

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему «Підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства»

Виконав студент 4 курсу, групи УЛ-61

Максим Верук

(підпис)

Керівник доцентка кафедри менеджменту:

к.е.н., доц. Ліна Артеменко

(підпис)

Рецензент доцентка кафедри міжнародної економіки:

к.е.н., доц. Наталія Черненко

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць
інших авторів без відповідних
посилань
студент(ка) _____

(підпис)

Київ – 2020 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Логістика»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства»

керівник роботи **к.е.н., доц. Артеменко Ліна Петрівна**

затверджені наказом по університету від 06.04.2020р. № 955-с

2. Термін подання студентом роботи:

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у логістичній сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Київспецтранс», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2018рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2016-2018 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та принципи логістичної діяльності підприємства;
- розкрити підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства;

б) аналітична частина:

- здійснити дігностику фінансово-господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати логістичну діяльність підприємства;
- оцінити ефективність логістичної діяльності підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити напрями підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства,
- запланувати заходи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Підвищення логістичної діяльності підприємства.
2. Сутність логістичної діяльності підприємства.
3. Ознаки ефективності логістичної діяльності підприємства
4. Нормативи ефективної реалізації логістичної діяльності підприємства.
5. Узагальнений підхід до оцінювання ефективності логістичної діяльності.
6. Характеристика об'єкта дослідження ПрАТ «Київспецтранс»
7. Дослідження майнового стану досліджуваного підприємства.
8. Дослідження ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності ПрАТ «Київспецтранс».
9. Аналіз логістичної діяльності досліджуваного підприємства.
10. Напрями підвищення ефективності логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс».

6. Дата видачі завдання:

«18» жовтня 2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад логістичної діяльності підприємства	18.10.2019 – 30.12.2019	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду ефективності логістичної діяльності підприємства	18.01.2020 – 28.02.2020	
3.	Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану ефективності логістичної діяльності	01.03.2020 – 10.03.2020	
4.	Аналіз логістичної діяльності підприємства	11.03.2020 – 20.03.2020	
5.	Діагностика наявної ефективності логістичної діяльності підприємства	21.03.2020 – 01.04.2020	
6.	Формування напрямів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства	02.04.2020 – 30.04.2020	
7.	Планування заходів підвищення ефективності логістичної діяльності	01.05.2020 – 18.05.2020	
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2020 – 30.05.2020	

Студент _____ Верук Максим Вадимович
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____ Артеменко Ліна Петрівна
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства» містить 100 сторінок, 24 таблиці, 15 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 57 найменувань.

Метою даної дипломної роботи є розробка комплексу рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності логістичної діяльності задля вдосконалення господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження являється процес логістичної діяльності підприємства сфери послуг.

Предмет дослідження – розробка комплексу рекомендацій ефективності логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс».

В роботі для досягнення поставленої мети були використані наступні методи дослідження: методи теорії пізнання (аналіз, синтез, систематизації та узагальнення) – для дослідження сутності фундаментальних понять дослідження; методи загального аналізу (методи порівняння і групування, графічні методи, методи комплексної оцінки, методи факторного аналізу) – з метою аналітичного дослідження ступеня раціональності мобілізації та використання ресурсів страхових компаній; методи прогнозування – для формування комплексу заходів прогнозування.

Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами сервісного обслуговування збору та транспортування спецвідходів та їх захоронення для підвищення ефективності логістичної діяльності в сучасних умовах, зокрема ПрАТ «Київспецтранс», для зростання ефективності логістичної діяльності підприємства та отримання конкурентних переваг.

Ключові слова: логістика, логістичний підхід, логістична діяльність, ефективність логістичної діяльності, аналіз логістичної діяльності, дослідження ефективності логістичної діяльності.

ABSTRACT

Thesis on the topic: «Improving the efficiency of logistics activities of the enterprise» contains 100 pages, 24 tables, 15 figures, 6 appendices. The list of links includes 57 items.

The purpose of this thesis is development of a set of recommendations for improving the efficiency of logistics activities to improve the economic activity of the enterprise.

The subject of research is the development of a set of recommendations for the efficiency of logistics activities of PJSC «Kyivspetstrans».

The following research methods were used in the work to achieve this goal: methods of the theory of cognition (analysis, synthesis, systematization and generalization) - to study the essence of the fundamental concepts of research; methods of general analysis (methods of comparison and grouping, graphical methods, methods of complex assessment, methods of factor analysis) - for the purpose of analytical study of the degree of rationality of mobilization and use of resources of insurance companies; forecasting methods - for the formation of a set of forecasting measures.

The results of the study can be used by domestic service companies to collect and transport special waste and dispose of it to increase the efficiency of logistics activities in modern conditions, in particular PJSC «Kyivspetstrans», to increase the efficiency of logistics activities and gain competitive advantage.

Key words: *logistics, logistic approach, logistic activity, efficiency of logistic activity, analysis of logistic activity, research of efficiency of logistic activity.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність та принципи ефективності логістичної діяльності підприємства.....	11
1.2 Підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	31
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС».....	32
2.1 Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства.....	32
2.2 Аналіз логістичної діяльності підприємства.....	45
2.3 Оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства.....	57
Висновки до розділу 2.....	60
3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС».....	62
3.1 Напрями підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.....	62
3.2 Планування заходів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.....	76
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність обраної теми. В актуальних умовах розвитку функціонування вітчизняних господарюючих суб'єктів одним із важливих аспектів є використання логістичних інструментів у діяльності підприємств з метою забезпечення успішної системи менеджменту поставок, процесу виробництва і збутової діяльності з врахуванням вимог клієнтів та забезпечення мінімального рівня витрат.

Саме ефективна логістична діяльність забезпечує безперерйне функціонування підприємств в цілому та стимулює зростання рівня його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та платоспроможності.

Аналіз останніх досліджень та публікації. Комплекс проведених досліджень вчених-економістів стосовно логістичної сфери функціонування концентрується переважно у межах функціонування виробничих підприємств. Стосовно сфери послуг, то тут обсяг проведеного аналізу та діагностики наявних проблем є незначним та практично недослідженим.

Серед зарубіжних вчених слід відзначити праці таких як: Бауэрокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж.[5], однак ними також не повною мірою проаналізовано перешкоди створення логістичних систем та їх результативного функціонування на підприємствах. Серед вітчизняних фахівців слід відзначити наступних: Л. В. Балабанова [3], П. В. Гудзь [11], Є. В. Крикавський [26], Л. Ю Михальчук [33], Р. М. Пушкар [42]. Проте, перелік питань у галузі забезпечення ефективної логістичної діяльності на господарюючих суб'єктах все ж таки повною мірою не проаналізовано.

Незначна увага зосереджується на практичних засадах реалізації логістичної діяльності підприємств, відсутній комплекс лаконічних рекомендацій стосовно методики її успішного впровадження та розвитку на цих підприємствах.

Метою даної дипломної роботи є розробка комплексу рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності логістичної діяльності задля вдосконалення господарської діяльності підприємства.

Згідно з основною метою роботи пропонуємо вирішити наступні завдання:

- вивчити суть, особливості та принципи логістичної діяльності компанії;
- дослідити підходи до ефективності логістичної діяльності підприємств;
- проаналізувати стан розвитку фінансового-господарської діяльності ПрАТ «Київспецтранс»;
- проаналізувати логістичну діяльність досліджуваного підприємства;
- дослідити рівень ефективності логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс»;
- розробити напрями підвищення логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс»;
- розробити план заходів зростання ефективності логістичної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження являється процес логістичної діяльності підприємства сфери послуг.

Предмет дослідження – розробка комплексу рекомендацій ефективності логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс».

Базою дослідження являється ПрАТ «Київспецтранс».

В роботі застосовуватиметься наступні **методи** дослідження:

- методи теорії пізнання (аналіз, синтез, систематизації та узагальнення) – для дослідження сутності фундаментальних понять дослідження;
- методи загального аналізу (методи порівняння і групування, графічні методи, методи комплексної оцінки, методи факторного аналізу) – з метою аналітичного дослідження ступеня раціональності мобілізації та використання ресурсів страхових компаній;

- методи прогнозування – для формування комплексу заходів прогнозування.

Інформаційна база дослідження включає законодавчо-нормативні акти, напрацювання вчених, підручники, монографії, періодичні видання, Інтернет-ресурси, посібники національних і закордонних науковців, галузі практичної реалізації теоретичних засад теми дослідження, річна фінансова звітність ПрАТ «Київспецтранс».

Практична значущість для підприємства. Розроблені та досліджені у роботі рекомендації у сфері вдосконалення логістичної діяльності підприємства можуть бути застосовані у процесі практичної діяльності досліджуваним підприємством, що дозволить не тільки ПрАТ «Київспецтранс», але й всім підприємствам сфери транспортних послуг забезпечити зростання рівня ефективності роботи в цілому завдяки активному застосуванню системи запропонованих заходів розвитку логістичної діяльності.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та принципи ефективності логістичної діяльності підприємства

Практичне впровадження концепції логістики та логістичного підходу відображається у логістичній діяльності будь-якого підприємства.

Наявна ситуація потребує детального аналізу з одного боку змісту цього поняття, а з іншого боку змоги втілення теоретичних засад у процес формування успішної системи менеджменту господарюючих суб'єктів [2].

З погляду функціонального підходу (табл. 1.1) логістичну діяльність підприємств лівова частка вчених трактує як практичне втілення системних функцій та операцій логістики [3].

Ефективність логістичної діяльності – це рівень фактичного досягнення результату логістичної діяльності, тобто співвідношення між цільовим показником результату логістичної діяльності та фактично втіленим.

Ю. Пономарьова визначає ефективність логістичної діяльності таким чином: показник (або система показників), який характеризує рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних витрат»[13].

Переважаюча кількість науковців функції логістики трактують наступним чином [6]:

1. основні (постачання, виробництво, збут);
2. визначальні (дотримання стандартів обслуговування клієнтів, менеджмент закупок, транспортування, менеджмент запасів, менеджмент постачання, менеджмент виробничих процесів, цінова політика, фізичний розподіл);
3. забезпечуючі (складська галузь функціонування, вантажопереробка, пакування захисного характеру, забезпечення повернення товару, забезпечення

запасними елементами, сервісне обслуговування, мобілізація вторинних відходів, комп'ютерна підтримка інформаційного типу) [1].

Таблиця 1.1 - Функціональний підхід стосовно трактування сутності
«логістична діяльність»

Вчені	Трактування логістичної діяльності
О. Блейхер	Переміщення і зберігання матеріальних ресурсів під час їх участі в межах ланцюга постачання.
Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна	Практичне втілення ключових функцій та завдань логістики.
Г. Г. Левкін	Процес прогнозування, безпосереднього впровадження, менеджменту і моніторингу переміщення матеріальних та інформаційних потоків від первинної ланки ланцюга до кінцевого клієнта в просторі і часі.
Л. Б. Міротін	Практичне впровадження системних функцій логістики: основних, визначальних та забезпечуючих.
О. М. Сумець, Т. Ю. Бабенкова	Комплекс моделей, методів та інструментів системного менеджменту руху продукції; складається із елементів організаційного-правового, інформаційно-програмного та комунікаційного забезпечення.
Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій	Практичне втілення функцій та завдань логістики

Джерело: [41]

Виходячи із того, що базовою метою логістичної діяльності є інтеграція потреб виробників, постачальників і споживачів, то її базовими напрямками є [9]:

1. розвиток характеристик вхідних ресурсних потоків на базі вдосконалення взаємов'язків з постачальниками;
2. розвиток потоків внутрішнього характеру: підсумків та узгодження рішень структурних підрозділів суб'єкта господарювання;
3. розвиток взаємозв'язків зі споживачами, зростання рівня відповідності вихідних товарних потоків чи потоків послуг комплексу їх вимог.

Відповідним продовженням функціонального підходу являється процесний підхід до трактування поняття «логістична діяльність» (табл. 1.2).

На базі інформації із табл. 1. 2 логістична діяльність господарюючого суб'єкта трактується з погляду практичного впровадження процесів логістики, які фундаментуються на регулюванні [15]:

1. сфери функціонування щодо оперативно-календарного плану процесу постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів, а також транспортно-складських процесів стосовно об'єктів постачання;

2. сфери функціонування стосовно плану фізичного розподілу у виробничому процесі, також щодо переміщення матеріалів, сировини, запчастин та готової продукції внутрішнього характеру, завантажувально-розвантажувальних дій, транспортно-складськими процесів щодо незавершеного виробництва тощо;

3. господарської сфери функціонування щодо маркетингового плану у процесі збуту продукції, планування попиту, сервісного обслуговування, оперативно-календарного плануванням, оброблення замовлень клієнтів та транспортно-складських процесів.

Таблиця 1.2 - Процесний підхід до визначення економічної категорії
«логістична діяльність»

Науковці	Трактування логістичної діяльності
Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна	Специфічний тип господарської діяльності, провадження якої вимагає реалізації процесів логістики у відповідній послідовності, комплексно та базуючись на принципі єдності.
Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій	Практичне провадження базових процесів регулювання операційної діяльності.
Л. Л. Ковальська	Комплекс рішень логістики і методології їх розробки
М. А. Окландер	Механізм регулювання організаційно-управлінського характеру, що є ефективним у злагодженості дії різного роду управлінських фахівців в галузі руху матеріальних ресурсів
В. І. Степанов	Менеджмент руху процесів, насамперед процесу руху товарів.
В. В. Щербаков	Забезпечення комплексного менеджменту матеріальних та відповідних йому інформаційно-фінансових потоків, а також супроводжуючого сервісу, що сприяє досягненню базових цілей організації на базі мінімізації витрат ресурсів

Джерело: [35]

Тобто, реалізація логістичної діяльності на підприємствах уможлиблює її розгляд як елемента систем логістики.

Реалізація логістичних завдань та функцій, що зумовлюються її метою, ґрунтується на основі системного підходу, а саме на базу діяльності систем логістики (табл. 1.3) [6].

Проведене нами оцінювання трактувань логістичної діяльності зумовлює наступний висновок: усі вчені зосереджують та акцентують увагу на тому, що діяльність є системою підсистем, поєднаних узагальненою метою, що взаємопов'язана з функціонуванням успішного процесу логістики.

Таблиця 1.3 - Системний підхід щодо трактування терміну «логістична діяльність»

Науковці	Трактування логістичної діяльності
Л. Б. Міротін, А. У. Альбеков, О. А. Митько	Система успішного пристосування з зворотнім зв'язком, що забезпечує певні функції та операції логістики, що мають склад, зазвичай, у вигляді кількох підсистем, що відзначаються активними взаємовідносинами із макросередовищем.
Є. В. Крикавський	Поєднання елементів логістики на базі певної економічної системи з метою вдосконалення процесів перетворення матеріального потоку.
В. І. Сергєєв	Стабільна система ланок (структурних або ж функціональних структурних відділів підприємства, а також постачальників, клієнтів, посередників), що відзначаються єдиним логістичним процесом з метою практичного втілення стратегії організації підприємницького бізнесу
М. І. Зяйлик, О. В. Вівчар	Комплекс складових, функціональний взаємозв'язок яких уможливує високий рівень успішності забезпеченості товарами чи послугами споживачів як у межах виробничої, так і невиробничої галузей.
І. Г. Смирнов	Функціонування поєднаних у менеджменті матеріальних та забезпечувальних потоків складових, комплекс яких, межі та мета діяльності гармонізовані цілями внутрішнього та зовнішнього характеру підприємства
Д. Д. Костоглодов, І. І. Саввіді, В. М. Стаханов	Функціонування системи взаємопов'язаних суб'єктів економічних потоків, поєднаних цілями та інтересами економічного типу.
С. Н. Нагловський	Діяльність комплексу елементів, функціонально поєднаних один з одним, що формують певну цілісну систему
Л. В. Забуранна, О. М. Глуценко	Комплекс логістичних підсистем, поєднаних внутрішньо-виробничими зв'язками, гармонізованих відповідно до правилами підприємства в територіальних межах задля досягнення єдиної мети логістичного функціонування підприємства
М. А. Окландер	Впроваджена функція мікроекономічних систем у вигляді системи логістики.

Джерело: [26]

Отже, лівова частка вчених трактує логістичну діяльність як систему практичного втілення функцій логістики, які класифікуються на процеси та операції логістики, характеристика яких подана на рисунку 1.1 [18].

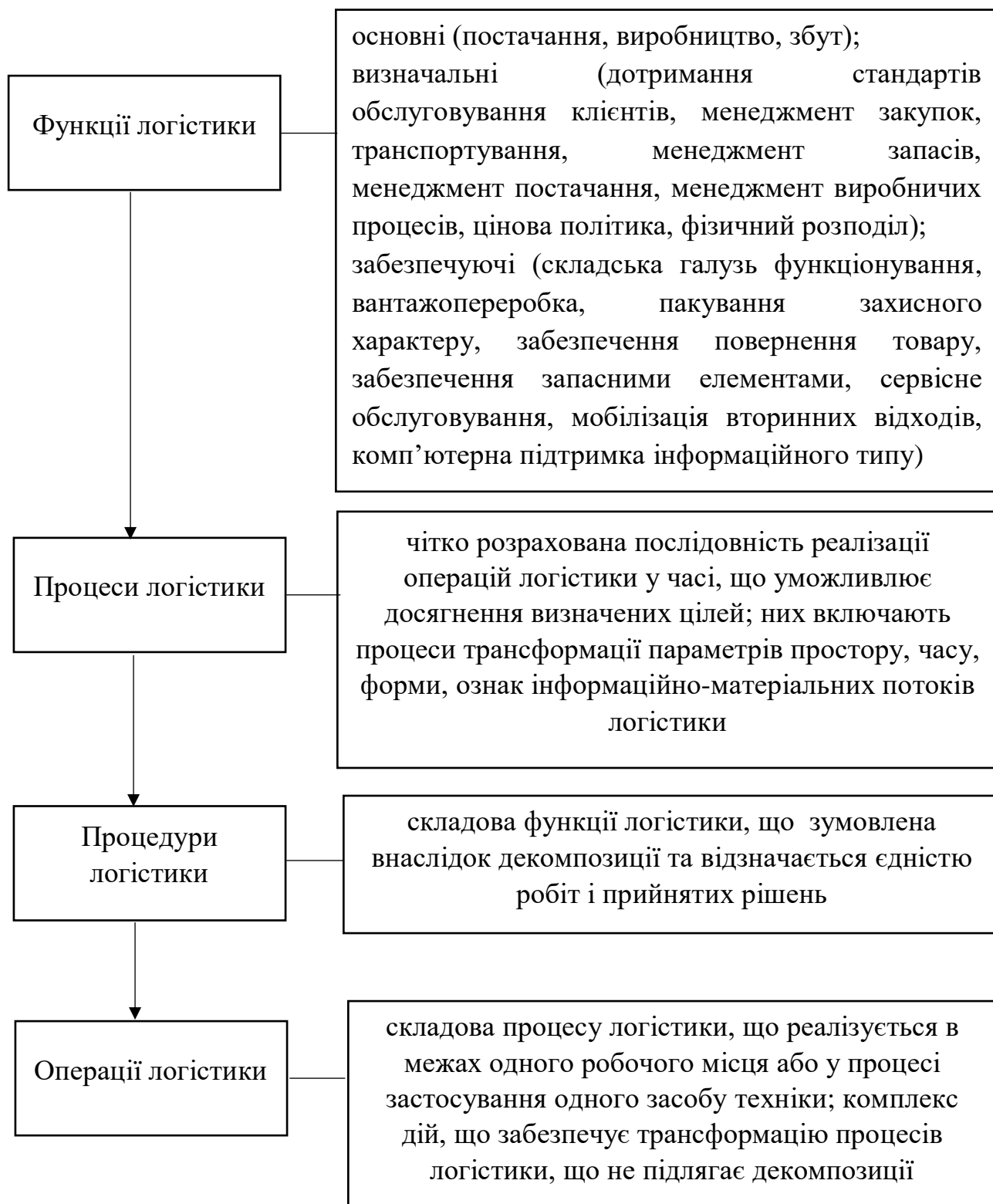


Рис.1.1. Ключові структурні елементи логістичної діяльності

Джерело: [15]

Логістична діяльність в актуальних умовах розвитку базується на комплексі взаємопов'язаних принципів, у системі яких ключове місце в

функціонуванні систем логістики належить принципам відображеним на рисунку 1.2 [19].

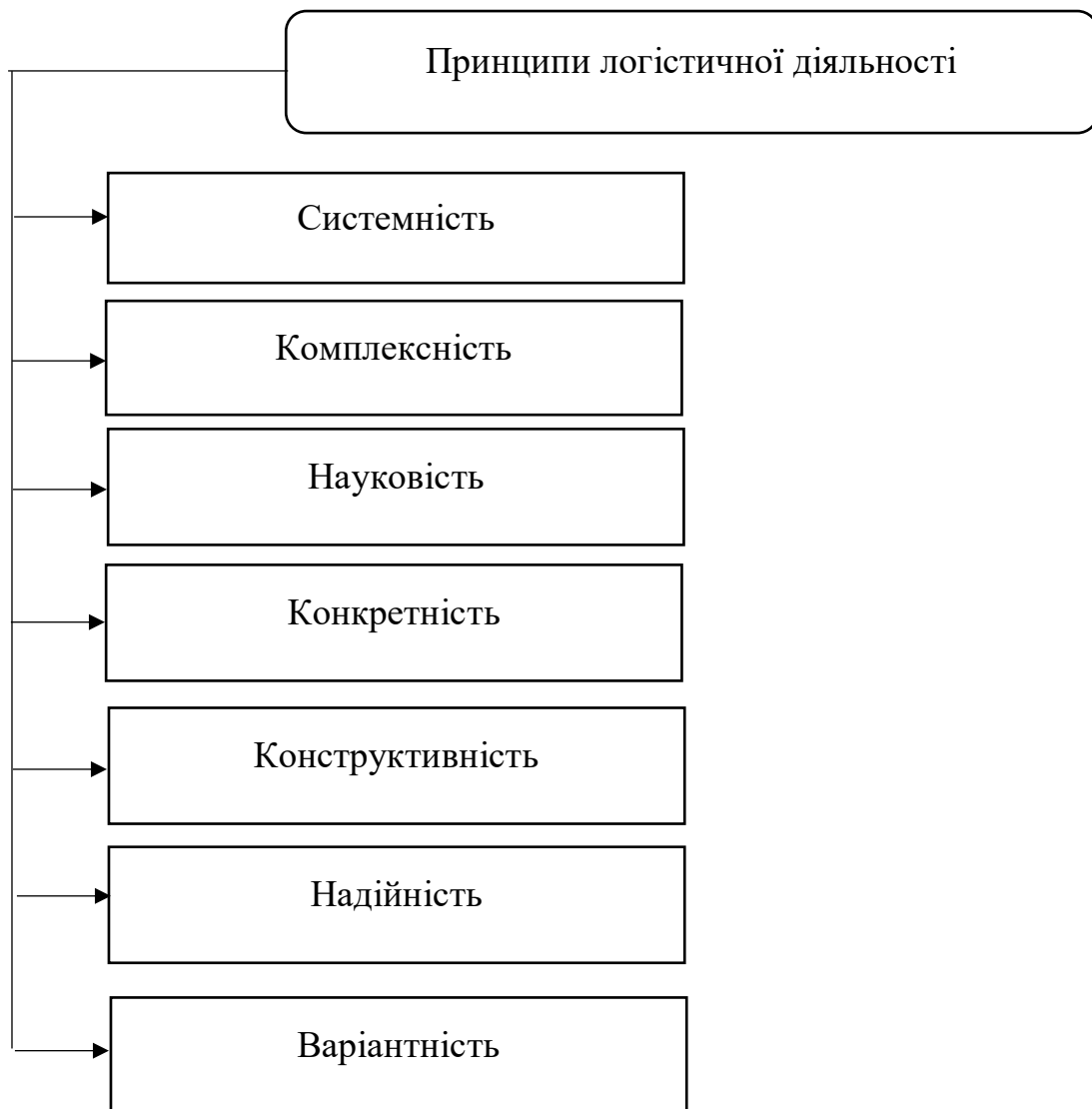


Рис.1.2. Принципи ефективності логістичної діяльності

Джерело: [4]

До базових принципів ефективності логістичної діяльності, виходячи із рисунку 1.2, належать [20]:

1) системність – базовий конструктивний принцип, що виступає фундаментом для повноцінного менеджменту потоків матеріальних ресурсів.

Даний принцип підходить до менеджменту матеріальних потоків у розрізі системного підходу, тобто формування раціональних потоків забезпечується виключно у межах повноцінної системи логістики.

Стосовно ланцюга поставок – максимальний результат зумовлюється виключно раціоналізацією валового матеріального потоку, що включає рух від первинного джерела до кінцевого клієнта;

2) комплексність – даний принцип на застосуванні в функціонуванні системи логістики системи логістичних інструментів з метою раціоналізації процесів логістики [21].

Досліджуваний принцип втілюється у господарювання компаній у вигляді реалізації комплексу логістичних правил, що включає їх сім.

3) науковість – з метою виконання завдань логістики необхідне застосування методологічних основ логістики – системи розроблених економіко-математичних моделей і актуального програмно-інформаційного забезпечення, що створюють успішні передумови фахівцю-логісту для розробки оптимальних рішень в мінливих ринкових умовах [13];

4) конкретність – лаконічне викладення мети та бажаного підсумку, що діяльності логістики;

5) конструктивність – регулювання матеріального потоку в межах системи логістики чи сукупного ланцюга поставок, у разі потреби його часткова трансформація;

6) надійність – повнота та своєчасність забезпечення ключових правил логістики, запобігання збоїв у діяльності систем та підсистем логістики, а також роботи ланцюга поставок [48];

7) варіантність – розробка альтернативних шляхів швидкого реагування господарюючого суб'єкта на динаміку ринкової кон'юнктури, насамперед необхідно наголосити на системі послуг логістики, що реалізуються в межах визначеного ринкового сегменту [11].

1.2 Підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства

В актуальних умовах розвитку все ж таки не досягнуто єдності досліджень вчених та практиків у сфері показників та коефіцієнтів аналізу успішності логістичної діяльності та результативності обслуговування клієнтів.

Крикавський Є. В. дослідження успішності логістичної діяльності відображає у виявленні ступеня результативності сукупного ланцюга поставок за допомогою комплексу якісних та кількісних ознак [37].

До якісних ознак ним включено [37]: ступінь задоволеності споживача; ступінь реагування ланцюга поставок на динаміку попиту; ступінь інтеграції руху інформаційних ресурсів та сировини; ступінь ефективності менеджменту ризику; ступінь успішності взаємовідносин із постачальниками.

До кількісних ознак включають [37]: результативність; витратомісткість; успішність коригувань відповідно до зовнішніх змін; рівень максимізації збуту; ступінь зростання прибутку; покриття вкладених інвестицій.

Гудзь П. В. наголошує на неможливості дослідження всіх включно сторін логістичної діяльності, отже, виходячи з цього, рекомендує проводити системне дослідження на базі [17]:

1. діагностики дохідності клієнта у вигляді комплексного дослідження маршрутів, що уможливорює оцінювання вигоди від кожної зупинки в межах маршрутів та успішність перерозподілу часу;
2. дослідження успішності товарних складів, що характеризуються їх ключовими функціями, а також коефіцієнтами успішності та результативності, що порівнюються з рівнем зарплатних витрат, витрат на обладнання, складські приміщення та співставляються із обсягами фінансових інвестицій.

Такі порівняння реалізуються як в розрізі відокремлених функцій, так і в розрізі сукупності функцій [2]:

1. Оцінка транспортних витрат;

2. Діагностика рівня консолідації вантажів, що враховуються під час розрахунку транспортних витрат та комплектування незначних вантажних поставок у великі;

3. Дослідження рівня прибутковості продукту у вигляді обчислення «реальних витрат і доходності для виробника від розподілу кожного окремого найменування продукту вздовж всього ланцюгу розподілу (транспортування, обробка, зберігання, обробка замовлень тощо) до кінцевого споживача» [17];

4. розрахунок еталонного числа, що забезпечується за рахунок діагностики критеріїв успішності від чотирьох до шести господарюючих суб'єктів – конкурентів для втілення методу співставлення у процесі реалізації ними різного роду процесів та завдань;

5. дослідження нормативної бази та комплексу стандартів певної галузі.

У дослідженнях американських вчених у галузі логістики Бауерсокса Д. та Клосса Д. діагностика рівня успішності логістичної діяльності базується на розрахунку двох груп показників логістики: внутрішніх та зовнішніх [20].

Внутрішні показники включають такі групи [5]: витрати; показники, що характеризують обслуговування клієнтів; результативність; менеджмент активів; якість.

Вказані показники повинні відобразити успішність реалізації базових операцій логістики внутрішніх процесів. Таким чином, вони необхідні для моніторингу практично всіх сторін функціонування підприємства.

Необхідність зовнішніх показників втілюється у розробці та практичному впровадженні очікувань клієнтів, як базового орієнтиру логістичної діяльності [8].

Ключовими засобами дослідження результативності процесів логістики Колодізева Т. О. та Руденко Г. Р. визначають методологію економічного аналізу, що передбачають [22]:

1. дослідження наявного стану процесів логістики;
2. визначення джерел і факторів, що зумовлюють проблемні аспекти;

3. розробку короткотермінових планів вдосконалення відповідних явищ і процесів;

4. розроблення висновків та пропозицій, що зумовляють підвищення успішності діяльності.

Економічний аналіз процесів логістики даними науковцями рекомендується реалізувати в розрізі трьох блоків [12]:

1. діагностика матеріальних та інформаційних процесів: дослідження процесів - закупівлі, запасів, складських процесів, процесів реалізації);

2. дослідження процесів логістики: виробництво або закупки, обрання джерел закупок, успішність транспортного обслуговування, результативність складського інвестування, обрання дистриб'юційних каналів);

3. оцінка витрат логістики (дослідження - збутових витрат, витрат на запаси, інформаційних витрат).

Власюк І. В. дослідження результативності господарської діяльності господарюючого суб'єкта рекомендує діагностувати на базі визначення положень та аспектів формули успішності комплексного логістично-маркетингового менеджменту [8].

Дослідник визначає п'ять структурних елементів результативності, що водночас являються базовими складовими системи менеджменту, тобто включає підсистему [1]: цілей; витрат; ресурсів; успіхів; ціни для споживача.

Ключовими елементами комплексної формули результативності логістично-маркетингового менеджменту суб'єкта господарювання він вказує [13]:

1. систему інтересів споживачів та різносторонні стратегічні успіхи (орієнтування на розробку інтересів та потреб споживачів, на підвищення ступеня реагування на зміни середовища, на процеси, на взаємодію, на інновації, на якість, на час, на місце, на ефективність системи);

2. умови вдосконалення інтеграції в сфері маркетингу і логістики;

3. процес досягнення успішності (процеси перетворення, регулювання, інтеграції та формування вартості).

Результативність логістично-маркетингового менеджменту господарюючого суб'єкта Власюк І. В. втілює у формулі [11]:

$$E_{ZL-M} = SWD / k_{ZL-M} \quad (1.1)$$

де E_{ZL-M} - результативність логістично-маркетингового менеджменту;

SWD - стратегічна додана вартість у процесі логістично-маркетингового менеджменту;

K_{ZL-M} - затрати логістично-маркетингового менеджменту.

Тяпухін А. П. розробив систему цільових ознак результативності та успіху систем логістики на базі традиційних та новітніх ознак дослідження та менеджменту систем [2].

До традиційних ознак включає [19]: витрати; час; якість.

До новітніх ознак визначає [7]:

1. своєчасність та успішність адаптації – швидкість пристосування суб'єкта господарювання до раціональної структури витрат;
2. здатність адаптації – швидкість реагування господарюючого суб'єкта на непрогнозовані вимоги клієнтів, а також превентивні заходи з метою усунення незапланованих витрат;
3. нівелювання комплексу непотрібних витрат стосовно всіх важливих засобів.

Хвищун Н. В. базовим показником дослідження успішності логістичної діяльності визначає прибуток, який, як він вважає, має змогу відобразити підсумки логістичної діяльності.

Успішність логістичної діяльності даний вчений визначає як комплекс показників, що визначають ступінь якості діяльності логістики при відповідному рівні сукупних витрат логістики [4]. Вона включає [5]: границі логістичної діяльності; ланки; ресурсне забезпечення; ключові типи продукції логістичної діяльності; прогнозовані підсумки; ознаки успішності діяльності логістики; процес діагностики; моніторинг зворотного зв'язку; планування вдосконалення.

Вчений визначає базові чинники і показники, що характеризують результативність логістичної діяльності в розрізі функцій логістики представлені у табл. 1.4 [4].

Таблиця 1.4 - Базові чинники і показники, що визначають результативність логістичної діяльності у розрізі функцій логістики

Функція логістики	Чинник та показник
Логістичне адміністрування	<ul style="list-style-type: none"> – Виготовлена продукція, що припадає на одного робітника; – трудомісткість та зарплатомісткість; – ступінь кваліфікації працівників
Підготовка і формування замовлення	<ul style="list-style-type: none"> – Час, необхідний на формування замовлення; – Ступінь якості обслуговування замовлення клієнтів; – Витратомісткість процесу формування замовлення; – Портфель послуг; Обсяг повернень; – ступінь задоволення заявок.
Прогнозування виробничої діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – матеріаломісткість; – кількість продукції, що виготовляється; – продуктивність; собівартість.
Закупівля ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – оптимальний обсяг закупки; – періодичність замовлень; – термін реалізації замовлення; – число постачальників
Постачання товарів	<ul style="list-style-type: none"> – термін поставки; – періодичність поставок; – безвідмовність поставок; – період часу між поставками.
Складська діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – період часу складування; – число поставок на склад; – запаси у процесі транспортування; – ступінь автоматизації складських робіт; – коефіцієнт товарообороту на складі; – коефіцієнт застосування складської площі; – складські витрати.
Збутова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – кількість реалізованої продукції; – швидкість товарообороту; – обсяг клієнтів; коефіцієнт збуту.
Постачання замовлення	<ul style="list-style-type: none"> – реалізація замовлень; – використання транспортних концепцій; – уніфікація та стандартизація упаковки; – коефіцієнт застосування транспортних засобів; – валові простоти транспортних засобів; – обсяги транспортувань; – термін доставки; тарифи транспортування; втрати вантажу.

Джерело: [13]

Отже, єдності у твердженнях вчених стосовно дослідження результативності логістичної діяльності ще й досі не досягнуто, проте можна сформулювати перелік ознак успішності, що є найбільш вживаними.

Базовими у системі ознак є ступінь витрат логістики, проте до найважливіших також належить і спрямованість підприємства на клієнта та забезпечення оптимального рівня сервісного обслуговування [7].

Таблиця 1.5 - Чинники (показники) діагностики найпоширеніших ознак дослідження успішності логістичної діяльності

Ознака успішності	Чинник та показник
Витрати	Включають валовий розмір витрат, витрати на одиницю продукції, або доля витрат в чистому доході від реалізації продукції. Успішним є мінімізація їх рівня.
Якість	Досліджується у вигляді тривалості функціонального циклу, ступеня якості реалізації замовлення та здатності суб'єкта господарювання задовольняти вимоги клієнтів. Ключовими показниками є своєчасність поставки, гарантійні витрати, період часу, що витрачається на реагування у сфері претензій клієнтів.
Час	Визначає ступінь здатності господарюючого суб'єкта своєчасно та повноцінно відповідати на претензії клієнтів. Базовими показниками швидкості реалізації замовлення є: довжина виробничого циклу, період часу на коригування оперативних планів; час реалізації виробничого плану та рівень виконання календарних планів виробництва продукції
Активи	Базою їх діагностики є результативність застосування інвестованого капіталу у будівлі та обладнання, а також оборотний капітал. До основних показників застосування активів належать точність планів, ступінь старіння запасів, рівень використання потужностей тощо.

Джерело: [15]

До найпоширеніших належать такі ознаки діагностики як (дослідження яких подано у таблиці 1.5) [9]: витрати; якість; час; активи.

Слід відзначити, що дослідження логістичної діяльності може реалізовуватись або на етапі її прогнозування, планування, або у процесі безпосередньої її організації.

Діагностика логістичної діяльності повинна передбачати зіставлення прогнозованих або фактично одержаних вигод із витратами, здійсненими у процесі їх отримання [36].

1. Вигоди включають у себе підвищення рівня обслуговування, зменшення ступеня витрат, вдосконалення застосування активів тощо.

2. Підвищення рівня обслуговування являє собою зростання ступеня доступності та зростання якості послуг, вдосконалення сервісного обслуговування, що уможлиблює зростанню клієнтської бази.

3. Зменшення рівня витрат можливе може відбуватись у вигляді єдиного зменшення капіталу: розпродаж складських приміщень, вантажопереробного, транспортного устаткування, що не використовується, або ж зменшення обсягу поточних витрат шляхом впровадження інноваційних технологій вантажопереробки, зменшення розміру витрат на зберігання, утримання та використання транспортних засобів та ін [16].

Одержані показники зіставляються із нормативними значеннями успішності логістичної діяльності.

Для забезпечення оптимальності логістичної діяльності та єдності потреб усіх суб'єктів логістичних ланцюгів зазвичай в ролі показника її успішності обирають співвідношення валових витрат логістики та ступеня обслуговування [7].

Дослідимо також інші підходи стосовно діагностики рівня результативності логістичної діяльності.

Відповідно поєднаємо у три групи показники, що пропонуються різними науковцями [19]:

1. Показники, що відображають організацію логістичної діяльності:

1.1 коефіцієнт зв'язку «постачальник - споживач» ($K_{пс}$) – характеризує успішність зв'язку певного клієнта з відповідним постачальником. Визначається як співвідношення обсягу ресурсів (сировини, матеріалів та ін.), отриманих клієнтом у звітному періоді від визначеного постачальника, до валового обсягу ресурсів, отриманих клієнтом [8].

1.2 коефіцієнт готовності до поставки ($K_{гп}$) – обчислюється у вигляді співвідношення обсягу реалізованих замовлень відповідним господарюючим суб'єктом до обсягу замовлень, що отримані даним підприємством, або ж у

вигляді співвідношення обсягу продукції постачання та обсягу продукції замовлення [2].

Наближення коефіцієнта готовності до поставки до величини до одиниці у певних ситуаціях може бути економічно не вигідним для постачальника, оскільки дане явище відображатиме вищу швидкість зростання витрат над швидкістю збільшення доходів.

1.3 показник числа ланок логістичної діяльності – середній розмір торговельних посередників, що супроводжують матеріальний потік від виробника до кінцевого клієнта [14].

2. Показники результативності логістичної діяльності у розрізі клієнта:

2.1 якість обслуговування;

2.2 вартість обслуговування [22].

Також застосовується валовий показник, що відображає ступінь здатність компанії забезпечити задоволення інтересів споживачів у повному обсязі, що називається «досконале замовлення».

Даний показник відображає рівномірність та безперебійність реалізації замовлення протягом всіх стадій його виконання, тоді як реалізація логістичної діяльності повинна відповідати наступним нормативам [4]:

1. повноцінне постачання комплексу товарів у розрізі цілого комплексу товарів;

2. своєчасність доставки (можливе відхилення максимум один день):

3. достовірне та повноцінне документування щодо замовлення;

4. комплексне дотримання усіх визначених умов.

3. Показники успішності логістичної діяльності у розрізі її суб'єктів - постачальника, посередника, виробника.

В даному випадку ознакою успішності логістичної діяльності є максимальне одержання прибутку на одиницю витрат логістики із дотриманням належного рівня сервісного обслуговування [23].

На базі визначеної ознаки формується валовий показник результативності логістичної діяльності - рентабельність логістичних витрат [21]:

$$P_{\text{ЛВ}} = \Pi / V_{\text{лог}} \times 100 \quad (1.2)$$

де Π - річний прибуток;

$V_{\text{лог}}$ - логістичні витрати.

Ступінь досконалості логістичної діяльності аналізують виходячи із рівня інтеграції процесів логістики, а саме [26]: інтеграція в розрізі відокремлених процесів та функцій логістики; інтеграція в розрізі функціональних зон; інтеграція в межах логістичної діяльності; інтеграція в розрізі комплексу учасників мережі логістики.

Використання діагностики результативності логістичної діяльності уможливорює виконання трьох базових завдань[18]: регулювання операцій логістики; їх контролінг; оперативний менеджмент.

На основі вище досліджених підходів до аналізу результативності логістичної діяльності вченими пропонується комплексний підхід.

До базових регулюючих логістичних показників включають якість сервісного обслуговування та складові витрат [3].

Контрольні показники характеризують поточні підсумки функціонування та застосовуються для часткової динаміки процесу логістики у разі його відхилення від розроблених нормативів [12].

Показники оперативного менеджменту відіграють мотиваційну роль трудових ресурсів [19].

Показники, що застосовуються для визначення впливу логістичної діяльності на основну сферу функціонування суб'єкта господарювання класифікують на [4]: показники, що відображають логістичну діяльність; показники, що відображають безпосередньо процес реалізації логістичної діяльності.

До першої належать активи логістики, а саме [11]: склади; транспортні засоби; устаткування; запаси.

Активи логістики зазвичай складають переважаючу частину активів підприємства, а у дистриб'юторів вони становлять понад 90 % сукупних активів.

Дослідження менеджменту активів відображає швидкість обороту ліквідних активів та успішність покриття інвестицій, розміщених у основні фонди [28].

Показниками, що відображають ступінь потужності активів логістики є [30]: площа, кв. м; місткість, куб. м або кількість товару в тоннах; пропускна спроможність, т/добу; обсяг, од.

До другої групи належать такі показники [21]: успішність логістичної діяльності; результативність логістичної діяльності; надійність логістичної діяльності; адаптивність логістичної діяльності.

На базі досліджених підходів, розробимо власний комплексний підхід до визначення ефективності логістичної діяльності узагальнивши показники логістичної діяльності у чотири базові групи, подані у таблицях 1.6 -1.9 [7,11,22].

Даний підхід найбільше враховує актуальні чинники розвитку економіки та буде успішно застосовуватись для визначення ефективності логістичної діяльності.

Показники, що відображають ефективність логістичної діяльності включають:

1. дослідження продуктивності логістичної діяльності - базується на визначенні рівня продуктивності праці трудових ресурсів логістичної сфери функціонування;
2. визначення надійності логістичної діяльності - передбачає дослідження своєчасності та повноти виконання замовлень підприємством;
3. відображення гнучкості логістичної діяльності - характеризує можливість адаптації підприємства до динаміки потреб та вимог клієнтів;
4. дослідження успішності логістичної діяльності - відображає рентабельність логістичної сфери функціонування.

На основі таблиці 1.6 підсумовуємо, що показники продуктивності логістичної діяльності відображають успішність функціонування трудових ресурсів у процесах логістики.

Таблиця 1.6 - Показники, що характеризують продуктивність логістичної діяльності

Показник	Метод визначення
Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника	Кількість відвантажених (розвантажених) замовлень / кількість вантажників
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	Кількість скомплектованих замовлень / кількість комплектувальників
Кількість замовлень на 1 торгового агента	Загальна кількість замовлень / кількість торгових агентів

Джерело: [20]

Таблиця 1.7 - Показники, що характеризують надійність логістичної діяльності

Показник	Метод визначення
Надійність поставок	Кількість вчасно виконаних замовлень / загальна кількість замовлень $\times 100\%$
Ймовірність дефіциту	Замовлення реалізовані зі складу / загальна кількість замовлень $\times 100\%$
Якість поставки	Кількість рекламаций / загальна кількість замовлень $\times 100\%$

Джерело: [23]

Вони відповідно відзначаються обсягом логістичних операцій, реалізованих одним працівником за певну одиницю часу (рік, місяць, тиждень тощо) [33].

Базуючись на даних таблиці 1.7 можемо вказувати, що основні показники надійності логістичної діяльності – це [36]:

1. надійність поставок – показник, що відображає ступінь дотримання підприємством усіх умов поставки;
2. ймовірність дефіциту – показник, що відображає здатність підприємства забезпечити належний рівень сервісу;
3. Якість поставка – показник, що відображає здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі визначити та ліквідувати проблеми обслуговування.

У таблиці 1.8 охарактеризовані показники ефективності логістичної діяльності, до яких включаємо [41]:

1. Оборот активів логістики – показник, що відображає результативність застосування логістичних активів;
2. Рентабельність інвестування в логістичну інфраструктуру – показник, що відображає результативність вкладень у логістичну інфраструктуру;
3. Завантаженість потужностей логістичних об'єктів – показник, що відображає успішність використання приміщень складів, транспортних засобів, обладнання;
4. Оборотність запасів – показник, що відображає часовий інтервал від моменту нагромадження запасів до часу їх збуту;
5. Витрати на утримання запасів – показник, що відображає, обсяг грошових коштів, вилучених з обороту та спрямованих у запаси;
6. Частка логістичних витрат у структурі сукупних витрат – показник, що характеризує значення витрат у розрізі різного роду логістичної діяльності;
7. Рентабельність каналів збуту – показник, що відображає успішність застосування відповідних каналів реалізації продукції.

Таблиця 1.8 - Показники, що характеризують гнучкість логістичної діяльності

Показник	Метод визначення
Гнучкість виконання замовлень	Кількість виконаних спеціальних замовлень / кількість спеціальних замовлень × 100%
Гнучкість оплати	Сума, яка оплачується після отримання товару / вартість поставки × 100%

Джерело: [31]

Таблиця 1.8 уможлиблює висвітлення та діагностику базових показників гнучкості логістичної діяльності [51]:

1. Гнучкість реалізації замовлень – показник, що характеризує здатність адаптації до непрогнозованих вимог клієнтів та до зростання швидкості реалізації замовлень;

2. Гнучкість оплати – показник, що відображає можливість суб'єкта господарювання забезпечити клієнтам зручність форм оплати, зокрема це може бути «товарний кредит або відтермінування оплати».

Таблиця 1.9 - Показники, що характеризують ефективність логістичної діяльності

Показник	Метод визначення
Оборот логістичних активів	Чистий дохід від реалізації / середня вартість логістичних активів
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	Чистий прибуток / сума інвестицій у логістичні активи
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	Фактичне завантаження потужностей / Нормативне завантаження потужностей × 100%
Оборотність запасів - кількість оборотів; - тривалість одного обороту	Собівартість реалізованої продукції / середня сума оборотних активів Кількість днів періоду / кількість оборотів
Витрати на утримання запасів	$(\text{Норма витрат утримання запасу} \times \text{вартість запасу}) / 2 \times 100$
Частка логістичних витрат в структурі валових витрат	Загальні логістичні витрати / сумарні витрати на виробництво і реалізацію
Рентабельність каналів збуту	Валовий прибуток / сумарні витрати на реалізацію продукції

Джерело: [21]

Отже, можемо відзначити, що в актуальних умовах розвитку науковцями все ж таки неузгоджено та не сформованого єдиного підходу до трактування сутності логістичної діяльності [34].

На наш погляд, логістична сфера функціонування повинна трактуватись як відокремлена система діяльності господарюючого суб'єкта, що складається із ланок, функціональний взаємозв'язок яких забезпечує високий рівень забезпеченості товарами чи послугами клієнтів як у межах виробничої, так і невиробничої галузей господарювання.

Стосовно діагностики рівня успішності логістичної діяльності також відсутній єдиний підхід. Розглянувши комплекс поглядів ряду вчених, нами сформований власну комбіновану систему показників логістичної діяльності з погляду продуктивності, ефективності, надійності та гнучкості [19].

Висновки до розділу 1

На базі дослідження підходів до трактування сутності логістичної діяльності, вважаємо, що її суть слід розуміти як системну сукупність методів, моделей та інструментів комплексного управління руху сировини, матеріалів та продукції.

Ефективність логістичної діяльності розглядається як співвідношення між заданим та фактично реалізованим показником логістичної діяльності. Логістична діяльність фундаментується на дотриманні ключових принципів, до яких належать системність, комплексність, науковість, конкретність, конструктивність, надійність, варіантність.

У галузі розробки та застосування підходів стосовно оцінювання рівня ефективності логістичної діяльності єдиної методики не існує, на основі аналізу підходів різного роду науковців нами запропоновано підхід, що базується на формуванні чотирьох груп показників, що включають групу показників продуктивності логістичної діяльності, що відображає продуктивність праці трудових ресурсів сфери логістики; надійності логістичної діяльності, що відображає своєчасність та повноту виконання замовлень; ефективності логістичної діяльності, що характеризує рівень прибутковості логістичних активів та гнучкості логістичної діяльності, що відзначає можливість пристосування логістичної сфери функціонування до динамічних вимог та потреб клієнтів.

Розрахунок вказаних чотирьох груп показників та їх аналіз у вигляді їх динаміки відносно попередніх років та зіставлення із показниками конкурентів, а також виявлення чинників впливу, на нашу думку, є найбільш оптимальним підходом до визначення ступеня ефективності логістичної діяльності.

Таким чином, підсумуємо, що ефективність логістичної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, що забезпечується результативним застосування логістичних інструментів стимулюватиме стабільні та надійні взаємовідносини виробника, постачальника та споживача, що є ключовою умовою забезпечення успішності функціонування підприємств в цілому.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС»

2.1 Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства

Повна назва підприємства - Приватне акціонерне товариство «Київспецтранс» - підприємство, що функціонує в сфері оброблення та видалення безпечних відходів, їх збирання та транспортування, а також ремонт та обслуговування автотранспортних засобів.

Місцезнаходження – 03039, м. Київ, проспект Правди, буд.85.

Галузева належність – 38.11; 38.21; 45.20.

Приватне акціонерне товариство «Київспецтранс» є правонаступником Відкритого акціонерного товариства «Київспецтранс», створеного згідно з чинним законодавством України шляхом перетворення Державного комунального підприємства по санітарній очистці м. Києва «Київспецтранс» у відкрите акціонерне товариство відповідно до наказу Регіонального відділення Фонду державного майна України по м. Києву від 30 вересня 1999 року № 581.

Рішенням загальних зборів акціонерів від 21.12.2012р. змінено тип Товариства з «Публічне акціонерне товариство «Київспецтранс» на «Приватне акціонерне товариство «Київспецтранс».

Приватне акціонерне товариство «КИЇВСПЕЦТРАНС» - один із лідерів на ринку надання послуг у сфері поводження з відходами у Києві. Товариство має 45-річний досвід і є єдиним київським підприємством, яке отримало ліцензію (№ 1094 згідно розпорядження НКРЕКП від 07.09.2017 року) на право провадження господарської діяльності із захоронення побутових відходів.

ПрАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС» також є оператором полігону твердих побутових відходів № 5, який розташований біля с. Підгірці Обухівського району Київської області, та полігону великогабаритних та будівельних відходів № 6, який розташований за адресою: м. Київ, вул. Пирогівський шлях, 94-96.

Підприємство надає послуги із збирання, вивезення та захоронення побутових, будівельних і великогабаритних відходів, а також захоронення промислових відходів 3-го та 4-го класу небезпеки.

Для якісного надання послуг ПрАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС» має:

1. понад 250 кваліфікованих працівників з багаторічним досвідом роботи;
2. великий автопарк спеціальної техніки для збирання, перевезення та захоронення відходів;
3. власний парк контейнерів;
4. власні майстерні для швидкого ремонту спецтехніки та обладнання.

Основними принципами діяльності ПрАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС» є:

1. високий рівень обслуговування клієнтів;
2. якість надання послуг;
3. екологічно безпечне поводження з відходами.

Основним видом діяльності Товариства є надання послуг із збирання та вивезення твердих побутових відходів з урахуванням операцій поводження з побутовими відходами (збирання, перевезення, знешкодження, захоронення).

Організаційна структура ПрАТ «Київспецтранс» лінійно-функціональна.

При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійної організації, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління ділянкою його роль незначна, то в масштабах управління підприємством роль функціональних органів зростає.

Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо [3].



Рис.2.1. Організаційна структура ПрАТ «Київспецтранс»

Складено автором на основі даних ПрАТ «Київспецтранс»

Проведемо діагностику стану фінансово-господарської діяльності в розрізі дослідження майнового комплексу та ключових показників, що характеризують рівень платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності досліджуваного підприємства.

Одним із важливих елементів фінансового аналізу є дослідження стану майна [24].

На основі таблиці 2.1 можна підсумувати:

1. Нематеріальні активи протягом всього періоду дослідження – 2016-2018 років залишались практично незмінними, відзначились зниженням виключно на 0,09% у 2017 році та на 0,49% у 2018 році;

2. Основні засоби 2018 року відносно 2017 року знизились на 6,15%; у 2017 році порівняно з 2016 роком динаміка відзначилась також зменшенням на 23,79%. Зниження обсягу основних засобів зумовлено зносом основних фондів та відсутністю удосконалення виробничої потужності ПрАТ «Київспецтранс»;

3. Необоротні активи 2018 року відносно 2017 року зросли на 16,42%, в основному за рахунок зростання розміру незавершених капітальних інвестицій; у 2017 році порівняно з 2016 роком вже охарактеризовані зниженням на 7,95%, тобто 2016-2018 роки відзначились неоднозначною динамікою обсягу необоротних активів;

Таблиця 2.1 - Аналітичний аналіз динаміки майна за період 2016-2018 років

				Темп зростання, %	
	2016 рік	2017 рік	2018 Рік	2017/2016	2018/2017
Нематеріальні активи	3251	3248	3232	99,91	99,51
Основні засоби	77150	58793	55180	76,21	93,85
Необоротні активи	194687	179201	208633	92,05	116,42
Запаси	1758	3389	4725	192,78	139,42
Дебіторська заборгованість	5315	29314	36461	551,53	124,38
Грошові кошти та їх еквіваленти	618	1261	2558	204,05	202,85
Оборотні активи	29301	34425	43608	117,49	126,68
Баланс	223995	213632	252248	95,37	118,08

Складено автором на основі даних ПрАТ «Київспецтранс»

4. Запаси 2018 року відносно 2017 року збільшились на 39,42%; у 2017 році порівняно з 2016 роком їх динаміка відзначилась також позитивними тенденціями зростання на 92,78%;

5. Дебіторська заборгованість 2018 року відносно 2017 року зросла на 24,38%; у 2017 році порівняно з 2016 роком динаміка відзначилась як позитивна, тобто дана позиція зросла практично у 4,5 рази;

6. Грошові кошти та їх еквіваленти 2018 року відносно 2017 року збільшились на 102,85%; у 2017 році порівняно з 2016 роком також відзначились динамікою зростання, їх обсяг зріс на 104,05. Протягом всього досліджуваного періоду даний вид активів відзначився наростаючою динамікою;

7. Оборотні активи 2018 року відносно 2017 року зросли на 26,68%; у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшились на 17,49%.

8. Відповідно динаміці зростання обсягу необоротних активів протягом 2017-2018 років зростав і обсяг майна ПрАТ «Київспецтранс» в цілому у 2018 році відносно 2017 року на 18,08%, а от стосовно 2016-2017 років, то тут динаміка негативна, що стосується як необоротних активів, так і майна в цілому: у 2017 році стосовно 2016 року на 4,63%. Зростання майна досліджуваного підприємства у 2018 році в основному зумовлене зростанням у досліджуваного підприємства розміру незавершених капітальних інвестицій [31].

Таблиця 2.2 - Аналітичний аналіз структури майна за період 2016-2018 років

	Структура, %			Темп зростання питомої ваги, %	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016	2018/2017
Нематеріальні активи	1,45	1,52	1,28	104,75	84,27
Основні засоби	34,44	27,52	21,88	79,90	79,49
Необоротні активи	86,92	83,89	82,71	96,51	98,60
Запаси	0,78	1,59	1,87	202,13	118,08
Дебіторська заборгованість	2,37	13,72	14,45	578,29	105,34
Грошові кошти та їх еквіваленти	0,28	0,59	1,01	213,94	171,80
Оборотні активи	13,08	16,11	17,29	123,19	107,28
Баланс	100	100	100	-	-

Складено автором на основі даних ПрАТ «Київспецтранс»

На підставі таблиці 2.2 підсумуємо стосовно структури майна досліджуваного підприємства [25]:

1. У 2018 році стосовно 2017 року щодо майна підприємства:

1.1 зменшилась питома вага необоротних активів на 1,40%,

1.2 питома вага оборотних активів зростає на 7,28%;

2. У 2017 році стосовно 2016 року:

2.1 знизилась питома вага необоротних активів на 3,49%;

2.2 питома вага оборотних активів збільшилась на 23,19%;

3. У структурі активів станом на 2016 рік переважали необоротні активи, протягом аналізованого періоду структура активів характеризувалась незначним зростанням частки оборотних активів над необоротними, до того ж необоротні активи суттєво переважали:

3.1 У 2016 році оборотні активи склали 13,08%, а необоротні – 86,92%;

3.2 У 2017 році оборотні активи склали 16,11%, а необоротні – 83,89%;

3.3 У 2018 році оборотні активи склали 17,29%, а необоротні – 82,71%;

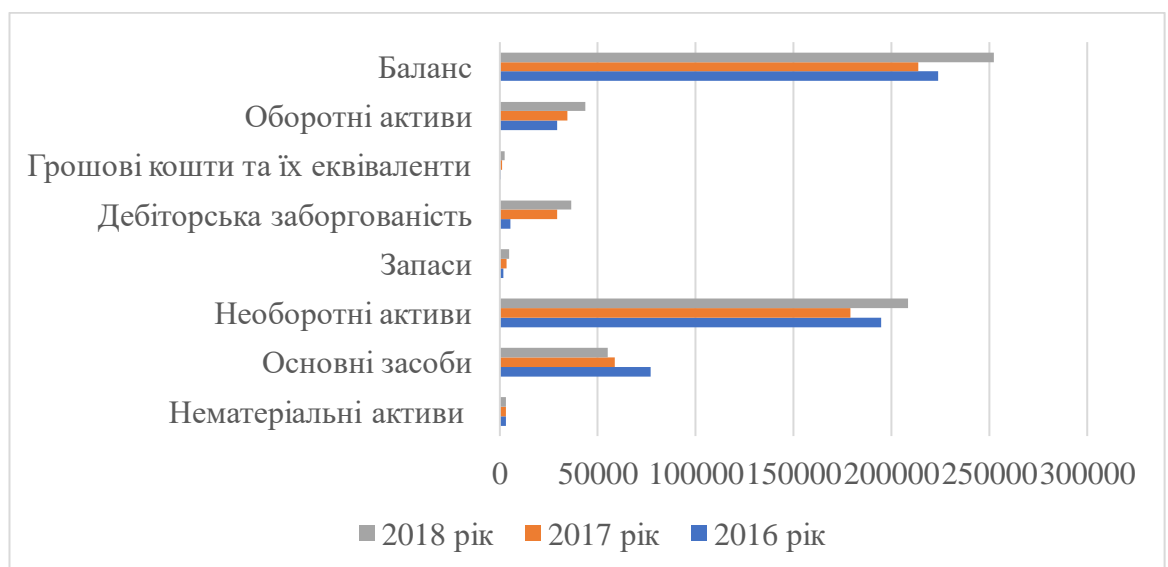


Рис.2.2. Динаміка майна аналізованого господарюючого суб'єкта за 2016-2018 роки

[Розроблено автором на основі таблиці 2.1]

Тобто, можемо підсумувати, що протягом всього аналізованого періоду у активах підприємства необоротний капітал становив левову частку, що зумовлено особливістю його функціонування та є позитивною характеристикою ПрАТ «Київспецтранс» [6].

Відобразимо стан активної частини балансу за період 2016-2018 років на рис.2.2.

Структуру майна у досліджуваному періоді відобразимо на рис.2.3.

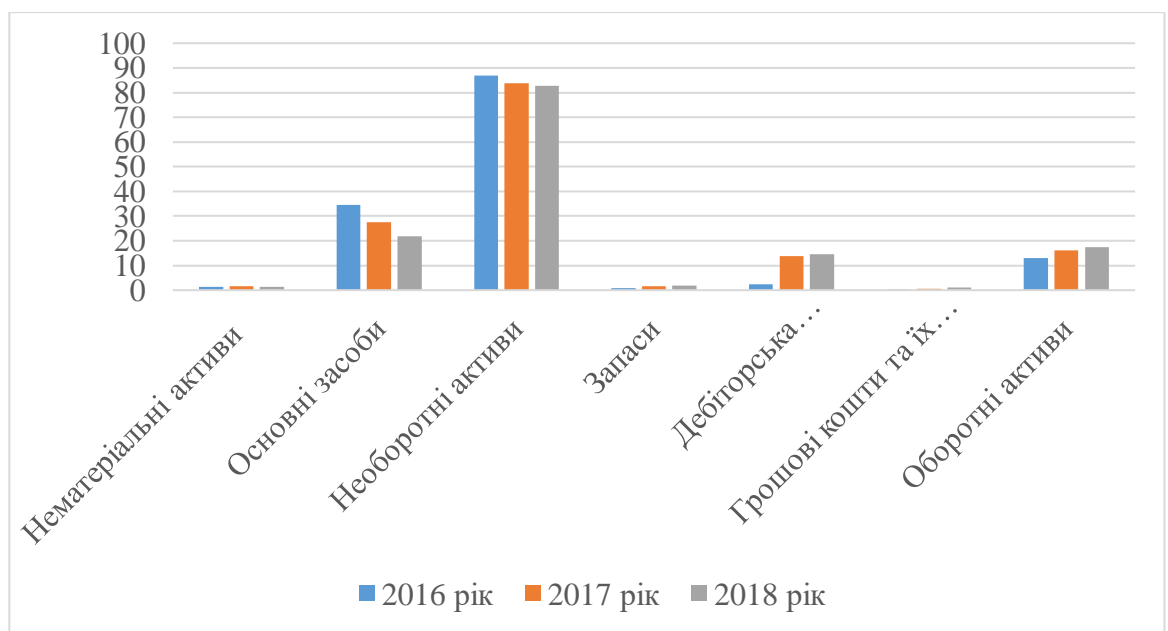


Рис.2.3. Структура активів ПрАТ «Київспецтранс» за 2016-2018 роки
[Розроблено автором на основі таблиці 2.2]

На основі таблиці 2.3 можна підсумувати [26]:

1. Власний капітал 2018 року відносно 2017 року збільшився на 39,84%; у 2017 році порівняно з 2016 роком динаміка вказує на зниження обсягу на 25,42%;
2. Довгострокові зобов'язання 2018 року відносно 2017 року зменшились на 4,56%, однак у 2017 року відносно 2016 року спостерігалась незмінна динаміка; представлені в основному у вигляді цільового фінансування;
3. Короткострокові кредити 2016-2018 років не використовувались проаналізованим господарюючим суб'єктом;

4. Поточна кредиторська заборгованість 2018 року відносно 2017 року збільшилась на 15,08%; у 2017 році порівняно з 2016 роком динаміка охарактеризувалась також як зростаюча - на 4,42%

5. Інші поточні зобов'язання 2018 року відносно 2017 року зменшились практично на 10,01, а у 2017 році стосовно 2016 року зросли на 16,50%;

6. Поточні зобов'язання і забезпечення 2018 року відносно 2017 року зросли на 18,08%; у 2017 році порівняно з 2016 роком знизилась на 4,63%, тобто протягом усього періоду дослідження відзначались неоднозначною динамікою [11].

Таблиця 2.3 - Аналітичний аналіз динаміки формування джерел капіталу за період 2016-2018 років

				Темп зростання, %	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016	2018/2017
Власний капітал	56766	42336	59204	74,58	139,84
Довгострокові зобов'язання	107840	107840	102922	100,00	95,44
Короткострокові кредити	0	0	0	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість	38905	40625	34498	104,42	84,92
Інші поточні зобов'язання	2109	2457	2211	116,50	89,99
Поточні зобов'язання та забезпечення	223995	213632	252248	95,37	118,08
Баланс	56766	42336	59204	74,58	139,84

Розроблено автором на основі даних ПрАТ «Київспецтранс»

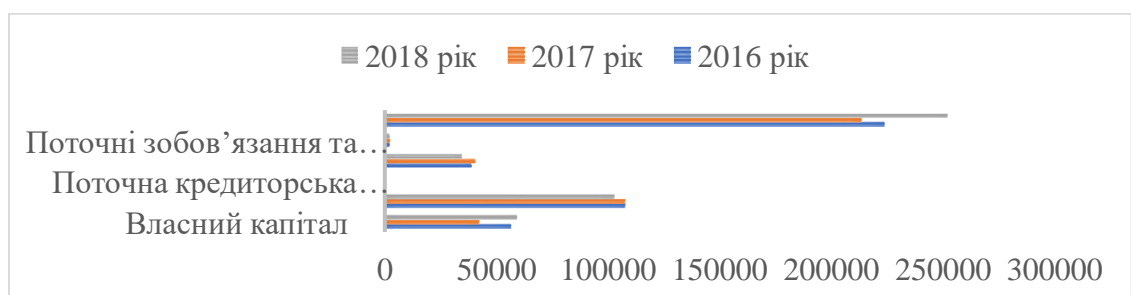


Рис.2.4. Динаміка джерел капіталу за 2016-2018 роки

[Розроблено автором на основі таблиці 2.3]

Відобразимо динаміку джерел капіталу за період 2016-2018 років на рис.2.4.

На основі таблиці 2.4 можна підсумувати:

У 2018 році порівняно із 2017 роком щодо структури пасивів ПрАТ «Київспецтранс»:

1. Питома вага власного капіталу збільшилась на 18,43%,
2. Частка довгострокових зобов'язань знизилась на 19,17%;
3. Питома вага поточних зобов'язань та забезпечень зросла на 18,43%;

Таблиця 2.4 - Аналітичний аналіз структури джерел формування капіталу за період 2016-2018 років

	Структура, %			Темп зростання питомої ваги, %	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016	2018/2017
Власний капітал	25,34	19,82	23,47	78,20	118,43
Довгострокові зобов'язання	48,14	50,48	40,80	104,85	80,83
Короткострокові кредити	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість	17,37	19,02	13,68	109,49	71,92
Інші поточні зобов'язання	0,94	1,15	0,88	122,15	76,21
Поточні зобов'язання та забезпечення	25,34	19,82	23,47	78,20	118,43
Баланс	100	100	100	-	-

Складено автором на основі даних ПрАТ «Київспецтранс»

2017 рік відносно 2016 року охарактеризувався трішки іншою динамікою структури порівняно із 2018 роком щодо пасивів досліджуваного підприємства:

1. Частка власного капіталу знизилась на 21,80%,
2. Питома вага довгострокових зобов'язань зросла на 4,85%;
3. Частка поточних зобов'язань та забезпечень знизилась на 21,80%.

У структурі джерел формування капіталу станом на 2016 рік значно переважав позиковий капітал, протягом аналізованого періоду структура

джерел формування ресурсів характеризувалась динамікою зниження частки власного капіталу та зростання розміру позикового капіталу, таким чином станом на 2018 рік позиковий капітал переважав над власним [27].

Структуру джерел формування капіталу відобразимо на рис.2.5.



Рис.2.5. Структура джерел формування капіталу у 2018 році
[Розроблено автором на основі таблиці 2.4]

З метою дослідження рівня платоспроможності ПрАТ «Київспецтранс» проаналізуємо динаміку коефіцієнтів ліквідності.

На основі таблиці 2.5 можемо вказувати на низький рівень платоспроможності досліджуваного підприємства, оскільки:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом всього періоду дослідження був значно нижчим за його нормативне значення 0,25-0,35;
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності відзначився відповідною коефіцієнту абсолютної ліквідності тенденцією – був нижчим за нормативну межу $> 0,6$ протягом всього періоду дослідження;
3. Коефіцієнт загальної ліквідності відзначився дуже низьким рівнем, оскільки не тільки не перевищував нормативну межу >1 , а й був значно нижчим від граничного значення [28].

Таблиця 2.5 - Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Київспецтранс» за період 2016-2018 років

Показник	Формула визначення	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Темп зростання, %	
					2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_a = A1/P2$	0,01	0,02	0,03	190,97	142,83
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_n = A2/P2$	0,46	0,49	0,43	105,46	88,21
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_z = A3/P2$	0,49	0,54	0,48	109,96	89,19

Складено автором на основі даних ПрАТ «Київспецтранс»

Відповідність коефіцієнтів загальної ліквідності їх нормативному значенню відображено на рис.2.6.

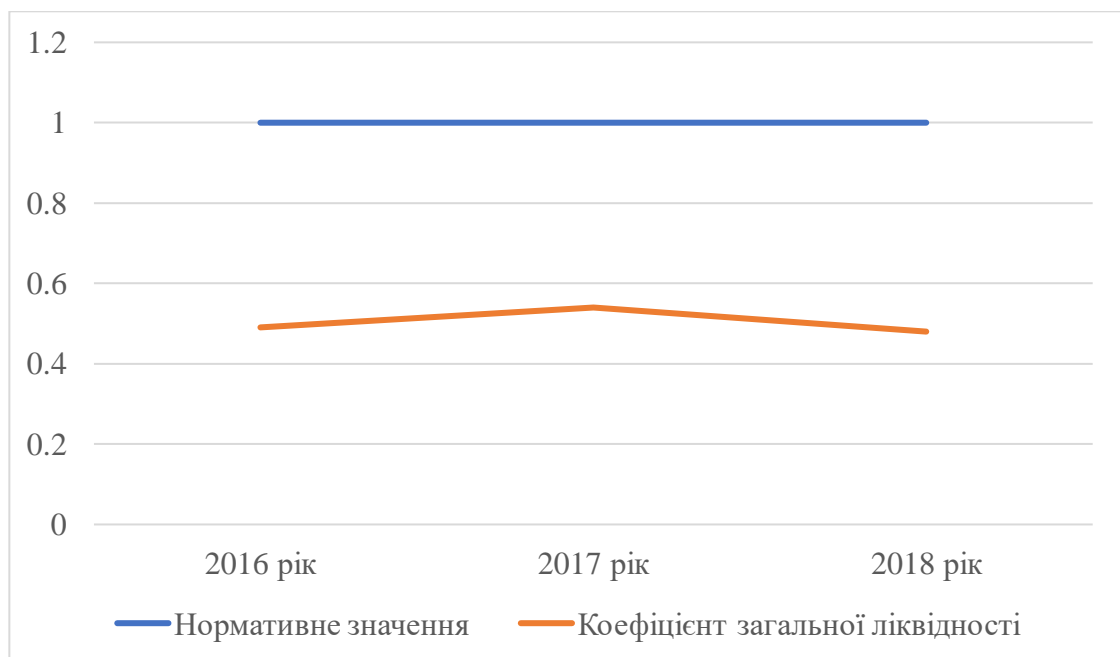


Рис.2.6. Рівень загальної ліквідності ПрАТ «Київспецтранс» 2016-2018 років

[Розроблено автором на основі таблиці 2.5]

Така ситуація станом на 2018 рік зумовлена значним зростанням обсягу поточної кредиторської заборгованості, одним з основних шляхів вирівнювання даного становища є зниження розміру кредиторської заборгованості шляхом

застосування факторингових операцій та встановлення безпечної системи відносин із контрагентами.

Стосовно абсолютної ліквідності необхідно забезпечити зростання розміру грошових коштів та їх еквівалентів шляхом стягнення дебіторської заборгованості у розрізі наданих послуг.

З метою дослідження рівня фінансової стійкості досліджуваного підприємства проаналізуємо основні показники у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Київспецтранс» за період 2016-2018 років

Показник	Формула визначення	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Темп зростання, %	
					2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фа}} = \text{ВК}/\text{А}$	0,25	0,20	0,23	78,20	118,43
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\text{фз}} = \text{ПК}/\text{А}$	0,75	0,80	0,77	107,40	95,44
Коефіцієнт фінансування	$K_{\text{с}} = \text{ПК}/\text{ВК}$	2,95	4,05	3,26	137,35	80,59
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{\text{м}} = \text{ОА}/\text{ВК}$	0,52	0,81	0,74	157,53	90,58

Розроблено автором на основі даних ПрАТ «Київспецтранс»

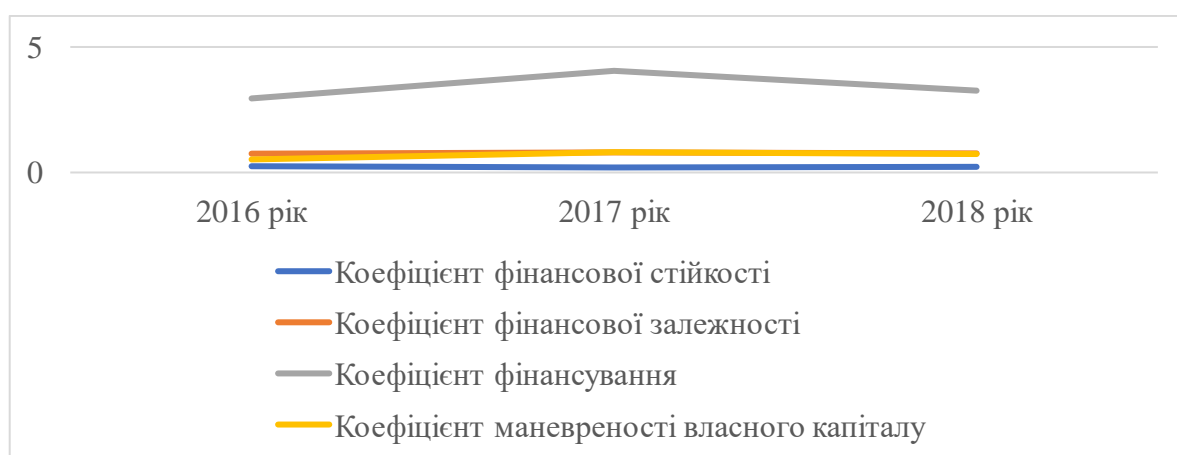


Рис.2.7. Темп зростання коефіцієнтів фінансової стійкості досліджуваного підприємства за період 2016-2018 років

[Складено автором на основі таблиці 2.6]

Динаміку рівня фінансової стійкості ПрАТ «Київспецтранс» відображено на рис.2.7.

Тобто станом на 2018 рік ПрАТ «Київспецтранс» відзначається зростаючою динамікою коефіцієнтів фінансової стійкості, однак свідчить про низький рівень стійкості досліджуваного суб'єкта господарювання [30].

ПрАТ «Київспецтранс» характеризується як фінансово залежне підприємство із співвідношення у структурі капіталу власного та позикового:

1. У 2016 році – 25% на 75%;
2. У 2017 році – 20% на 80%;
3. У 2018 році - 23% на 77%.

Відобразимо структуру капіталу аналізованого об'єкта на рисунку 2.7.

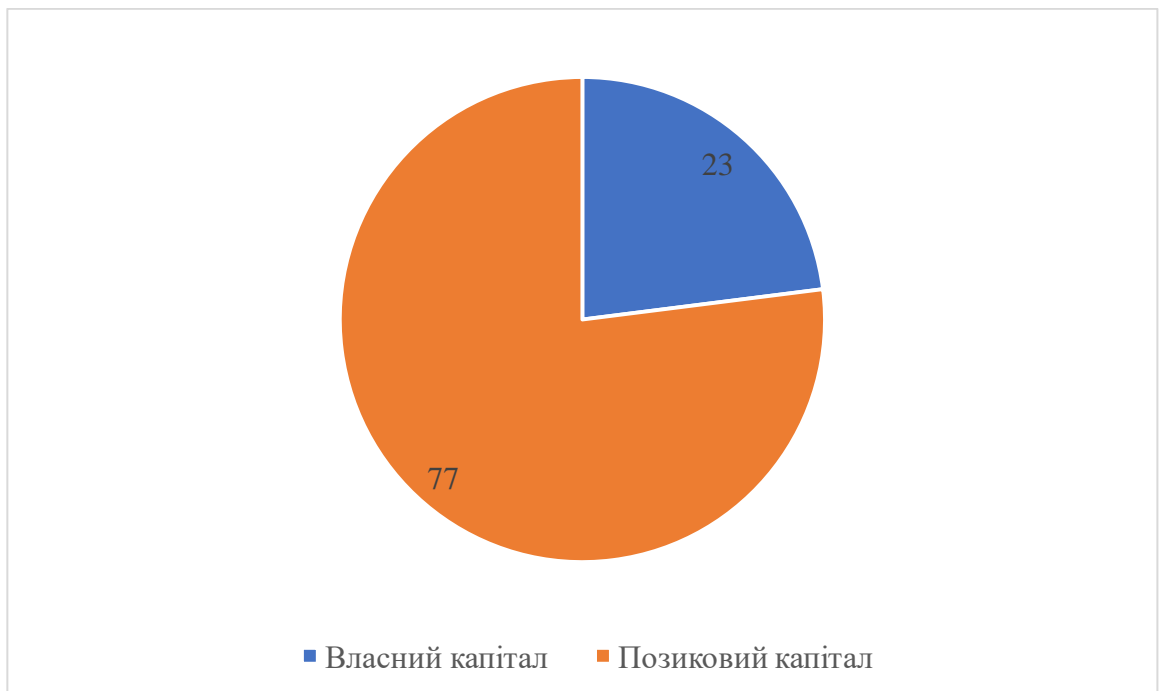


Рис.2.8. Структура капіталу ПрАТ «Київспецтранс» 2018 року

[Складено автором на основі таблиці 2.6]

Тобто можемо відзначити, що досліджуване підприємство є фінансово нестійким, із значним переважанням позикового капіталу, що створює значну небезпеку кризових ситуацій у його роботі або ж банкрутства в кінцевому результаті.

Такий стан зумовлений в основному внаслідок значного розміру поточної кредиторської заборгованості та великого обсягу цільового фінансування.

Зміцнення фінансової стійкості ПрАТ «Київспецтранс» можливо досягнути за рахунок [31]:

1. трансформації поточної кредиторської заборгованості у інструменти власності;
2. додаткового випуску акцій;
3. зростання власного капіталу за рахунок зменшення нерозподіленого збитку;
4. формування і зростання розміру нерозподіленого прибутку в результаті покращення рентабельності підприємства.

Отже, ПрАТ «Київспецтранс» станом на 2018 рік можна охарактеризувати як підприємство із стабільною позитивною динамікою рівня успішності функціонування, з достатньо широким переліком недоліків діяльності, вирішення яких зумовить високий рівень успішності роботи досліджуваного господарюючого суб'єкта.

До яких в першу чергу пропонуємо віднести неліквідність та неплатоспроможність аналізованого суб'єкта господарювання, а також високий ступінь фінансової залежності. Відсутність ліквідації даних проблемних сторін функціонування ПрАТ «Київспецтранс» може призвести до банкрутства досліджуваного підприємства та його ліквідації.

2.2 Аналіз логістичної діяльності підприємства

Результати та ефективність логістичної діяльності безпосередньо визначають рівень рентабельності будь-якого суб'єкта господарювання, зокрема, і досліджуваного.

На основі таблиці 2.7 можна зробити наступні висновки щодо рентабельності ПрАТ «Київспецтранс» [32]:

1. 2017-2018 роки відзначились низьким рівнем рентабельності, проте прибутковим функціонуванням та зростанням рівня прибутковості, а от 2016 відзначився нерентабельною роботою;

2. Динаміка рівня рентабельності позитивна станом на 2018 рік.

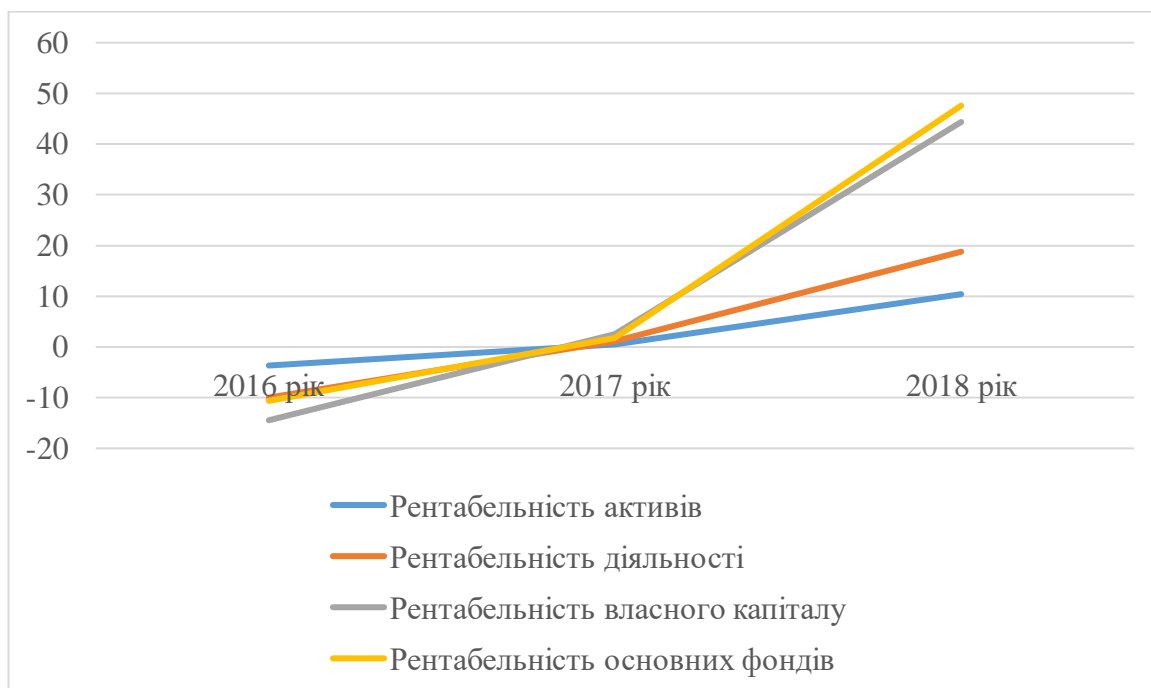


Рис. 2.9. Аналіз рівня рентабельності ПрАТ «Київспецтранс» за період 2016-2018 років

[Складено автором на основі таблиці 2.7]

Таблиця 2.7 - Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Київспецтранс» за період 2016-2018 рр.

Показник	Формула визначення	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Темп зростання, %	
					2017/2016	2018/2017
Рентабельність активів	$P_a = \text{ЧП}/A \times 100\%$	-3,66	0,50	10,41	-13,75	2067,06
Рентабельність діяльності	$P_a = \text{ЧП}/\text{ЧД} \times 100\%$	-9,98	1,13	18,79	-11,33	1662,04
Рентабельність власного капіталу	$P_a = \text{ЧП}/\text{ВК} \times 100\%$	-14,45	2,54	44,36	-17,59	1745,32
Рентабельність основних фондів	$P_a = \text{ЧП}/\text{ОЗ} \times 100\%$	-10,63	1,83	47,59	-17,21	2600,52

Розроблено автором на основі даних ПрАТ «Київспецтранс»

Рентабельність активів у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилась у 20 разів, а у 2017 році стосовно 2016 року знизилась на 86,25%. Причиною зростання даного показника є зростання підсумкового показника діяльності внаслідок вдосконалення збутової політики.

Рентабельність діяльності у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилась у 16 раз, а у 2017 році стосовно 2016 року знизилась на 88,67%. Причиною збільшення даного показника є зростання чистого доходу від надання послуг за рахунок зростання обсягу наданих послуг.

Рентабельність власного капіталу у 2018 році порівняно з 2017 роком зросла у 17 разів, а у 2017 році стосовно 2016 року зменшилась на 82,41%, що зумовлено відповідною динамікою розміру власного капіталу досліджуваного підприємства.

Рентабельність основних фондів у 2018 році порівняно з 2017 роком зросла у 26 разів, а у 2017 році стосовно 2016 року знизилась на 82,89%, що зумовлено певним збільшенням розміру основних фондів станом на 2017 рік у результаті поступового удосконалення виробничої потужності досліджуваного підприємства внаслідок зменшення незавершених капітальних інвестицій [34].

Логістична діяльність ПрАТ «Київспецтранс» являє собою комплекс базових ланок, що забезпечують реалізацію функцій постачання комплектуючих до транспортних засобів, надання послуг із спеціального перевезення відходів основним клієнтам.

Господарсько-технологічний ланцюг ПрАТ «Київспецтранс» - це система взаємопов'язаних упорядкованих і паралельних технологічних бізнес-процесів, які направлені на якісне надання послуг спецтранспортування [35].

Логістичний ланцюг ПрАТ «Київспецтранс» - це система взаємопов'язаних упорядкованих та паралельних бізнес-процесів з логістичного забезпечення своєчасності та успішності процесу надання послуг кінцевому клієнту.



Рис 2.10. Організаційна структура системи менеджменту логістичної діяльності

[Складено автором на основі аних ПрАТ «Київспецтранс»]

Ланками логістичного ланцюга є бізнес-процеси ПрАТ «Київспецтранс». Організаційна структура менеджменту логістичної діяльності підприємства базується на меті і комплексі завдань, які вона зобов'язана реалізовувати.

Її мета - максимізація позитивного результату діяльності на довготермінову перспективу у розрізі довготривалого періоду завдяки результативній реалізації функцій логістики.

Організаційна структура менеджменту логістичної діяльності підприємства ПрАТ «Київспецтранс» подана на рис. 2.10.

Організаційна структура менеджменту логістичною діяльністю ПрАТ «Київспецтранс» динамічно розвивається і вдосконалюється, адаптується до динамічних змін макросередовища та системи менеджменту.

Отже, менеджмент логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс» базується на гармонізації двох ключових функцій:

1. постачання комплектуючих і забезпечення ремонтних робіт;
2. надання послуг визначеним суб'єктам ринку.

Фундаментом функціонування логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс» необхідно визначати функціонування відокремленого структурного підрозділу – відділу логістики [36, 37].

Відділ логістики є самостійним відокремленим структурним підрозділом ПрАТ «Київспецтранс». Відділ логістики сформовано відповідно до наказу генерального директора ПрАТ «Київспецтранс».

Відділ логістики підпорядковується начальнику відділу, що обирається на посаду та звільняється з неї генеральним директором ПрАТ «Київспецтранс» у порядку, визначеному відповідно до чинного законодавства України.

Мета відділу логістики ПрАТ «Київспецтранс» наступна:

1. Реалізація на високому рівні логістичної діяльності підприємства з метою зростання рівня його конкурентоздатності.
2. Своєчасність та ефективність надання послуг клієнту відповідно до вимог угоди у зазначений термін та за визначеним маршрутом в необхідному

обсязі з мінімізацією затратності та з урахуванням індивідуальності вимог клієнтів за доступною вартістю.

Структуру й штат відділу логістики визначає генеральний директор ПрАТ «Київспецтранс» на базі дотримання нормативів кількості, розмірів функціонування й характерних ознак діяльності відділу.

Склад відділу логістики наступний: керівник; логіст по маршрутах; логіст зі збуту; монтажники.

Завдання відділу логістики ПрАТ «Київспецтранс» складають наступний перелік:

1. Формування для підприємства довготермінових і оперативних планів логістичної діяльності, забезпечення практичного впровадження розроблених планів та контролінг логістичної діяльності інших служб і підрозділів.

2. Регулювання менеджменту матеріальних, фінансових й інформаційних потоків включаючи весь логістичний ланцюг «закупівля – обслуговування (ремонт) – транспортування – утилізація (переробка)». забезпечують своєчасність надання послуг за оптимальною вартістю.

3. Забезпечення реалізації зобов'язань стосовно надання послуг кінцевим клієнтам відповідно до умов укладених контрактів.

4. Формування рекомендацій у галузі організації функціонування підрозділів підприємства, що реалізують менеджмент потоків, спрямований на раціоналізацію кругообігу потоків і витрат різного роду протягом ланцюга «закупівля – обслуговування (ремонт) – транспортування – утилізація (переробка)».

5. Діагностика успішності логістичної діяльності підприємства.

6. Моніторинг оптимальності застосування ресурсного забезпечення підприємства.

7. Забезпечення ефективності використання транспортних засобів та оптимального рівня їх придатності.

8. Успішний документальний супровід логістичних процесів.

9. Перевірка та вдосконалення логістичного обладнання.

10. Забезпечення якісного й успішного логістичного обслуговування клієнтів.

11. Організація свчасності, достовірності та повноти інформаційного забезпечення клієнтів [38].

Функції відділу логістики ПрАТ «Київспецтранс» включають такий перелік:

1. Формування стратегії та тактики логістичної діяльності підприємства.
2. Безпосередня участь у розробці та укладанні контрактів з партнерами (постачальниками та клієнтами).
3. Формування відділом логістики за участю інших відповідних підрозділів підприємства планів співпраці з партнерами різного типу.
4. Пошук, нагромадження й діагностика інформації стосовно вирішення негативних аспектів логістичної діяльності підприємства.
5. Керування практичним впровадження внутрішніх потоків:
 - 5.1 навантаження;
 - 5.2 розвантаження;
 - 5.3 обслуговування транспортних засобів;
 - 5.4 ремонт транспортних засобів;
 - 5.5 оновлення спецтехніки тощо;
6. Забезпечення успішного логістичного обслуговування.
7. Складання бюджетів процесів логістики.
8. Реалізація, планування й моніторинг процесу руху потоків у процесі надання послуг.
9. Практичне впровадження та моніторинг процесу управління транспортними засобами.
10. Реалізація, планування й регулювання процесу надання послуг.
11. Реалізація, планування й контролінг руху комплектуючих.
12. Організація утилізації відходів чи їх переробки, оформлення відповідної документації.

13. Дослідження позитивного вітчизняного й зарубіжного досвіду в сфері логістики та ефективного його впровадження на підприємстві [38].

Взаємозв'язки відділу логістики з іншими структурними підрозділами підприємства ПрАТ «Київспецтранс» представлено в табл. 2.8 [39].

Таблиця 2.8 - Взаємовідносини відділу логістики та інших структурних підрозділів ПрАТ «Київспецтранс»

Відділ	Відділ логістики	
	Отримує	Надає
1	2	3
Планово-економічний відділ	затверджені плани претензій; рекомендації з нівелювання причин претензій і штрафів до підприємства; узгоджена методика визначення нормативів оборотних активів; документи й звіти, що використовуються для реалізації платежів у національній та іноземній валюті; консультування у галузі фінансів	звіти про рух комплектуючих, основних засобів; копії претензій, висунутих контрагентами; проекти претензій до контрагентів у разі порушення ними умов контрактів; проекти планів збутової діяльності; звіти про фактичну реалізацію планів надання послуг
Бухгалтерія	довідки, відомості, розрахунки, консультації, що застосовуються як основа для первинної документації та аналітики роботи підприємства; звітні дані про вартість витрачених комплектуючих; дані про забезпеченість основними засобами	звіти по руху комплектуючих та основних засобів; дані стосовно вимог з постачальників штрафних санкцій; звітні дані про залишки комплектуючих на складах на кінець кожного місяця; рахунки-фактури; доручення
Відділ маркетингу	Висновки маркетингового дослідження ринку; відомості стосовно наявності нових видів комплектуючих та пального; інформацію про попит на комплектуючі; відомості про постачальників.	відомості стосовно підписаних договорів на поставки комплектуючих та придбання спецтехніки; заявки на виконання маркетингового дослідження цін на спецтехніку та пальне
Відділ збуту	план надання послуг; рекомендації стосовно динаміки вартості послуг; відомості про надані послуги	план надання послуг в розрізі клієнтів; план надходження грошових ресурсів; графік використання спецтранспорту

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Відділ кадрів	відомості про порушників дисципліни; копії наказів, стосовно приймання, переміщення і звільнення працівників; зміни правил внутрішнього трудового розпорядку	дані про наявність персоналу у підрозділі; про роботу з порушниками дисципліни; перелік працівників, які потребують навчання та підвищення кваліфікації; заяви й інші документи, пов'язані з прийманням, переміщенням та звільненням працівників
Відділ вантажних перевезень	графіки виділення спецтранспорту	відомості про надання послуг
Парк спецтранспорту та контейнерів	відомості про укладені договори про купівлю спецтранспорту; заявки на дослідження ринку транспортних засобів; плани закупівлі спецтранспорту підприємством	сукупну інформацію про поставки обладнання; відомості про вартість основних засобів у розрізі постачальників; відомості про появу нових видів спецтранспорту; заявки на потрібні відділу ресурси; комерційні дані про габаритних постачальників
Служба експлуатації та ремонту	заявки на комплектуючі та інструменти, обладнання для ремонту ТЗ відповідно плану надання послуг	приймально-здавальну документацію

Джерело: [38]

Внаслідок проведеної діагностики встановлено, що менеджмент логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс» базується на єдності двох базових функцій: забезпечення комплектуючих та обслуговування спецтранспорту і надання послуг спецперевезень відходів та їх утилізація або ж переробка для суб'єктів ринку.

При цьому організаційна структура менеджменту логістичного функціонування підприємства динамічно розвивається, пристосовується до макрозмін та динаміки сфери менеджменту [40].

Отже, можемо підсумувати, що комплексна реалізація усіх досліджених функцій постачання та надання послуг забезпечуватиме зростання успішності реалізації логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс», що у підсумку зумовлюватиме зростання рівня результативності фінансово-господарської діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання в цілому.

З метою дослідження логістичної діяльності досліджуваного підприємства, проведемо також і діагностику витрат даної сфери. Враховуючи вид діяльності, територіальне розташування, розміри підприємства та інші ознаки, підприємство ПрАТ «Київспецтранс» частину власних витрат включає до складу «логістичних».

Їх розмір може коливатись у межах 5-45 % та може збільшуватись під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників впливу.

Основні визначальні чинники, що уможливають динаміку розміру логістичних витрат підприємства ПрАТ «Київспецтранс» подано в табл. 2.9 [42].

Таблиця 2.9 - Чинники, що визначають динаміку логістичних витрат
ПрАТ «Київспецтранс»

Чинники	Середовище		Складова логістичної діяльності				
	ЗС	ВС	П	ТВ	РОТ	З	ЗЕТ
Ускладнення ланцюгів поставок		+	+				
Динаміка системи замовлень		+	+				
Динаміка потреб клієнтів	+	+		+	+		
Динаміка вартості пального	+			+			
Динаміка складу персоналу відділу логістики		+	+	+	+	+	+
Вдосконалення спецтранспорту		+		+			
Динаміка планів надання послуг		+		+	+		
Непрогнозовані витрати іншого роду	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: [42]

* ЗС та ВС – відповідно зовнішнє та внутрішнє середовище;

П – постачання; ТВ – надання послуг з перевезення відходів та їх утилізації; РОТ – надання послуг з ремонту та обслуговування транспортних засобів; З – збутова діяльність; ЗЕТ – зберігання та експлуатація спецтранспорту

Доводиться констатувати, що сьогодні відсутня конкретна методика, котра б дозволила в повній мірі виокремити логістичні витрати. Логістичні аналітики ПрАТ «Київспецтранс», які займались даною проблематикою, зробили суттєвий крок в даному напрямку, дозволивши визначити їх питому вагу в структурі загальних витрат (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Структура витрат логістики ПрАТ «Київспецтранс» у 2017-2018 роках

Найменування витрат	Складова логістичної діяльності	Питома вага у чистому доході від надання послуг, %		Темп росту, % 2018/2017
		2017 рік	2018 рік	
Витрати на закупівлю	П	0,12	0,15	125,00
Логістичні витрати процесу надання послуг	ТВ, РОТ	0,67	1,30	194,03
Витрати збутової діяльності	З	0,05	0,20	400,00
Витрати на експлуатацію спецтранспорту	ЗЕТ	2,87	3,00	104,53
Витрати на управління матеріальними потоками	П, РОТ	0,16	0,25	156,25
Витрати на сервіс	З	0,19	0,30	157,89
Витрати на логістичний менеджмент	П, ТВ, РОТ, З, ЗЕТ	0,19	0,20	105,26
Всього	-	4,25	5,4	127,06

Розроблено автором на основі даних ПрАТ «Київспецтранс»

Отже, на базі таблиці 2.10 можемо зазначити, що логістичні витрати складають незначну частку у чистому доході від надання послуг у досліджуваному періоді – тільки 4,25% у 2017 році та 5,40 у 2018 році, що успішно охарактеризовує дану галузь діяльності.

Для логістичних витрат характерна позитивна динаміка росту у 2018 році стосовно 2017 року на 27,06% внаслідок вдосконалення та розвитку даної сфери функціонування:

1. витрати на закупівлю зросли на 25%;

2. логістичні витрати процесу надання послуг збільшилися на 94,03%;
3. витрати збутової діяльності зросли у 3 рази;
4. витрати на експлуатацію спецтранспорту на 4,53%;
5. витрати на управління матеріальними потоками зросли на 56,25%;
6. витрати на сервіс збільшилися на 57,89%;
7. витрати на логістичний менеджмент зросли на 5,26%.

На основі дослідженої динаміки росту логістичний витрат можемо підсумувати, що найбільшою мірою у сфері логістики підприємство забезпечує зростання ефективності збутової діяльності на процесу надання послуг.

Найбільша частка припадає на логістичні витрати процесу експлуатації транспортних засобів та процесу надання послуг, що характерно для виду діяльності досліджуваного господарюючого суб'єкта.

На основі підсумків сформованої структури логістичних витрат можна витрати логістики класифікувати за відповідними складовими логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс» (табл. 2.11) [43].

Таблиця 2.11 - Динаміка структури витрат логістики в розрізі складових логістичної діяльності досліджуваного підприємства 2016-2018 років

Складові логістичної діяльності	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення 2018/2016		
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	+/-	%	п.с
Система постачання	496	0,6	476	0,5	699	0,5	203	40,9	-0,1
Система надання послуг з транспортування відходів	822	1,0	857	0,9	1398	1,0	576	70,1	0
Система надання послуг з ремонту транспортних засобів	329	0,4	381	0,4	419	0,3	90	27,4	-0,1
Система експлуатації та зберігання спецтранспорту	2630	3,2	3046	3,2	4193	3,0	1563	59,4	0
Система збуту	654	0,8	761	0,8	839	0,6	185	28,3	-0,2
Разом	4931	6,0	5520	5,8	7548	5,4	2617	53,1	-0,6

Розроблено автором на основі даних ПрАТ «Київспецтранс»

На базі таблиці 2.11 можемо зробити наступні висновки стосовно динаміки витрат логістики та її долі у чистому доході від надання послуг у 2018 році відповідно до 2016 року:

1. витрати логістичної діяльності в цілому збільшились на 53,1%, однак їх частка у чистому доході від надання послуг зменшилась на 0,7%, що свідчить про розвиток логістичної діяльності в міру вдосконалення процесу надання послуг;

2. найменш задіяною у процесах логістики є система надання послуг з ремонту транспортних засобів та становить тільки 5,6%, що свідчить про необхідність вдосконалення логістичної діяльності досліджуваного підприємства в даній галузі;

3. найбільш задіяна логістична діяльність у галузі зберігання та експлуатації спецтранспорту та складає 55,6% у сукупних логістичних витрат, що є певним недоліком її розвитку, що потребує вирішення в сторону зростання логістичних витрат сфери надання послуг [44].

Тобто, ми можемо вказувати на необхідність розробки та практичного впровадження певного плану заходів у сфері логістики ПрАТ «Київспецтранс», оскільки аналіз його логістичних витрат засвідчив певні негативні сторони її функціонування, своєчасне усунення яких зумовить зростання результативності господарювання підприємства в цілому.

2.3 Оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства

Дослідження успішності логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс» будемо здійснювати наступним чином:

1) розробка системи показників з метою діагностики успішності та надійності;

2) розроблення бази даних на базі комплексу показників, визначених для діагностики;

3) діагностика надійності господарювання підприємства та його логістичної діяльності;

4) визначення інтегрального значення надійності логістичної діяльності [41].

Таблиця 2.12 - Динаміка показників аналізу ступеня надійності логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс»

Показник	Роки			Відхилення 2018/2016	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	+/-	%
Валовий прибуток, тис. грн.	5521	5634	7516	1995	36,1
Логістичні витрати системи постачання	496	476	699	203	40,9
Логістичні витрати системи надання послуг із транспортування відходів	822	857	1398	576	70,1
Логістичні витрати системи надання послуг з ремонту транспортних засобів	329	381	419	90	27,4
Логістичні витрати системи експлуатації та зберігання спецтранспорту	2630	3046	4193	1563	59,4
Логістичні витрати системи збуту	654	761	839	185	28,3
Коефіцієнт надійності системи постачання	11,13	11,84	10,75	0,00	0,03
Коефіцієнт надійності системи надання послуг із транспортування відходів	6,72	6,57	5,38	-1,34	-19,96
Коефіцієнт надійності системи надання послуг з ремонту транспортних засобів	16,78	14,79	17,94	1,16	6,89
Коефіцієнт надійності системи експлуатації та зберігання спецтранспорту	2,10	1,85	1,79	-0,31	-14,61
Коефіцієнт надійності системи збуту	8,44	7,40	8,96	0,52	6,12
Комплексний показник ефективності логістичної діяльності	7,40	6,91	6,99	-0,41	-5,5
Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності	1,3			-	-

Розроблено автором на основі даних ПрАТ «Київспецтранс»

Третій етап дослідження успішності логістичної діяльності підприємства передбачає визначення підсумкового показника для кожної складової логістичної діяльності підприємства ПрАТ «Київспецтранс». Інтегральні показники надійності логістичної діяльності підприємства у розрізі її складових подаємо у табл. 2.12 [45].

Отже, можна підсумувати, що підприємство ПрАТ «Київспецтранс» відзначається досить високим рівнем показників успішності логістичної діяльності.

Комплексний показник ефективності логістичної діяльності найвищим рівнем відзначився у 2016 році – 7,40. 2017 рік відзначився сповільненням

розвитку логістичної діяльності, що свідчить про зниження результативності логістичної діяльності.

У 2018 році досліджуване підприємство забезпечило поступове відновлення темпів розвитку логістичної діяльності, а значення даного комплексного показника зросло до рівня 6,99, однак від показника 2016 року ще менший на 5,5% або на 0,41 [38,46].

Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс» має значення більше одиниці, що свідчить про ефективність розвитку логістичної діяльності досліджуваного підприємства.

Незважаючи на достатньо високий рівень успішності логістичної діяльності досліджуваного підприємства все ж таки необхідно відзначити і її негативну динаміку протягом досліджуваних років, а також і певну розбалансованість структури логістичних витрат.

На основі дослідження рівня ефективності логістичної діяльності визначимо її базові проблеми:

1. неоптимальність маршрутів транспортування відходів;
2. невідповідність між стратегією, тактикою та оперативними заходами логістичної сфери функціонування та загальної стратегії і цілей ПрАТ «Київспецтранс»;
3. відсутність раціональної взаємодії усіх учасників логістичного ланцюга, що унеможлиблює зростання рівня ефективності логістичної сфери без збільшення рівня її витрат.

Таким чином, можемо визначити рівень логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс» як достатній, проте потребує своєчасного та раціонального вдосконалення.

Висновки до розділу 2

Практичне дослідження логістичної сфери діяльності реалізуємо на базі ПрАТ «Київспецтранс» - підприємства, що функціонує в сфері оброблення та видалення безпечних відходів, їх збирання та транспортування, а також ремонту та обслуговування автотранспортних засобів.

Діагностику логістичної діяльності підприємства проводимо на основі оцінки фінансового стану підприємства. На базі аналізу майнового комплексу підприємства підсумовано, що у 2016-2018 роках відзначається позитивна динаміка зростання активів підприємства, у складі яких левову частку складають необоротні активи в межах 83-87%, що визначається специфікою діяльності досліджуваного підприємства.

У галузі джерел формування ресурсів ПрАТ «Київспецтранс» спостерігається тенденція зниження обсягу власного капіталу та зростання розмірів залученого, що у структурі пасивів складає левову частку та свідчить про низький рівень фінансової стійкості підприємства аналізу, що також відзначається негативною динамікою спаду.

Рівень платоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання відзначається як низький, про що свідчать низькі показники коефіцієнтів ліквідності, що не відповідають нормативним значенням. Така ситуація зумовлена значним зростанням обсягу поточної кредиторської заборгованості та низьким обсягом грошових коштів та їх еквівалентів.

Отже, ПрАТ «Київспецтранс» можна охарактеризувати як низькорентабельне підприємство, проте із стабільною позитивною динамікою рівня успішності функціонування, з достатньо широким переліком недоліків діяльності, вирішення яких буде зумовити високий рівень успішності роботи досліджуваного господарюючого суб'єкта.

Діагностика логістичної діяльності досліджуваного підприємства дає змогу підсумувати, що логістична діяльність являє собою систему ланок, що забезпечує виконання функцій постачання комплектуючих до транспортних засобів, надання послуг із спецперевезення відходів основним клієнтам.

Базою функціонування логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс» є відділ логістики, що сформований відповідно до наказу генерального директора та підпорядковується начальнику відділу.

Відділ логістики включає логіста по маршрутах, логіста зі збуту та монтажників. Даний відділ взаємодіє із планово-економічним, відділом, бухгалтерією, відділом маркетингу, збуту та кадрів, відділом вантажних перевезень. Службою експлуатації та ремонту та парком вантажних перевезень.

Дослідження ефективності логістичної діяльності вказує на те, що дане підприємство частину власних витрат включає до логістичних, що складають незначну частку у структурі загальних витрат, у межах 5%, що успішно характеризує логістичну фєру функціонування.

Найменш задіяною у процесах логістики є система надання послуг із ремонту транспортних засобів, а найбільш задіяною являється система експлуатації та зберігання транспортних засобів, що потребує вжиття заходів із метою раціоналізації структури логістичної діяльності.

Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс» має значення більше одиниці, що свідчить про ефективність розвитку логістичної діяльності досліджуваного підприємства, однак визначаємо потребу у розвитку та вдосконаленні даної складової діяльності, що є допоміжною у основних процесах функціонування досліджуваного господарюючого суб'єкта.

3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС»

3.1 Напрями підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства

Системне дослідження сфери логістичної діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта дає можливість діагностувати не тільки її позитивні сторони впливу на успішність господарювання в цілому, але й уможливорює розробку переліку недоліків даної сфери функціонування.

Базовими напрямами вдосконалення логістичної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання в актуальних умовах розвитку є [47]:

1. Формування стійких партнерських відносин і трансформація конкурентної економіки у економіку партнерства, знань та вмінь;
2. актуалізація інформаційних технологій;
3. глобалізація функціонування трудових ресурсів;
4. раціоналізація повноцінного та успішного переліку бізнес-засобів з метою розв'язання відповідних виробничих задач.

Це зумовлює першочерговість у розвитку в підприємницькій діяльності, економіці і науці суб'єктів, що відзначаються лідерством в галузі [5]:

1. доступності інформаційного забезпечення, необхідного у процесі дослідження та прийняття управлінських рішень;
2. володіння знаннями та навиками у галузі застосування комплексу організаційних засобів підприємницької діяльності та його системного обслуговування.

Базовий принцип взаємовідносин з клієнтами – це партнерство, що полягає у таких взаєминах клієнта і постачальника, що уможливорює стабільне вдосконалення обох господарюючих суб'єктів, що взаємними стараннями вдосконалюють якість продукції, що випускається, забезпечуючи зростання обсягу реалізації кінцевої продукції.

Стійкі взаємні відносини підприємств-клієнтів з відповідним господарюючим суб'єктом відіграє не тільки значення вигідного

комплектування, а й забезпечує підняття замовника на вищий рівень розвитку – на збереження наявних або ж на освоєння нових збутових ринків завдяки високому рівню якості продукції.

Виключно взаємні старання господарюючих суб'єктів уможливають першість у конкурентній боротьбі за ринки реалізації товарів.

Базовими принципами партнерства визначаємо [48]:

1. Високий рівень якості товарів/послуг.
2. Рівність ціни та якості.
3. Наявність та ефективна реалізація гарантії на товари чи послуги, включаючи використання штрафних санкцій.
4. Мінімізація періоду між оплатою товару/послуги і його фактичним одержанням/наданням.
5. Пришвидшення процесу фактичної відправки/виконання товарів/послуг замовнику.

6. Чесність в складських і господарських процесах.

З метою оптимізації логістичної діяльності також потрібно вдосконалити питання успішного застосування транспорту.

В наявних умовах розвитку актуалізується ключове завдання транспорту – пришвидшення обороту матеріальних цінностей, забезпечення своєчасності доставки товарів, транспортування людей, що прямолінійно впливає на економічні вимоги не тільки виробників, але і клієнтів.

В конкурентних умовах діяльності у системі заходів, спрямованих на оптимізацію виробництва і удосконалення його технології, необхідно актуалізувати зменшення періоду часу на перебування виробів і запасів на території цехів і складській території. Наявні на даний час системи виробничого менеджменту зазвичай відповідають потребам ринку [11].

Проте у сучасних умовах потреби ринку значно підвищились відповідно до критеріїв товарів, а, насамперед, до їх якості. Така ситуація зумовлена переважанням пропозиції над попитом, присутністю надлишкових виробничих потужностей тощо.

Така ситуація вказує, що позитивного підсумку в гострих конкурентних умовах може досягнути той, хто найоптимальнішим способом організував власне виробництво, відповідно це зумовило належний рівень економічних показників.

Дана ціль може бути досягнута таким чином [49]:

1. зменшення витрат на формування і зберігання запасів;
2. зменшення терміну поставок;
3. постійне виконання термінів поставки;
4. зростання адаптивності виробництва, його здатності реагувати на динаміку ринкової кон'юктури;
5. зростання якості продукції;
6. зростання продуктивності.

З метою забезпечення відповідності обсягів виробництва і товарно-матеріальних запасів впродовж практично усіх етапів господарювання рекомендується використовувати такий метод контролінгу, як зворотний зв'язок у сфері виробничих запасів.

Наступним базовим напрямом зростання успішності логістичної діяльності суб'єктів господарювання є також формування комплексу кількох надійних постачальників на заміну єдиному постачальнику.

Позитивні сторони комплексу постачальників матеріалів наступні [15]:

1. конкурентна боротьба постачальників, що зумовлює зменшення рівня цін;
2. зменшення ступеня ймовірності перебоїв у взаєминах з постачальниками та своєчасна ліквідація виникаючих перешкод завдяки заміні постачальників;
3. зниження рівня складності задоволення динамічного попиту;
4. зростання рівня доступності до значного обсягу інформації;
5. активізація впровадження та реалізації інновацій і розвитку;
6. наявність можливості базуватись на взаєминах не тільки єдиного зовнішнього контрагента.

У разі бажання господарюючих суб'єктів мінімізувати ризики, вони зазвичай встановлюють надійні стійкі взамовідносини з декількома постачальниками.

Інший спосіб забезпечити нівелювання ризиків – це використання методу форвардних закупівель [50].

Перший спосіб передбачає замовлення суб'єктом господарювання значного обсягу матеріалів, що перевищує їх потребу в даний час та формує резерв запасів.

Другий спосіб даного підходу – підписання договорів стосовно постачання матеріалів у визначений час в майбутньому за заздалегідь визначеною вартістю.

Обидва проаналізовані способи умовжливлюють отримання двох позитивних сторін [52]:

1. По-перше, вони забезпечують присутність матеріалів протягом певного періоду часу в майбутньому та нівелюють вплив перебоїв в поставках.
2. По-друге, вартість матеріалів незмінна, що мінімізує негативний вплив майбутнього збільшення їх вартості або ж формування непрогнозованого явища.

Таке оптимальне використання чітко організованих, прогнозованих і регулюючих заходів уможливорює перешкоджання формуванню надлишкових запасів з однієї сторони, а з іншої ліквідація недоліку - відсутність повноцінної та своєчасної готовності до поставок.

Логістична діяльність формує базу економічної стратегії будь-якого підприємства та використовується як інструмент конкурентних змагань з метою практичного впровадження проектування, розміщення і моніторингу фінансових і трудових ресурсів.

Даний підхід передбачає [18]:

1. тісну систему узгодження логістичного забезпечення ринку і стратегії господарювання, а також потрібний комплекс запасів комплектуючих в необхідному місці у зазначений період часу;

2. узгодження транспорту зовнішнього та внутрішнього характеру, що забезпечує своєчасність надання послуг з врахуванням економічних вимог;

3. оптимальне розташування складського господарства і розташування парковок основних транспортних засобів.

На базі дослідження закордонного та вітчизняного досвіду застосування технологій інформаційно-комунікаційного характеру в функціонуванні підприємств нами укомплектовано напрями зростання успішності менеджменту логістичної діяльності (рис. 3.1) [53].

При цьому ми орієнтувались у своїй розробці на перелік таких принципів:

1. логістичні процеси на підприємствах мають впроваджуватись у чіткій послідовності та в єдиній системі:

1.1 матеріально-технічне забезпечення;

1.2 транспортування матеріальних ресурсів;

1.3 процесу виробництва продукції/ надання послуг;

1.4 процес обслуговування клієнтів різного роду;

1.5 збутова діяльність стосовно надання послуг чи вироблення товарів;

2. з метою регулювання логістичних процесів на підприємствах оптимальним є формування спеціальних відокремлених організаційних структур менеджменту логістичної діяльності;

3. формування системи рекомендацій стосовно зростання рівня результативності логістичної діяльності та коригування стратегії наступного вдосконалення розвитку першочерговою є потреба планування показників;

4. практичне впровадження заходів у розрізі кожного напрямку базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій із залучення:

4.1 відповідного програмного забезпечення;

4.2 економіко-математичних методів;

4.3 автоматизованих систем менеджменту.



Рис.3.1. Шляхи підвищення рівня успішності логістичної діяльності

Джерело: [53]

Покращення процесів обслуговування клієнтів різного роду реалізується на базі впровадження [12]:

1. системи електронної комерції B2B (укр. «бізнес-до-бізнесу»)

2. програмних комплексів для реалізації комерційної діяльності між контрагентами за допомогою мережі Інтернет:

- 2.1 формування корпоративного сайту суб'єкта господарювання;
- 2.2 інформаційного сайту;
- 2.3 Інтернет-магазину;
- 2.4 електронні видання;
- 2.5 Інтернет-реклама.

За вказаним комплексом реалізується приблизно 80 % електронної комерції;

1. програмних систем для реалізації електронної торгівлі між підприємствами та клієнтами;

2. CRM (укр. менеджмент взаємовідносин з клієнтами)
3. інформаційних технологій, що забезпечують функціональну змогу автоматизації циклу відносин з клієнтами у повному обсязі та формують систему необхідних засобів менеджменту маркетингової, збутової сфери, сервісу тощо.

Раціоналізація потоків надання послуг на базі використання систем менеджменту вантажопотоків [54]:

1. Gonrand (нагромадження даних про наявність вантажів);
2. Videotrans (інформаційне обслуговування підприємств транспорту);
3. CTC (дані про наявність вантажів, тип транспортних засобів, маршрути раціонального руху);
4. GIS, GPS (визначення місцезнаходження транспортних засобів), що передбачає:
 - 4.1 рекомендації стосовно раціоналізації рівня завантаженості транспорту;
 - 4.2 формування програмного забезпечення та застосування Інтернет-технологій з метою автоматизації транспортних процесів;
 - 4.3 використання автоматизації документальної обробки процесу транспортування вантажів.

Відповідно до досліджень закордонних експертів, застосування електронного типу кругообігу транспортних документів між контрагентами з кожним роком збільшується на 30–40 % [17].

Пропонуємо визначити чотири шляхи розвитку транспортного забезпечення підприємств [55]:

1-й напрям:

1. застосування новітніх інноваційних транспортних та вантажнорозвантажувальних основних засобів;

2. забезпечення транспортних підприємств транспортними та вантажно-розвантажувальними засобами за допомогою застосування різноманітних методів фінансування:

2.1 Купівля;

2.2 Кредит;

2.3 лізинг;

3. розробка та інноваційність ремонтно-обслуговуючої бази технічного обслуговування, ремонту і зберігання рухомого складу.

2-й напрям:

2.1 вдосконалення шляхової мережі та її інфраструктури;

2.2 раціоналізація розташування вантажоутворюючих та вантажоприймаючих пунктів, їх потужностей тощо.

3-напрямок:

1. активне застосування нових технологій підготовки вантажів до транспортування;

2. високий рівень забезпечення контейнерами, що сприятиме зростанню транспортабельності вантажів.

4-й напрям:

1. розробка транспортно-логістичних систем;

2. розвиток економічних взаємовідносин суб'єктів процесу логістики тощо.

Також розробимо перелік заходів стосовно зменшення рівня транспортно-логістичних витрат [56]:

1. раціоналізація розташування і кріплення вантажів;
2. обрання оптимальних типів транспортних засобів;
3. формування та обрання раціональних варіантів розташування пунктів навантаження і вивантаження;
4. вибір оптимальної навантажувально-розвантажувальної техніки і складського устаткування;
5. розробка та обрання раціональних логістичних схем, експедиторів, логістичних провайдерів;
6. раціоналізація маршрутів;
7. зростання ступеня контролінгу за місцем розташування транспортних засобів використовуючи новітні інформаційні технології.

Зростання рівня успішності менеджменту збутової діяльності на підприємствах [57]:

1. використання актуальних ефективних інформаційних технологій з метою підвищення ступеня організації дистрибуції:
 - 1.1 DRP - укр. система планування розподілу послуг чи товарів;
 - 1.2 DRPII - укр. система планування розподілу ресурсів;
2. формування та активне застосування методики обрання успішних каналів збуту на базі спеціального програмного забезпечення для виконання обчислень за допомогою економіко-математичних методів.

Раціональний розвиток організаційної структури менеджменту логістичної діяльності включає [58]:

1. розроблення та використання на підприємствах в організаційних структурах спеціалізованого підрозділу з менеджменту логістичної діяльності;
2. формування робочих місць, спрямованих на розробку інформаційного забезпечення реалізації процесів логістики на базі застосування інноваційних інформаційних технологій.

Планування комплексу показників логістичної діяльності, а саме [55]:

1. розмірів надання послуг чи реалізації товарів клієнтам різного роду;
2. витратомісткості логістичної діяльності;

3. чистого доходу від надання послуг чи реалізації продукції із застосування методів планування:

- 3.1 методи екстраполяції середньої;
- 3.2 «наївних моделей»;
- 3.3 експертних оцінок;
- 3.4 авторегресійних моделей.

Сформовано елементи успіху у результаті застосування інформаційно-комунікаційних технологій у напрямі зростання рівня результативності менеджменту логістичної діяльності на підприємствах [56]:

1. скорочення терміну надання послуг/виконання замовлень;
2. зменшення ступеня складських запасів;
3. збільшення рівня задоволеності попиту;
4. зменшення рівня витратомісткості логістичної діяльності;
5. зниження транспортних витрат;
6. раціоналізація матеріальних, інформаційних та фінансових потоків;
7. зростання чистого доходу підприємств від надання послуг / реалізації продукції.

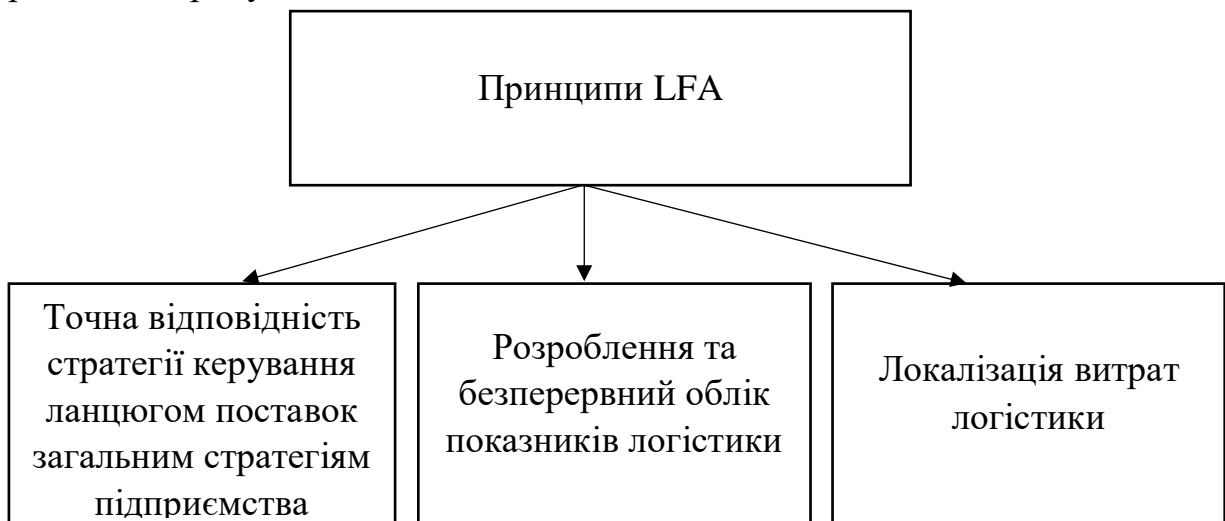


Рис.3.2. Вдосконалення логістичної діяльності підприємства у розрізі принципів LFA

Джерело: [35]

Також проведемо діагностику шляхів зростання рівня успішності логістичної діяльності за допомогою методики LFA в розрізі ключових його принципів (рис 3.2) [35].

Принцип LFA № 1. «Чітка відповідність стратегії керування ланцюгом поставок глобальним стратегіям компанії».

У кожному разі формування підприємством нового типу стратегії (стратегія позиціонування на ринку, стратегія клієнтських відносин і т.п.), потрібно насамперед детально обґрунтувати та сформулювати конкретні стратегії логістики.

Формування системи операцій логістики має включати завдання на отримання чітких значень параметрів функції логістики, що дає можливість враховування саме успішності інновацій.

Ціль кожного структурного підрозділу має відповідати стратегії вдосконалення діяльності підприємства в цілому. Наприклад, суб'єкту господарювання, що характеризується високоякісним клієнтським сервісом, потрібно враховувати, що зумовить неодмінне зростання витрат на обслуговування клієнтів: своєчасність надання послуг чи доставки товарів, зменшення обсягу мінімального замовлення, тощо.

Досконала система планування потребує гармонізації корпоративних знань (фінансових, маркетингових і логістичних) про послуги, що надаються або ж товар, створення підконтрольної матриці їх асортименту.

Це повинно впроваджуватись як за допомогою переліку відповідних параметрів, так і шляхом визначення в структурі підприємства функції менеджменту матриці асортименту [13].

Принцип LFA №2: «Локалізація логістичних витрат».

Більшість підприємств не визначає підсумкової власної логістичної функції внаслідок відсутності практичного досвіду в сфері діагностики витрат, часових обмежень або організаційних перешкод.

Проте отримання позитивних підсумків у процесі впровадження корпоративних стратегій без даного елемента практично нереальне.

Зменшення розміру операційних витрат - це одна із базових сфер аналізу логістичних витрат і потенційних сфер покращення процесів логістики.

Ключовими сферами визначення переліку та розміру схованих витрат є:

1. складські;
2. інвентаризаційні;
3. транспортні;
4. витрати реалізації логістичної функції;
5. структурні логістичні витрати.

Базовим елементом структури витрат логістики є обсяг оборотних активів. Логістика здійснює вплив на оборотні активи за допомогою різноманітних способів [19]:

1. пришвидшення обігу ресурсів на складі;
2. зниження розміру дебіторської заборгованості внаслідок покращення оброблення замовлень клієнтів та забезпечення повноти інформаційного забезпечення з метою зменшення претензій клієнтів;
3. зростання рівня задоволеності клієнтів і пришвидшення процесу оплати клієнтами рахунків;
4. раціоналізація циклічності, що зумовлює пришвидшення складського обороту та пришвидшення обігу наявних коштів.

Досліджуючи ІТ-забезпечення логістичної діяльності будь-якого підприємства, потрібно враховувати, що метою інформаційної системи у сфері логістики є не виключно облік матеріальних ресурсів, а й менеджмент процесів надання послуг чи виготовлення товарів.

Актуальні інноваційні комп'ютерні програми мають не тільки відповідати наявним потребам господарювання, але і забезпечувати його наступне вдосконалення.

Принцип LFA №3: «Визначення і постійний облік логістичних показників».

Визначення і аналітика показників логістики являються базовими чинниками стабільного вдосконалення з метою лідерства в галузі. У разі якщо

вартість функції логістики визначена, з метою досягнення стратегічних цілей необхідно розробити комплекс чітких кількісних параметрів операційної діяльності, розробити методологію розрахунку і систему оцінок.

Також важливо забезпечити безперервний контролінг логістичної функції підприємства. Таким чином, процес логістичного аудиту визначається у потребі формування достовірної та оптимальної структури дослідження.

Логістичний аудит відповідно до технології LFA визначає джерела надлишкових витрат логістики і план раціоналізації логістичної функції внаслідок покращення функціональної успішності, менеджменту логістичної діяльності підприємства, тісних взаємовідносин всіх ланок ланцюга поставок.

Водночас потрібно розуміти, що успішність діяльності аудиторів на підприємстві буде досягнуто виключно у разі реалізації комплексу рекомендацій.

Дослідження вказують, що базовою перешкодою на шляху формування результативної логістичної системи підприємства слід вважати використання ефективних методик аудиту базових логістичних ризиків та розробки успішного комплексу заходів їх нівелювання та ліквідації.

В даній сфері на базі підсумування досвіду діяльності відомих підприємств стосовно діагностики ризиків вдосконалення логістичної діяльності вважаємо оптимальним буде запропонувати методику визначення та нівелювання ризиків вдосконалення логістичної діяльності Logistics Field Audit, що включає наступні етапи:

1. Застосування показників ймовірності реалізації ризиків в логістичній діяльності, а також їх значення, як фундаментальних показників для майбутніх обчислень.

2. Діагностика ймовірності практичної реалізації ризиків у логістичній діяльності та їх значення виходячи із розмірів практичного впровадження ризику, що відображається як питома вага від прибутку, структуризація логістичних ризиків за розмірами їх впровадження.

3. Діагностика збитків виходячи із порядку реалізації ризиків.

4. Формування рекомендацій стосовно мінімізації визначених ризиків [39].

В табл. 3.1 відображено базові ризики розвитку логістичної діяльності та розроблено заходи щодо їх мінімізації на підприємстві [34].

Таблиця 3.1 - Превентивні заходи у сфері базових ризиків логістичної діяльності

Вид логістичних потоків	Чинник ризику	Превентивні заходи	Вартість заходів, тис. грн
Вхідні потоки	Перебої постачання	Фінансова відповідальність з боку постачальника за перебої у поставках, що визначається умовами договору між учасниками у разі порушення умов, штрафні санкції	20
	Недоліки якості сировини	Стабільний лабораторний моніторинг якості сировини, санкції у разі порушення умов договору та стандартів якості	87
	Зростання вартості сировини	Хеджування, визначення в умовах договору границь, у яких може коливатись вартість сировини протягом терміну його дії	23
	Непрогнозовані торгові перешкоди	Діагностика ринкового середовища, формування резервного фонду з метою нівелювання непередбачуваних перешкод	18
	Збої у транспортуванні	Чітке визначення термінів поставок у договорі, із встановленням виду та розміру відповідальності за перебої	34
Внутрішні потоки	Несправність устаткування	Періодичний моніторинг устаткування, своєчасність заміни зношених елементів, капітальний ремонт устаткування, гарантійне обслуговування	67
	Збої ІТ-системи	Забезпечення копіювання резервного типу та аварійного живлення	58
	Непрогнозовані чинники впливу	Формування резервного фонду на випадок непрогнозованих умов впливу	47
Вихідні потоки	Непрогнозовані відхилення попиту	Формування запасних грошових коштів з метою покриття відхилень, регулювання ринку та прогнозування виробництва виходячи із планування попиту	23
	Інвентаризаційні і недостачі	Контролінг, періодичний облік товарно-матеріальних цінностей, встановлення камер спостереження, відповідальність працівників у разі виявлення негативних відхилень	35
	Збої у поставках	Штрафні санкції у разі недотримання умов поставок посередниками, встановлення стійких взаємовідносин із надійними контрагентами	23
	Зменшення рівня ринкових цін	Планування варіативності цін, діагностика ринкового середовища, хеджування	56

Джерело: [34]

Розробляючи та впроваджуючи у практичну діяльність комплекс успішних заходів, можна забезпечувати нівелювання негативного впливу на підприємство логістичних ризиків, а в певних випадках реалізацію превентивних заходів, що забезпечить цілковите уникнення ризиків логістики.

Таким чином, підсумки дослідження за методикою Logistics Field Audit вказують, що застосування комплексу розроблених заходів уможливить нівелювання та попередження практичного впровадження ризиків вдосконалення логістичної діяльності в 10%-ій зоні нормального ризику, а їх нівелювання забезпечить успішний ефект завдяки зменшенню рівня непрацюючих логістичних витрат [47].

Можна зазначити, що особливості актуального макросередовища – такі, як динамічність, багатофакторність, інформатизація формують для логістичної сфери діяльності будь-якого суб'єкта господарювання нові виклики.

Результативний логістичний менеджмент для підприємств має бути перспективним джерелом формування та вдосконалення господарюючими суб'єктами їх конкурентних переваг.

3.2 Планування заходів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства

Діагностика логістичної діяльності та фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київспецтранс» зумовила формування висновків стосовно наявності недоліків у функціонуванні як логістичної діяльності, так і господарюванні досліджуваного підприємства в цілому.

Ключовим етапом забезпечення зростання рівня результативності діяльності ПрАТ «Київспецтранс» в цілому обираємо вдосконалення ефективності логістичної діяльності.

Комплекс завдань у галузі менеджменту логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс» включає наступні [47]:

1. створення й оптимізація ланок логістичної системи;

2. управління стійкими даними щодо формування витрат в логістиці;
3. планування процесів постачання та збуту;
4. загальне управління запасами та витратами їх формування;
5. управління резервами та інші завдання.

Пропонуємо провести покращення ефективності логістичної діяльності в розрізі трьох ключових стадій.

Перша стадія вдосконалення логістичної діяльності передбачає вдосконалення інформаційного забезпечення логістичної діяльності.

Пропонуємо запровадити застосування диспозитивних інформаційних систем, що формуються на рівні менеджменту парку спецтранспорту та відділу безпосереднього надання послуг ПрАТ «Київспецтранс» і забезпечують узгодження логістичної діяльності.

Ними виконуються такі базові завдання [38]:

1. оптимальний менеджмент місць розташування транспортних засобів;
2. менеджмент транспортних послуг;
3. раціональне формування вантажів в розрізі замовлень та їх комплектування, облік відходів, які утилізуються, та інші завдання.

У диспозитивних інформаційних системах існує змога швидкої та спрощеної адаптації стандартного переліку програм.

Це зумовлено наступним [16]:

1. процес господарювання на досліджуваному підприємстві традиційно влаштований та важко піддається значним трансформаціям заради стандартизації;
2. склад і структура інформаційних даних, що опрацьовуються значною мірою відрізняються в користувачів.

На рівні адміністративного або оперативного менеджменту рекомендуємо створити виконавчі інформаційні системи. Вони передбачають, що опрацювання даних в них реалізовується в темпі, що відповідає швидкості її надходження на ЕОМ.

Вони являють собою режим роботи в реальному масштабі часу, що уможлиблює одержання потрібних даних стосовно транспортування відходів у актуальний період часу, та забезпечує своєчасність реалізації відповідних управлінських рішень чи коригуючого впливу на об'єкт менеджменту.

Дані системи реалізують завдання, що забезпечують регулювання матеріальних потоків, оперативний менеджмент обслуговування процесів надання послуг, менеджмент переміщеннями і т. ін.

На даний час велика кількість господарюючих суб'єтів вже раціоналізували власні базові бізнес-процеси і активно використовують системи автоматизації менеджменту діяльності [21].

Тому пропонуємо в даній сфері ПрАТ «Київспецтранс» так звані системи менеджменту ресурсного забезпечення підприємства, або ERP-системи (Enterprise Resources Planning), що забезпечують розвиток таких процесів:

1. планування;
2. логістика;
3. облік і контроль [8].

Завданням систем менеджменту ресурсного забезпечення підприємства є раціоналізація виключно внутрішньої сфери функціонування компанії. Таким чином, ERP-системи не передбачають врахування такого важливого чинника, як стосунки з клієнтами [18].

ПрАТ «Київспецтранс» важливо запозичити досвід західних країн, висока успішність діяльності з клієнтами у яких забезпечується завдяки використанню концепції з менеджменту взаємовідносин з клієнтами, що називається CRM (Customer Relationship Management).

CRM-концепція дає змогу «інтегрувати» клієнта в галузь організації – досліджуване підприємство одержить максимально можливе інформаційне забезпечення стосовно власних клієнтів і їх вимог та інтересів.

На базі даного інформаційного забезпечення формуватимемо власну логістичну стратегію, що включає комплекс усіх сфер її діяльності:

1. постачання;

2. маркетингу;
3. продажів;
4. обслуговування;
5. тощо.

CRM формує єдину інформаційну базу про клієнтів, завдяки каналам маркетингу, реалізації і сервісного обслуговування, та надає персоналу підприємства інформацію, що забезпечить високоефективне розуміння потреб клієнтів і забезпечить успішну організацію взаємин з клієнтами та партнерами.

CRM забезпечить формування єдиної системи клієнтів і персоналу досліджуваного підприємства, використовуючи великий обсяг інформаційних каналів [13]:

1. Інтернету;
2. телефонного та факсимільного зв'язку;
3. контактів на місцях надання послуг;
4. через посередників.

Таким чином, ПрАТ «Київспецтранс» зможе і надалі вдосконалювати вже налагоджені стосунки з клієнтами, але при цьому отримуючи більше доходів, забезпечуючи зменшення логістичних витрат і розвиваючи бізнес-процеси [8].

Вітчизняний ринок - це масштабне поле раціоналізації процесів взаємодії з клієнтами. Логістична складова є ключовою у процесі впровадження CRM на ПрАТ «Київспецтранс» і, неврахувавши її значення, підприємство може і надалі залишатись неплатоспроможним та фінансово залежним.

На основі нагромадженого досвіду впровадження CRM-систем протягом останніх років можемо однак зазначити, що не тільки єдина логістика забезпечує зростання успішності діяльності загалом.

Базовим негативним аспектом є те, що застосовуються великі за розміром кошти на купівлю та монтаж CRM-систем, а вже після цього відбувається перебудова організації ведення діяльності.

Це зумовлено неготовністю підприємства до впровадження системи CRM. Тому вважаємо, що основним аспектом успіху менеджменту логістики відносин з клієнтами ПрАТ «Київспецтранс» є прийняття філософії CRM.

Вона передбачає динамічні процеси на підприємстві у розрізі таких базових напрямів [7]:

1. прийняття стратегії логістики взаємовідносин з клієнтами;
2. реструктуризація постачальницько-збутової стратегії підприємства;
3. динаміка процесів надання послуг;
4. динаміка корпоративної культури;
5. впровадження логістичної CRM-системи.

Перед тим, як розпочати реалізацію програми менеджменту відносин з клієнтами досліджуваному підприємству необхідно працювати над власним розвитком [9]:

1. провести повноцінну діяльність по прийняттю стратегії орієнтації на клієнта;
2. трансформувати внутрішню структуру;
3. трансформувати процеси логістики, процеси надання послуг і корпоративну культуру.

Процес реалізації концепції CRM у ПрАТ «Київспецтранс» можна відобразити у вигляді піраміди, в основі якої знаходиться прийняття стратегії CRM, а вершина представляє інноваційні логістичні технології (рис. 3.2).

Тобто, реалізація концепції CRM – це послідовий процес етапів, початковою стадією якого є прийняття стратегії взаємовідносин з клієнтами, проміжної - структурна, процесна та культурна динаміка логістики підприємства, а заключним етапом є установка CRM-системи.

Ефективна реалізація проекту CRM в логістичній діяльності ПрАТ «Київспецтранс» повинна передбачати [28]:

1. Розробку комплексу стратегічних цілей, що формують сутність програми дій підприємства. Необхідна розробка короткотермінових і довготермінових (на 3-5 років) цілей.

2. Розробка переліку кількісних значень для цілей, які підприємство прагне досягти. Необхідне також формування методики визначення та моніторингу підсумків. Показники мають відповідати реальному стану справ і характеризуватись взаємоузгодженістю.

3. Формування стратегії, базою якої є відносини з клієнтами. Перед її трансформацією у структурі, процесах надання послуг, культурі і технології, необхідно чітко визначити цілі, що мають бути досягнуті у взаєминах з клієнтами.

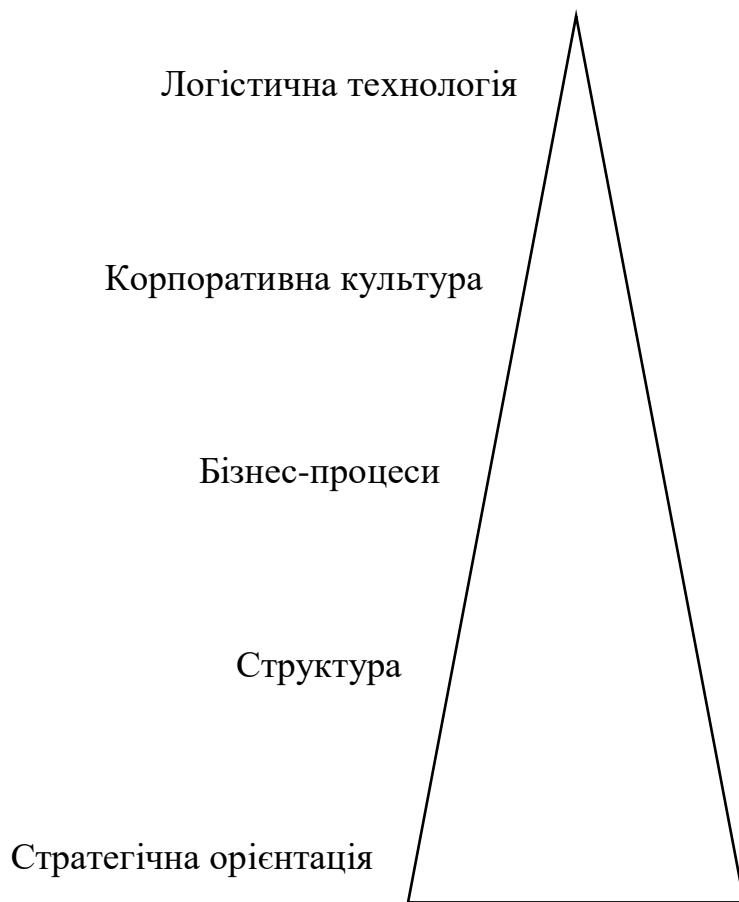


Рис.3.2. Піраміда вдосконалення логістичної діяльності

Джерело: [28]

Наприклад такою для ПрАТ «Київспецтранс» може бути конкурентна перевага завдяки орієнтуванню власного функціонування на масштабних

клієнтів, а також зростання обсягу надання послуг по найбільш прибуткових каналах.

З іншого боку, досліджуване підприємство може обрати також стратегію мобілізації нових клієнтів. Звичайно, що стратегія повинна бути розроблена та відображена досить детально та обгрунтовано з метою успішності її практичного впровадження.

ПрАТ «Київспецтранс» повинно трансформувати власну структуру таким чином, щоб одержати істотні переваги від практичного впровадження концепції CRM. Насамперед побітно зосередитись на розподілі певних функцій логістики між центром, підрозділами та конкретними працівниками.

Одним з ключових елементів CRM є налагодження контакту з клієнтами. Безпосередньо персонал підприємства буде ініціатором налагодження тісних та довготривалих контактів, і саме від них прямо пропорційно залежатиме успішність взаємовідносин з клієнтами.

Таким чином, потрібно сформувати високий рівень обслуговування клієнтів з боку працівників підприємства та можливість персоналу взаємодіяти з базою клієнтів та одержувати необхідну інформацію і здійснювати необхідний вплив на клієнтів [20].

З метою отримання максимально успішних підсумків майбутні користувачі системи мають бути мобілізовані у формування CRM-стратегії.

Результативним способом динаміки корпоративної культури вважаємо поетапне формування завдань, визначених для співробітників, які необхідно вирішити.

Досліджуваному підприємству потрібно визначити комплекс реалістичних цілей і донести їх до персоналу.

До переліку базових завдань, розробка і реалізація яких буде прямо пропорційно сприяти динаміці логістичної структури ПрАТ «Київспецтранс» необхідно включити наступні [23]:

1. Скорочення часу, що витрачається на оформлення замовлення, і відповідно, зниження розміру логістичних збутових витрат.

2. Зростання рівня якості інформаційного забезпечення, що застосовується для прийняття рішень стосовно:

- 2.1 ціноутворення;
- 2.2 часу надання послуг;
- 2.3 умов надання послуг
- 2.4 тощо.

3. Зменшення терміну часу транспортування відходів та ремонтних робіт, і відповідно, транспортних логістичних витрат.

4. Забезпечення наявності запасів комплектуючих, що зазвичай найбільше застосовуються у процесі ремонтних робіт та обслуговування транспортних засобів, а також їх експлуатації та раціоналізації витрат формування запасів.

5. Зростання ступеня точності та рівня доступу до даних про контакти клієнтів з підприємством, і відповідно, зменшення логістичних витрат інформаційної підтримки бізнес-процесів.

Проте менеджмент ПрАТ «Київспетранс» не має обмежуватися виключно формуванням комплексу завдань, що забезпечить орієнтацію персоналу на клієнта.

Необхідно також організувати навчання працівників навичкам обслуговування клієнтів та одночасно забезпечити їх підготовку до технологічних змін, які будуть реалізовані на підприємстві.

Для зміни логістичної структури ПрАТ «Київспецтранс» необхідно забезпечити позитивне відношення персоналу до інноваційної технології, розуміння необхідності її реалізації, організувати успішне навчання, систему матеріального мотивування та відповідальності і, що найважливіше, домогтися усвідомлення позитивних сторін від її застосування співробітниками [45].

Ключова увага має бути зосереджена на роботі з працівниками відділів збуту ПрАТ «Київспецтранс». Зазвичай вони «захищають» власні канали, непогоджуючись ділитися інформаційною клієнтською базою.

CRM-система, яку пропонуємо реалізувати у ПрАТ «Київспецтранс» має фундаментуватись на трьох системах, які частково забезпечать покращення відносин з клієнтами [55]:

1. Автоматизація маркетингу (МА – Marketing Automation) - система, забезпечує автоматизацію маркетингових операцій, що одночасно полегшує інформаційні процеси, що забезпечує успішність планування маркетингу і діагностики підсумків.

2. Автоматизація збуту (SFA – SalesForce Automation) - система автоматизації діяльності торгових посередників, що уможливорює прогнозування і дослідження процесу надання послуг, формувати звітність, враховувати дохідність і збитки, автоматично розробляти комплекс рекомендацій.

3. Автоматизація логістики та обслуговування клієнтів (CSS - CustomerService&Support) - система автоматизації служби підтримки та обслуговування клієнтів, яка складається з інформаційної бази контактів з клієнтом, контролінгу процесу формування заявок, засобів моніторингу виїзних служб, базу знань найпоширеніших проблем клієнта у галузі надання послуг і напрямів їх вирішення, засоби менеджменту потреб клієнта.

Базові показники успішного практичного впровадження системи CRM на ПрАТ «Київспецтранс» наступні [44]:

1. Зростання результативності діяльності персоналу.
2. Ліквідація клієнтських втрат.
3. Мобілізація нових клієнтів.
4. Ліквідація проблемних сторін логістичної діяльності.
5. Втрати у разі звільнення співробітника відділу логістики.

Ще однією важливою стадією розвитку системи логістики буде вдосконалення системи транспортування відходів.

Найуспішнішим напрямом раціоналізації перевезень відходів для ПрАТ «Київспецтранс» є застосування технологій, що забезпечили б єдність позитивних сторін інформаційних систем, математичного програмування та

логіки. Перешкоди транспортування вантажів та рекомендовані напрями їх нівелювання наведені у таблиці 3.2 [44].

На базі таблиці 3.2, що розв'язання суттєвих проблемних сторін транспортування відходів для досліджуваного підприємства потребує формування комплексної системи із забезпечення його єдиною обліковою методикою, що забезпечить успішний менеджмент витрат і своєчасність нівелювання проблемних сторін транспортування відходів.

Переходячи від обрання методу діагностики до розробки системотехнічної моделі транспортних комплексів, потрібно сформуванати таку систему, відповідно до якої однією із взаємодіючих підсистем є транспортні потоки, іншою підсистемою – автопарк підприємства, транспортні засоби якого можна здавати в оренду.

Таблиця 3.2 - Перешкоди транспортування вантажів та рекомендовані напрями їх нівелювання

Перешкоди	Напрями нівелювання
Стихійні лиха	Довготермінове страхування
Відплив кваліфікованого персоналу	Довготермінове страхування
Протиправні дії третіх осіб	Середньотермінове страхування
Складніші технічно перевезення ніж прогнозовані	Застосування додаткових засобів безпеки у процесі транспортування
Негативні економічні явища	Високий рівень уваги у процесі формування підготовчих робіт
Перевезення відходів широкого асортименту	Застосування значного обсягу збірних маршрутів
Потреба у відповідності жорстким вимогам клієнтів у галузі термінів та часу виконання перевезень	Мобілізація до сфери транспортування додаткового спецтранспорту, розробка оптимальних маршрутів
Нерівномірність перевезень протягом тижнів та місяців, що зумовлена динамікою попиту	Мобілізація до транспортування додаткового спецтранспорту меншої вантажопідйомності, розробка оптимальних маршрутів
Перевезення нестандартного вантажу	За потреби оренда спецтехніки, формування раціональних маршрутів
Значна віддаленість замовників	Розрахунок хронометражу з метою визначення середнього часу, що необхідний для реалізації операції

Джерело: [44]

Необхідно визначити наступні базові групи ефектів від практичного впровадження CRM-концепції на ПрАТ «Київспецтранс» (рис. 3.3) [57].



Рис.3.3. Базові групи підсумків у результаті вдосконалення логістичної діяльності підприємства

Джерело: [57]

Отже, класифікуємо економічні ефекти від реалізації запропонованих заходів вдосконалення логістичної діяльності на три умовні групи [23]:

- 1) безпосередні економічні ефекти;
- 2) опосередковані економічні ефекти;
- 3) ефекти зменшення ступеня ризикованості.

Таким чином систему збалансованих показників (ССП) рекомендуємо класифікувати на систему базових цілей та цілей «нижніх» рівнів - клієнтського, операційного, персоналу і технологій.

Таблиця 3.3 - Дослідження ступеня надійності логістичної діяльності
ПрАТ «Київспецтранс» на базі реалізації рекомендованих заходів
вдосконалення

Показник	Роки			Відхилення 2020/2018	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	+/-	%
Валовий прибуток, тис. грн.	8226	9329	11345	3119,00	37,92
Логістичні витрати системи постачання	747	929	1002	255,00	34,14
Логістичні витрати системи надання послуг із транспортування відходів	1432	1466	1394	-38,00	-2,65
Логістичні витрати системи надання послуг з ремонту транспортних засобів	505	591	672	167,00	33,07
Логістичні витрати системи експлуатації та зберігання спецтранспорту	4279	2365	2589	-1690,00	9,65
Логістичні витрати системи збуту	953	1067	1045	92,00	41,13
Коефіцієнт надійності системи постачання	11,01	10,04	11,32	0,31	2,82
Коефіцієнт надійності системи надання послуг із транспортування відходів	5,74	6,36	8,14	2,40	41,81
Коефіцієнт надійності системи надання послуг з ремонту транспортних засобів	16,29	15,79	16,88	0,59	3,62
Коефіцієнт надійності системи експлуатації та зберігання спецтранспорту	1,92	3,94	4,38	2,46	128,13
Коефіцієнт надійності системи збуту	8,63	8,74	10,86	2,23	25,80
Комплексний показник ефективності логістичної діяльності	8,72	8,98	10,32	1,60	18,35
Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності	1,71			-	-

Розроблено автором на основі даних ПрАТ «Київспецтранс»

На основі реалізації комплексу рекомендованих заходів підвищення ефективності логістичної діяльності досліджуваного підприємства проаналізуємо ефективність логістичної діяльності у наступних роках.

Отже, можна підсумувати, що реалізація запропонованих напрямів підвищення ефективності логістичної діяльності для підприємства ПрАТ зумовить зростання у 2020-2022 роках комплексного показника на 18,35%.

Звичайно даний ріст є незначним, однак у наступних роках розвитку логістичної діяльності прогнозуємо значне зростання валового прибутку, при цьому логістичні витрати уже залишатимуться практично незмінними, що зумовить зростання комплексного показника у значно вищих темпах.

Однак інтегральний показник ефективності логістичної діяльності буде сформований на вищому рівні та зросте на 31,54%.

Починаючи із 2023 року плануємо темп росту логістичних витрат вирівняти у розмірі 5-10%, тоді як зростання валового прибутку плануємо уже на рівні 40%.

Тому визначаємо, що підвищення ефективності логістичної діяльності плануємо протягом двох років, що фінансуватиметься за рахунок нерозподіленого прибутку.

Таким чином, визначимо, що логістична сфера діяльності ПрАТ «Київспецтранс» внаслідок практичного впровадження запропонованих напрямів вдосконалення не тільки відзначить її вдосконалення та зростанням рівня успішності, а й зумовить розвиток діяльності досліджуваного підприємства в цілому, а саме зростання валового прибутку на 37,92%.

Отже, підсумуємо, що логістична діяльність ПрАТ «Київспецтранс» у разі практичного впровадження запропонованих заходів впровадження CRM-системи, автоматизації процесів логістики та вдосконалення транспортних перевезень відходів не тільки забезпечить власний розвиток, а й вдосконалення діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання в цілому.

Висновки до розділу 3

Одним із напрямів вдосконалення функціонування досліджуваного господарюючого суб'єкта пропонуємо обрати сферу логістичної діяльності, яку плануємо розвивати у розрізі чотирьох базових напрямів:

1. Формування стабільних надійних відносин із контрагентами;
2. Розвиток інформаційних технологій у галузі взаємовідносин із споживачами та постачальниками;
3. Вдосконалення транспортного забезпечення;
4. Ефективний менеджмент транспортно-логістичних витрат.

Стабільні надійні відносини із партнерами відіграє не тільки роль вмітного комплектування, створить досліджуваному підприємству умови виходу на вищий рівень розвитку.

Ключовими принципами партнерства вважаємо високій рівень якості послуг та комплектуючих, відповідність вартості послуги чи комплектуючих їх якості, пристуність та успішне використання гарантії на надані послуги, забезпечення найменшого періоду між фактичним наданням послуги та його оплатою, справедливість та чесність складських та господарських процесів.

Також пропонуємо ПрАТ «Київспецтранс» використовувати механізм формування кількох надійних постачальників та заміну одному та механізм форвардних закупівель.

Вдосконалення інформаційних технологій пропонуємо у розрізі використання високоефективного та прогресивного програмного забезпечення, економіко-математичних методів та автоматизованих систем менеджменту.

Пропонуємо запровадити систему електронної комерції, програмних комплексів для проведення комерційної діяльності в мережі Інтернет, програмних систем для проведення електронної торгівлі між підприємствами та клієнтами, автоматизованих систем менеджменту вантажопотоків, транспортних процесів та автоматизації документального супроводження даних процесів.

Вдосконалення транспортного забезпечення пропонуємо реалізувати завдяки використанню інноваційних транспортних та вантажорозвантажувальних основних засобів, розвиток ремонтно-обслуговуючої бази, оптимальне розташування вантажоутворюючих та вантажоприймальних пунктів та розробка транспортно-логістичних систем, а також формування високого рівня забезпеченості контейнерами для збору відходів.

Раціональне управління транспортно-логістичних витрат включає оптимальне розташування та прикліплення вантажів, оптимальне складання маршрутів, підвищення успішності контролінгу стосовно місця знаходження транспортних засобів із застосування новітніх інформаційних технологій.

Таким чином, визначаємо, що логістична сфера діяльності ПрАТ «Київспецтранс» внаслідок практичного впровадження запропонованих чотирьох базових напрямів вдосконалення не тільки відзначить її вдосконалення та зростанням рівня успішності, а й зумовить розвиток діяльності досліджуваного підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Успішність логістичної діяльності є ключем до результативності діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, оскільки її ефективна реалізація забезпечує максимізацію прибутку за рахунок мінімізації витрат та максимальної адаптації до динамічної ринкової кон'юнктури, збільшення долі ринку та одержання конкурентних переваг.

Досліджено, що логістична діяльність являє собою комплекс функцій та процесів логістики, зосереджених на оптимізації діяльності підприємства шляхом її автоматизації, економії ресурсного забезпечення та зростання рівня задоволеності клієнтів.

Базовими принципами успішної логістичної діяльності визначено: адаптивність, варіативність, комплексність, стабільність, гнучкість, зворотній зв'язок тощо.

Поширеними підходами оцінки успішності логістичної діяльності є системний, процесний та функціональний підходи.

Базовими ознаками успішної логістичної діяльності на підприємстві є її комплексне забезпечення; забезпечення взаємозв'язку різноманітних типів логістичної діяльності з іншими видами функціонування підприємства; застосування комплексного підходу стосовно інтеграції логістики в господарську діяльність на базі дослідження системи функціональних та забезпечуючих підсистем.

Об'єктом дослідження логістичної діяльності є ПрАТ «Київспецтранс». Це підприємство, що надає послуги із збирання, вивезення та захоронення побутових, будівельних і великогабаритних відходів, а також захоронення промислових відходів 3-го та 4-го класу небезпеки.

Для якісного надання послуг ПрАТ «Київспецтранс» має:

1. понад 250 кваліфікованих працівників з багаторічним досвідом роботи;

2. великий автопарк спеціальної техніки для збирання, перевезення та захоронення відходів;
3. власний парк контейнерів;
4. власні майстерні для швидкого ремонту спецтехніки та обладнання.

Базовими принципами функціонування ПрАТ «Київспецтранс» є високий рівень обслуговування клієнтів, якість надання послуг, екологічно безпечне поводження з відходами.

Діагностика фінансово-господарської діяльності дала можливість визначити, що відповідно динаміці обсягу необоротних активів у 2017 році майновий комплекс знизився на 4,63%, а от уже 2018 рік відзначився динамікою його зростання на 18,08 %, що в основному зумовлене значним збільшенням розміру незавершених капітальних інвестицій у напрямку модернізації підприємства.

Стосовно оборотного капіталу, то дана частина майнового комплексу відзначалась протягом досліджуваних років динамікою зростання: у 2017 році на 17,49%, а у 2018 році на 26,68%.

Також, можемо підсумувати, що протягом всього аналізованого періоду у активах підприємства необоротний капітал становив левову частку, що зумовлено особливістю його функціонування та є позитивною характеристикою ПрАТ «Київспецтранс» [6].

Однак відзначився досліджуваний період незначною, проте динамікою спаду необоротних активів та зростання оборотних.

У структурі пасивів станом на 2016 рік переважав позиковий капітал, протягом аналізованого періоду структура пасивів характеризувалась динамікою зростання частки власного капіталу та зниження розміру позикового капіталу, проте станом на 2018 рік позиковий капітал значно переважав над власним.

На основі дослідження підсумкових показників функціонування досліджуваного підприємства можемо вказувати на його збитковість у 2016 році та середній рівень прибутковості у 2017-2018 рр., а також відзначити їх

позитивну динаміку та вказувати на значні недоліки у системі управління витратами.

На базі аналізу рівня платоспроможності можемо вказувати, що всі три коефіцієнти у досліджуваному періоді не відповідали нормативному значенню, і не тільки не відповідали, а навіть не наближались до граничної межі.

Протягом досліджуваного періоду ПрАТ «Київспецтранс» відзначається різноманітною динамікою коефіцієнтів фінансової стійкості, однак свідчить про низький рівень стійкості досліджуваного суб'єкта господарювання.

Тобто можемо відзначити, що досліджуване підприємство є фінансово нестійким, із значним переважанням позикового капіталу, що потребує негайного вжиття заходів у галузі нарощення власної бази ресурсів.

На основі дослідження рівня результативності функціонування ПрАТ «Київспецтранс» можна охарактеризувати досліджуваний суб'єкт як середньорентабельне підприємство, із позитивною динамікою ефективності функціонування, з значним переліком недоліків діяльності, усунення яких забезпечить стійкий рівень рентабельності досліджуваного підприємства.

Діагностика рівня успішності визначальної ланки діяльності досліджуваної компанії – логістичної діяльності передбачає, що вона реалізується у вигляді поєднання двох важливих функцій: постачання комплектуючих від виробника та надання послуг визначеним контрагентам.

Базою становлення логістичної діяльності слід визначати функціонування відокремленого структурного підрозділу – відділу логістики.

Відділ логістики є самостійним структурним підрозділом ПрАТ «Київспецтранс» та ієрархічно перебуває під менеджментом комерційного директора. Відділ логістики формується й ліквідується наказом генерального директора ПрАТ «Київспецтранс».

Досліджено, що підприємство ПрАТ «Київспецтранс» відзначається високим рівнем ефективності логістичної діяльності. Значення підсумкового показника ефективності логістичної діяльності мало найвище значення у 2016 році – 7,40.

У 2017 році відбулося уповільнення вдосконалення логістичної діяльності, на що вказує зменшення дохідності логістичної діяльності.

У 2018 році підприємство знову відновило темпи розвитку логістичної діяльності, а значення даного системного показника збільшилось до рівня 6,99.

Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс» мав значення більше одиниці, що вказує на успішність розвитку логістичної діяльності підприємства.

Вдосконалення ефективності логістичної діяльності ПрАТ «Київспецтранс» у майбутньому пропонуємо реалізувати завдяки прийняття філософії CRM, забезпеченню наступної повномасштабної автоматизації всіх процесів логістики та реалізації системи заходів стосовно вдосконалення транспортування спецвідходів.

Що передбачає реформування підприємства у розрізі п'ятих базових аспектів: прийняття стратегії логістики взаємовідносин з клієнтами; реформування постачальницько-збутової стратегії суб'єкта господарювання; динаміка бізнес-процесів; динаміка корпоративної культури; впровадження логістичної CRM-системи.

Отже, на основі реалізації запропонованого комплексу управлінських рішень у галузі логістичної діяльності забезпечиться зниження витратомісткості даної сфери функціонування у розрізі всіх її складових, налагодження стабільної та надійної клієнтської бази, що в кінцевому підсумку зумовить формування високого рівня прибутковості та платоспроможності досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Логістика. Теорія та практика [навч. посібник] / В. Г. Алькема, О. М. Сумець. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2018. – 272 с.
2. Амбросов В. Я. Механізм ефективного функціонування підприємств / В. Я. Амбросов, Т. О. Маренич. - Економіка України. – 2014.– 60-66 с.
3. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук – К.: Професіонал, 2014. – 143 с.
4. Банько В. Г. Логістика: навчальний посібник / В. Г. Банько – К.: КНТ, 2016. – 345 с.
5. Бауэрокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / пер. с англ. М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2015. – 577–579 с.
6. Васелевський М. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2015. – 596 с.
7. Васюк І. В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf 118
8. Гетьманський В. О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку [Електронний ресурс]. - Режим доступу до журн.: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/.../174-178.pdf
9. Германчук А. М. Стратегічне партнерство в системі маркетингової логістики [Електронний ресурс] / А. М. Германчук. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/German.pdf.
10. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навчальний посібник / Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. - К.: Центр учбової літератури, 2016. - 304 с.

11. Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб.] / С. І. Грицуленко. – О.: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 99 с.
12. Гудзь П. В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П. В. Гудзь, Т. І. Остапенко. - Бізнесінформ.– 2015. – 139-142 с.
13. Кабанець І. А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2539>
14. Кальченко А. Г. Логістика: підручник / А. Г. Кальченко – К.: КНЕУ, 2017. – 85 с.
15. Кальченко А. Г. Логістика: підручник / Кальченко А. Г. - К.: КНЕУ, 2018. – 284 с.
16. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами / Я. І. Карвовський, К. М. Блонський. - Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Логістика, 2016. - 35–39 с.
17. Карий О. І. Інформаційне забезпечення управління логістичними витратами на підприємстві: ввтореф. дис...канд. економ. наук: 08.06.01/ О. І. Карий. – НУ «ЛП». – Львів, 2017. – 20 с.
18. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 248 с.
19. Кислий В. Т. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні / В. Т. Кислий, Т. М. Жарик. - Економіка України, 2015. – 28–37 с.
20. Кобзєва К. В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinnja_logistichnimi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21.
21. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.

22. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю підприємств: навч. посіб. / Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна. – Донецьк: Донецький ін-т психології і підприємництва, 2018. – 216 с.
23. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств / М. В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. – 148–152 с.
24. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навчальний посібник. / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С.Рижиков. - Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.
25. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб.] / Н. С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2014. – 287 с.
26. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник / Є. В. Крикавський – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2012. – 351 с.
27. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. - К.: Академвидав, 2016. - 414 с.
28. Кухар Р. Б. Вдосконалення управління маркетингом підприємств засобами інформаційних технологій / Р. Б. Кухар, О. І. Слейко, Ю. Б. Захарко. - Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького, 2014. - 292–296 с.
29. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій. / Л. О. Лігоненко. – К.: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2017. – 580 с.
30. Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т. П. Макаровська, Н. М. Бондар. – К.: МАУП, 2016. – 304 с.
31. Маркіна І. А. Методологічні питання ефективності управління. / І.А. Маркінаю. – Фінанси України, 2013. – 24–32 с.
32. Матвій І. Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства / І. Є. Матвій. - Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2015. – 450 с.

33. Михальчук Л. Ю. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи / Л. Ю. Михальчук, М. О. Микитин. - Вісник Хмельницького національного університету, 2015.– 30–34 с.
34. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. - К.: ЕксОб, 2016. - 392 с.
35. Окландер М. А. Логістика: підручник / М. А. Окландер. – К. : ЦУЛ, 2016. – 345 с
36. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства. підручник. / О.О. Орлов. - К.: Скарби, 2016. - 336 с.
37. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К.: Кондор, 2015. - 853 с.
38. Офіційний сайт ПрАТ «Київспецтранс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kst.in.ua/uk>
39. Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи / В. І. Перебийніс, О. В. Перебийніс. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. – 312 с.
40. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К: «Логос», 2015. – 568 с.
41. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник / Ю. В. Пономарьова. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 328 с.
42. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська; М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар.госпва. - Тернопіль: Карт-бланш, 2013. – 486 с.
43. Редькін О. С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління / О.С. Редькін, В. Вернер. – Одеса: «Евен», 2015. – 216 с.
44. Рудюк Л. В. Фінансова логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу авто перевізників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/19_AND_2013/Economics/10_142662.doc.htm
45. Смирнов І. Г. Транспортна логістика: навч. посібн. / І. Г. Смирнов, Т. В. Косарева. – К.: ЦУЛ, 2016. – 224 с.

46. Стадник В. В. Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Вид-во «Академвидав», 2016. – 472 с.
47. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посіб. / О. М. Сумець. – К.: Хай-Тек Прес, 2017. – 220 с.
48. Тюріна Н. М. Логістика: навч. посіб./ Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 392 с.
49. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб./ О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 316 с.
50. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія / Л. В. Фролова – Д.: ДонДУЕТ, 2017. – 130 с.
51. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lib.uaru.net/diss/cont/136901.html>
52. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун. – К. : КНЕУ, 2016. – 126–134 с.
53. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. - К.: Академвидав, 2015. - 608 с.
54. Чернописька Н. В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н. В. Чернописька. - Вісник НУ «Львівська політехніка», 2015. - 265-271 с.
55. Чухрай Н. І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу / Н. І. Чухрай. - К. : КНЕУ, 2016. – 37–39 с.
56. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: підручник / Н. І. Чухрай – Львів: Львівська політехніка, 2013. – 292 с.
57. Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посіб. / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. – Львів: Львівська політехніка, 2017. – 195 с.