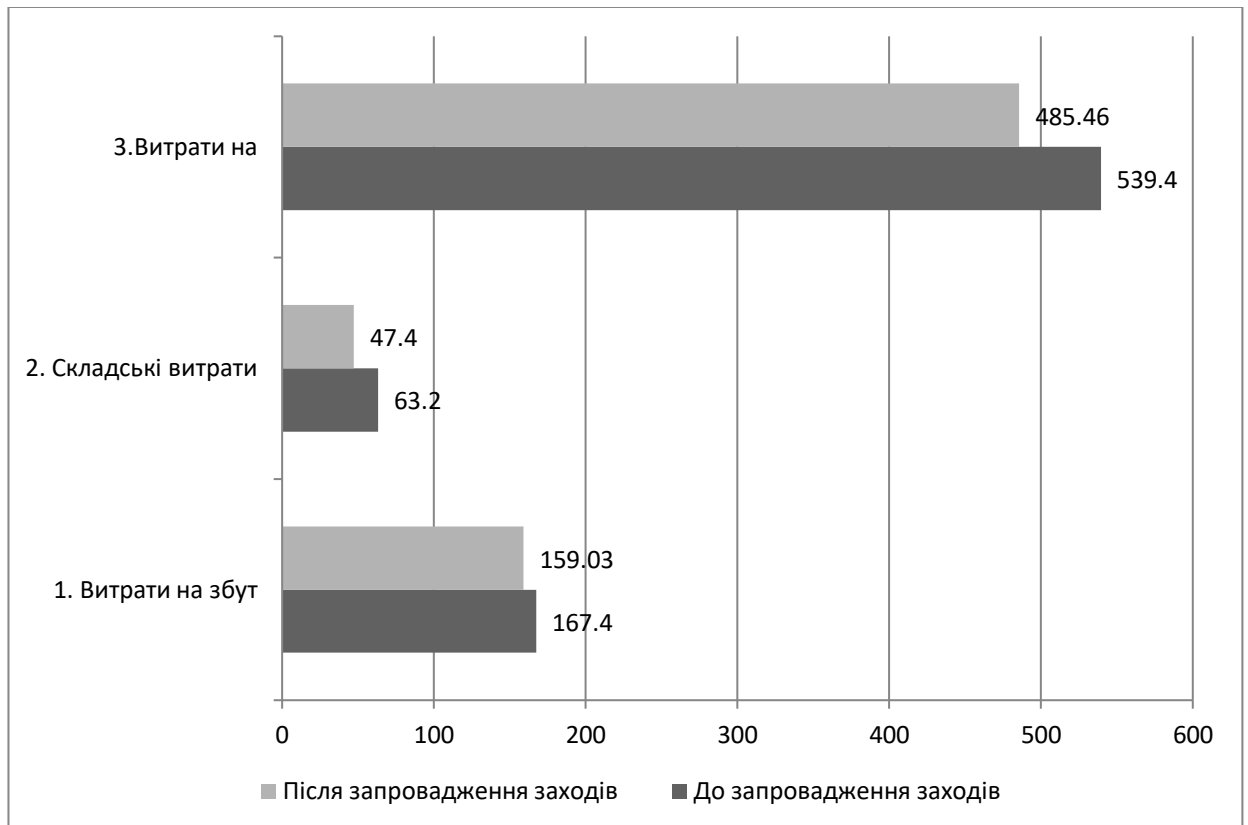


Рис.3.12 Зміна витрат до та після переходу на омніканальність
Сформовано автором

Ми бачимо, що впровадження розробленого проекту позитивно вплине на усі обрані показники, а саме : витрати на збут близько 30%, складські витрати близько 10%, та витрати на транспортування близько 30%.

Висновки до розділу 3

1. Основним напрямом удосконалення системи логістичного методу було обрано перехід від одноканального розподілу до омніканальності, тобто на ТОВ «Укравтозапчастина» буде 2 канали розподілу: філії та електронна комерція. З поміж декількох варіанті експертним методом було обрано створення власного інтернет-магазину.

2. Формування системи електронної комерції базується на використанні сучасних комп'ютерів та програмного забезпечення, прискореному розвитку інформаційних технологій та охопленні розрізних груп споживачів, а також на створенні інфраструктури електронної комерції для доставки товарів та платежів. Економічний зміст та цілі електронної комерції реалізуються, коли товари продаються в електронних магазинах, тому продаж товарів повинен регулюватися найбільш чітко для захисту економічних інтересів споживачів та організаторів електронної комерції, тобто суб'єктів господарювання.

3. Опитування експертів показують, що ключовими факторами для задоволення вимог покупців електронного магазину є ціна товару, його ціновий діапазон в електронному магазині, наявність товару на складі електронного магазину (для забезпечення його негайної доставки), швидкість та транспортування придбаних товарів вартість. Це потрібно для підвищення уваги власника (менеджера) електронного магазину для забезпечення якісної доставки товару.

4. Був ророблений проект, щодо створення власного інтернет-магазину. Показано всі переваги та недолі стосовно реалізації даного проекту. Надано рекомендації такі як: збільшити логістичні витрати, так як в останній час вони значно впали. Цей проєкт дозволить збільшити кількість споживачів та розширити території реалізації готової продукції.

5. Шляхом закриття однієї з 3 існуючих філій у місті Біла Церква та відкриття інтернет-магазину, який би поєднував різні філії з централізованою системою підприємства, ми можемо зменшити витрати на 599 тис. грн. за рік. та збільшити чистий дохід на приблизно 30%, зменшити собівартість на 10%. Завдяки цим усім показникам ТОВ «Укравтозапчастина» підвищить рівень конкурентоспроможності без залучення інвестицій.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в магістерській дисертації дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Досліджено сутність, мету та завдання логістичної діяльності на сучасному підприємстві. Узагальнено визначення поняття «логістика», що зустрічаються у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. На основі вивчення літературних джерел визначено, що мета логістики полягає у виконанні «7 правил» логістики – повне забезпечення важливими, популярними товарами в необхідній кількості, в потрібний час, у потрібне місце з мінімальними витратами, які будуть зумовлені рухом та складуванням матеріалів і товарів (матеріальним потоком), при необхідній якості обслуговування певних споживачів. Виходячи з цього, завдання логістики, що забезпечують досягнення її мети, можна згрупувати на три групи за ступенем значимості – стратегічні, тактичні та оперативні. В даний час не існує універсальної методики вимірювання ефективності логістичної системи, яка враховувала б динаміку що відбуваються в ній процесів, а також всі різноманіття змінних, що визначають відбуваються в ній процеси. Таким чином в епоху цифрових трансформацій промислові підприємства мають переорієнтовуватись на процеси діджиталізації збуту. Для забезпечення ефективності впровадження логістики електронної комерції варто уникати визначених стереотипів (низька вартість впровадження логістики електронної комерції, пришвидшення процесів постачання замовлень через використання електронної комерції, спрощена організація управління складськими запасами продукції) та вирішувати проблеми пов'язані з ними. Промисловим підприємствам формуючи систему логістики електронної комерції слід створювати спеціалізовані служби досліджуваної логістики, використовувати автоматизоване та цифровізоване управління нею.

2. Визначено як організуються логістичні процеси на промисловому підприємстві. Відповідно до сучасного розвитку логістики виділяють чотири

підходи до організації логістичної діяльності підприємства: створення самостійного підрозділу (служби) логістики, функції якого полягають у здійсненні всіх процесів логістичної діяльності (1PL); частина логістичних функцій передається стороннім компаніям (2PL); усі логістичні функції передаються на аутсорсинг (3PL); підприємство тісно співпрацює з логістичним провайдером (4PL).

3. З'ясовано сутність логістичної системи, яка об'єднує в єдину систему 75 основні логістичні функції. Визначено, що логістична система складається з функціональних (постачання, виробництво та збут, транспорт та складування) та забезпечуючих (інформаційна, правова, кадрова та ін.) підсистем. Наведено класифікацію логістичних систем в залежності від декількох ознак, зокрема, за ознаками просторового обмеження (мікрологістичні та макрологістичні) та в залежності від виду логістичних ланцюгів (гнучкі, ешелоновані та з прямими зв'язками). Удосконалення логістичної системи підприємства є запорукою підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Логістика пов'язує процеси матеріально-технічного забезпечення, виробництва, транспорту, розподілу, збуту, сервісного обслуговування та інформаційного забезпечення в єдину систему, що підвищує ефективність функціонування як кожної окремої сфери, так і цієї міжгалузевої системи в цілому.

4. У другому розділі роботи проаналізовано виробничо-господарську та логістичну діяльність підприємства ТОВ «Укравтозапчастина». Проведено аналіз стану машинобудівної галузі, визначено основні тенденції її розвитку. На підприємстві ТОВ «Укравтозапчастина» проведено аналіз ефективності діяльності. Проаналізовано структуру випуску продукції, динаміку випуску та реалізації продукції, а також основних техніко-економічних показників виробничого господарської діяльності підприємства. Охарактеризовано підсистеми закупівель (постачання), виробництва та поставок, а також складено карти управління даними підсистемами логістичної системи. Визначено, що головною проблемою розробки ефективної логістичної системи для підприємства цією проблемою стала мала вартість витрат на логістичну діяльність ТОВ «

Укравтозапчастина» та формування ефективної системи заходів щодо нейтралізації та усунення ризиків. Тому на основі узагальнення досвіду провідних виробничих компаній з оцінки ризиків логістичної системи автор пропонує метод оцінки та компенсації ризиків логістичної системи товариства з обмеженою відповідальністю «Укравтозапчастина».

5. Визначено основні етапи з удосконалення логістичної системи підприємства. Запропоновано основні заходи удосконалення логістичної діяльності підприємства, які згруповано за основними напрямками: в області транспортування; в області управління запасами; в області складування.

6. Розроблено конкретні заходи з удосконалення логістичної системи на підприємстві ТОВ «Укравтозапчастина» а саме проведення логістичного аудиту та зменшення витрат на збут за рахунок введення нового каналу розподілу.

7. Оцінюється ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення логістичної діяльності підприємств. Управління логістикою - це інтеграція основних функцій управління, особливо планування, організація, контроль та регулювання процесів в економічній структурі для досягнення загальносистемних цілей із найменшими витратами.

8. Формування системи електронної комерції базується на використанні інтернет технологій сучасних комп'ютерів та програмного забезпечення, швидкому розвитку інформаційних технологій та охопленні всіх груп кінцевих споживачів. Продаж товарів повинен регулюватися найбільш чітко для захисту економічних інтересів споживачів та організаторів електронної комерції, тобто суб'єктів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Скіцько В. І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. С. 309-314.
2. Дмитрук В.С. Логистическое регулирование складской деятельности предприятий электронной коммерции. Самара, 2015. 151 с.
3. Новомлинськ Л. Інтернет-торгівля. Мережі і системи зв'язку. 1998. С. 11-12.
4. Сергєєв В.І. Менеджмент в бізнес-логістики: Монографія. Інформаційно-видавничий дім «Філін», 1997.
5. Мільнер Б.З. Теорія організації. 1998.
6. Літвінова О.І. Ефективність праці викладачів вищих навчальних закладів як фактор зростання конкурентоспроможності ВНЗ Омськ, 2012
7. Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств. Економіка України 2014 С. 60-66.
8. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства 2014. 99 с.
9. Аникина, Б. А. Логистика. 2014. 368 с.
10. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования 2013р. 272 с.
11. Кальченко А.Г. Логістика: підручник, 2013. 85 с.
12. Кальченко А.Г. Логістика 2012. 284 с.
13. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления, 2012. 548с.
14. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами 2016. 35–39 с.
15. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання 2013. 248 с.

16. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств 2005. 114–123 с.
17. Коніщева Н.Й. Прогнозування показників логістичної діяльності вугільної шахти 2008. 284–292 с.
18. Новомлинськ Л. Інтернет-торгівля. Мережі і системи зв'язку. 1998. 11-12с.
19. Дмитрук В.С. Логистическое регулирование складской деятельности предприятий электронной коммерции 2015. 151 с.
20. Скіцько В. І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу. 2014. 309-314 с.
21. Лукинський В.С. Логистика автомобильного транспорта, 2000. 198 с.
22. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. 2018. 111–113 с.
23. Нижник І. В. Логістика в менеджменті промислових підприємств: теорія та практика застосування. 2014 . 31-34 р.
24. Дорошкевич Д.В. Інтеграція України в систему функціонування міжнародних логістичних систем, 2014. 148-153 с.
25. Продіус Ю. І. Формування системи забезпечення конкурентоспроможності промисловості, 1999. 72 с
26. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю, 2003. 304 с.
27. Ларіонов В.Г. Мельников О.М. Шершнев Е.С. та ін. Від тейлоризму до логістики 2002 . 69с.
28. Миротин Л.Б., Сергєєв В.І. Основи логістики, 2000. 140с.
29. Кавецький В. В., Лавута С. В. Особливості сучасних систем планування виробничої діяльності Матеріали XLV Науково-технічної конференції ВНТУ, м. Вінниця, 23-24 березня 2016. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2016/paper/view/448>
30. Царьов В. В., Кантаровіч А. А. Електронна комерція, 2002. 320 с.

31. Найчук-Хрущ М. Б., Гнилянська Л. Й. Дослідження інноваційних підходів в адмініструванні електронної комерції промислових підприємств, 2017. 72-80 с.
32. Одарченко А. М, Сподар КВ Особливості електронної комерції та перспективи її розвитку в Україні, 2015 . 342-346 с.
33. Ларіонов В.Г. Мельников О.М. Шершнев Е.С. та ін. Від тейлоризму до логістики, 2002. 78с.
34. Лайсонс К., Джіллінгем М. Управління закупівельною діяльністю і ланцюгом поставок, 2005. 88с
35. Зозульов О.В., Левченко М. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_54 (дата звернення: 11.09.2020)
36. Коніщева Н.Й. Підвищення ефективності управління логістичною діяльністю вугільного підприємства, 2005.75-89р.
37. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю як чинник підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу вугільного підприємства, 2005.10–15с.
38. Конищева Н.И. Разработка алгоритма анализа складских запасов на коммерческом предприятии, 2005. 155–167с.
39. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю вугільного підприємства, 2005. 57–66с.
40. Одарченко А. М, Сподар КВ Особливості електронної комерції та перспективи її розвитку в Україні, 2015. 342-346с.
41. Найчук-Хрущ М. Б., Гнилянська Л. Й. Дослідження інноваційних підходів в адмініструванні електронної комерції промислових підприємств, 2017. 72-80с.
42. Царьов В. В., Кантаровіч А. А. Електронна комерція, 2002. 320 с.
43. Кавецький В. В., Лавута С. В. Особливості сучасних систем планування виробничої діяльності Матеріали XLV Науково-технічної конференції

- ВНТУ, м. Вінниця, 23-24 березня 2016. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2016/paper/view/448> (дата звернення 28.09.2020).
44. Калачик А.В., Томчук В.В. ERP СИСТЕМИ. 2019р. 179-187с.
45. В.І. Блонська, Н.Т. Депа «Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції», 2010.115-120с.
46. Ларіонов В.Г. Мельников О.М. Шершнев Е.С. та ін. Від тейлоризму до логістики, 2002. 77с
47. Лайсонс К., Джіллінгем М. Управління закупівельною діяльністю і ланцюгом поставок, 2005. 97с
48. Зозульов О.В., Левченко М. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_54 (дата звернення: 11.09.2020).
49. Коніщева Н.Й. Підвищення ефективності управління логістичною діяльністю вугільного підприємства / Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности, 2005. 75–89с.
50. Коніщева Н.Й. Чинник підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу вугільного підприємства, 2005. 10–15с.
51. Коніщева Н.И. Разработка алгоритма анализа складских запасов на коммерческом предприятии, 2005. 155–167с.
52. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю вугільного підприємства 2005. 57–66 с.
53. Конституція України, 2013. 96 с.
54. Про затвердження Вимог до оформлення дисертації: наказ Міністерства освіти і науки від 12.01.2017 р. № 40. *Офіційний вісник України*. 2017. № 20. 136–141 с.
55. Сайт компанії МакКінсі. 2010-2016. URL: <http://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 13.09.2020)

56. Сайт компанії «КОРУС консалтинг». URL : <http://ebukr.com/> (дата звернення: 10.09.2020) .
57. Матеріали з сайту <http://bankir.ru/> . URL: <http://bankir.ru/> (дата звернення: 11.09.2020)
58. Матеріали з сайту www.soft4retail.ru/. URL: <http://www.soft4retail.ru/> (дата звернення: 10.09.2020)
59. Матеріали з сайту www.terrasoft.ru URL : <https://www.terrasoft.ru> (дата звернення: 15.09.2020)
60. Матеріали з сайту brandshub.ru/ URL : <http://brandshub.ru/>. (дата звернення: 30.09.2020)
61. Кабанець І.А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2539> (дата звернення: 13.09.2020)
62. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 21.09.2020)
63. Сайт ТОВ «Укравтозапчастина» URL : <http://uaz-upi.com/company> (дата звернення: 14.09.2020)
64. Кавецький В. В., Лавута С. В. Особливості сучасних систем планування виробничої діяльності Матеріали XLV Науково-технічної конференції ВНТУ, м. Вінниця, 23-24 березня 2016. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2016/paper/view/448> (дата звернення 28.09.2020).
65. 3PL или 2PL, 1PL и 4PL – Что Это за Звенья Цепи Поставок SupplyChains: вебсайт. URL: <https://supplychains.ru/2014/05/28/pl-who-are-they/> (дата звернення: 17.09.2020)
66. Антоненко О.М., Міщук І.П., Формування систем електронної торгівлі і логістика. URL : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/25874/1/63-349-356.pdf> (дата звернення: 05.10.2020)

- 67.Кравченко М.О., Манорик Г.О. Формування системи логістики на підприємствах електронної комерції. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип 1 (06) С.57–61.
- 68.Глухова Д.А.Інформаційні технології в сучасній логістичній системі як невід’ємної складової міжнародної торгівлі. 2019. *Конференції державного університету «житомирська політехніка»*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua> (дата звернення 18.09.2020).
- 69.Кавецький В. В., Лавута С. В. Особливості сучасних систем планування виробничої діяльності *Матеріали XLV Науково-технічної конференції ВНТУ*, м. Вінниця, 23-24 березня 2016 р. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2016/paper/view/448> (дата звернення 28.09.2020).
- 70.Калачик А.В., Томчук В.В. ERP системи та їх місце в управлінському обліку Фінанси, облік, банки. 2019. № 1 (24). С. 179-187