Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма – «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Логістичне управління підприємством: особливості та напрями удосконалення

ШИФР КРБ. МІЛ.1.433-03.3.1

_____ Здобувачка Катерина МАРЧЕНКО

_____ Керівник к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12.2023 р., протокол № 6

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри Седікова І.О.
_____
«____»_____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
здобувача(ки)
Марченко Катерина
(прізвище, ім»я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Логістичне управління підприємством: особливості та напрями удосконалення» затверджено наказом по академії від 23.08.2023 р. №433-03

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 06.12.2023 р .

3. Вихідні дані роботи: форми річної звітності підприємства, літературні, періодичні видання, всесвітня мережа Internet.

4. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи та сучасні підходи логістичного управління. 1.1. Основоположні принципи логістики в управлінні підприємством. 1.2. Сучасні підходи та технології у логістичному управлінні. 1.3. Транспортна та морська логістика: стратегії та практики ефективного управління. Розділ 2. Аналіз діяльності підприємств логістичного сектору на прикладі ТОВ «Таніт Груп». 2.1. Аналіз сучасних тенденцій і викликів на ринку транспортних перевезень України. 2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Таніт Груп». 2.3. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Таніт Груп». Розділ 3. Напрями удосконалення логістичного управління ТОВ «Таніт Груп». 3.1. Впровадження сервісу LCL задля вдосконалення системи управління вантажними перевезеннями морем. 3.2. Оцінка ризиків впровадження сервісу LCL. 3.3. Впровадження власного сервісу по доставці збірних морських вантажів у контейнерах. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов»язкових креслень) таблиць – 21 , рисунків – 27.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Юлія ЛЕВЧУК		

6. Дата видачі завдання 14.08.2023р. Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.08-08.10.23 р.	виконано
2	Захист звіту з дослідницької практики	16.10-18.10.23 р.	виконано
3	Розділ 1	19.10-26.10.23 р.	виконано
4	Розділ 2	27.10-08.11.23 р.	виконано
5	Розділ 3	09.11-21.11.23 р.	виконано
6	Вступ	22.11-23.11.23 р.	виконано
7	Висновки	24.11-25.11.23 р.	виконано
8	Список використаних джерел	25.11-29.11.23 р.	виконано
9	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28.11-30.11.23 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи керівнику	29.11-02.12.23 р.	виконано
11	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12-05.12.23 р.	виконано
12	Попередній захистр роботи	06.12-09.12.23 р.	виконано
13	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12-12.12.23 р.	виконано
14	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12-12.12.23 р.	виконано
15	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12-14.12.23 р.	виконано
16	Отримання зовнішньої рецензії	14.12-18.12.23 р.	виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи магістра	26.12-29.12.23 р.	виконано

Студент-дипломник _____

Керівник роботи _____

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувачка _____

АНОТАЦІЯ

Марченко Катерина. Логістичне управління підприємством: особливості та напрями удосконалення. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття кваліфікації «магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Одеській національний технологічний університет, ММтаПУ, кафедра менеджменту і логістики, Одеса, 2023.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання формування ефективного механізму функціонування логістичної системи підприємств ресторанного господарства в кризових умовах.

У вступі обґрунтовано актуальність теми магістерської роботи, розкрито зв'язок роботи з науковими темами, сформульовано мету та завдання дослідження, визнано об'єкт, предмет і методичну базу дослідження, висвітлено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі **«Теоретичні основи та сучасні підходи логістичного управління»** досліджено теоретичну базу логістики, основоположні принципи логістики в управлінні підприємством. Розглянуті сучасні підходи та технології у логістичному управлінні. Проаналізована транспортна та морська логістика, стратегії та практики ефективного управління.

У другому розділі **«Аналіз діяльності підприємств логістичного сектору на прикладі ТОВ «Таніт Груп»** проведено аналіз сучасних тенденцій і викликів на ринку транспортних перевезень України. Проведено аналіз показників фінансово-економічної діяльності, та господарської діяльності ТОВ «Таніт Груп».

У третьому розділі **«Напрями удосконалення логістичного управління ТОВ «Таніт Груп»** запропоновано впровадження сервісу LCL задля вдосконалення системи управління вантажними перевезеннями морем. Проведена оцінка ризиків впровадження сервісу LCL. Проаналізовано

впровадження власного сервісу по доставці збірних морських вантажів у контейнерах.

За результатами кваліфікаційної роботи магістра здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення важливого науково-практичного завдання щодо управління логістичною діяльністю підприємства у глобальних ланцюгах поставок.

SUMMARY

Marchenko Kateryna. Logistics management of the enterprise: features and directions of improvement. Master»s qualification work for the Master's degree in the specialty 073»Management». Odessa National Technological University, MMiPU, Department of Management and Logistics, Odessa, 2023.

In the qualifying master's thesis the issues of the formation of an effective mechanism for the functioning of the logistics system of restaurant enterprises in crisis conditions are considered.

To begin with the introduction, the relevance of the topic of the master's thesis was substantiated there, the connection of the work with scientific topics is revealed, the purpose and objectives of the research are formulated, the object, subject and methodological base of the research are recognized, the scientific novelty and practical significance of the results obtained are reflected.

*As to the first section***,** «**Theoretical foundations and modern approaches to logistics management**»**,** examines the theoretical basis of logistics, the fundamental principles of logistics in enterprise management. Modern approaches and technologies in logistics management are considered. Transport and maritime logistics, strategies and practices of effective management are analyzed.

In the second section, «**Analysis of the activities of enterprises of the logistics sector on the example of Tanit Group LLC»**, the author analyzes current trends and challenges in the Ukrainian transportation market. An analysis of the

indicators of financial and economic activity and economic activity of Tanit Group LLC is carried out.

In the third part of work, **«Directions for Improving the Logistics Management of Tanit Group LLC»,** the introduction of the LCL service is proposed to improve the system of sea freight management. The risks of implementing the LCL service are assessed. The implementation of its own service for the delivery of groupage sea cargo in containers is analyzed.

In conclusion, a theoretical generalization was carried out based on the results of the master's qualification work, a solution to an important scientific and practical problem of managing the logistics activities of an enterprise in global supply chains was proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП **8**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ **11**

1.1.Основоположні принципи логістики в управлінні підприємством 11

1.2.Сучасні підходи та технології у логістичному управлінні 21

1.3.Транспортна та морська логістика: стратегії та практики ефективного управління 29

Висновки до розділу 1 39

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛОГІСТИЧНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТАНІТ ГРУП» **40**

2.1. Аналіз сучасних тенденцій та викликів на ринку транспортних перевезень України 40

2.2. Аналіз показників фінансово-економічні діяльності ТОВ «Таніт Груп» 53

2.3. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Таніт Груп» 59

Висновки до розділу 2 70

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТАНІТ ГРУП» **72**

3.1. Впровадження сервісу LCL задля вдосконалення системи управління вантажними перевезеннями морем. 72

3.2. Оцінка ризиків впровадження сервісу LCL 78

3.3. Впровадження власного сервісу по доставці збірних морських вантажів у контейнерах 81

Висновки до розділу 3 87

ВИСНОВКИ **90**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **94**

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Логістичний сектор багатьох країн, в тому числі і України, є однією з найприбутковіших галузей діяльності держави. З тим самим вона є досить динамічною і потребує від гравці цього сектору особливих навиків підприємництва.

На жаль, останні два роки були великим потрясінням для українських компаній, що надають логістичні послуги. Пандемія і воєнні дії на території країни стали тяжким ударом. Як наслідок, багато підприємств було закрито, а шляхи постачання сировини, матеріалів та готової продукції суттєво змінились, особливо при здійсненні експортно-імпортних операцій.

Тим не менш, підприємці логістичного сектору в 2023 році вже показали як вони вміють оговтуватися від несприятливих зовнішніх економічних і політичних чинників. Одним з найголовніших їх інструментів стала гнучкість та оптимізація логістичної системи, управління усіма процесами централізовано, що дозволяло багатьом компаніям ставати конкурентоспроможними та надавати якісні та комплексні послуги.

Мета і завдання дослідження. Метою даної дипломної роботи є дослідження особливостей та напрямів удосконалення управління підприємством на принципах логістики в умовах складних ринкових викликів (на прикладі логістичної компанії).

Відповідно до зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- Дослідити теоретичні основи та сучасні підходи логістичного управління;

- Проаналізувати особливості транспортної та морської логістики, стратегії та практики їх ефективного управління;

- Проаналізувати сучасні тенденції і виклики на ринку транспортних перевезень України;

- Провести аналіз фінансово-економічної та господарської діяльності логістичних підприємств на прикладі ТОВ «Таніт Групп»;

- Розробити рекомендації щодо впровадження сервісу для вдосконалення системи управління вантажними перевезеннями морем;

- Розрахувати економічний ефект щодо впровадження власного сервісу по доставці збірних морських вантажів у контейнерах.

Об'єкт дослідження є функціонування логістичного управління у на підприємствах що надають логістичні послуги

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління на принципах логістики та його вплив на загальну ефективність підприємств, що надає широкий спектр логістичних транспортних послуг.

Методи дослідження. При написанні даної роботи застосовувалися такі методи: монографічний – при дослідженні логістичних процесів; порівняння – для зіставлення фактичних даних за окремі періоди і роки; графічний – для наочного відображення аналізу даних підприємства; рядів динаміки – для зображення стану розвитку ринку .

Джерела дослідження. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної науки, основні положення теорії логістики, законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України. Інформаційну базу дослідження склали статистичні матеріали Держкомстату України, монографії та інші наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, а також дані системи статистичного, оперативного та управлінського обліку закладів, електронні бази даних і знань.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукову новизну дослідження складають рекомендації щодо формування ефективного механізму функціонування управління підприємств логістичного сектору, який враховує сучасні виклики та можливості.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані результати можуть бути застосовані для покращення логістичних операцій, сприяючи тим самим росту та розвитку підприємств та економіки.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження оприлюднено наукову працю:

Кононцова В.В., Марченко К.С. Роль логістичних стратегій в управлінні підприємством Матеріали IX Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених» грудень 2023 року м. Одеса, Україна. (Додаток А)

Публікації. Повх І.В., Марченко К.С., Титянкова Л.В. Аналіз транспортної логістики в Україні під впливом блокування кордонів. Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. (див. додаток Б)

Обсяг і структура роботи. Магістерська робота викладена на 110 сторінках комп’ютерного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел (50 найменувань), містить 21 таблиць, 27 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Основоположні принципи логістики в управлінні підприємством

Основоположні принципи логістики в управлінні підприємством формують фундамент, на якому базуються сучасні стратегії управління та оптимізації бізнес-процесів. Логістика, як важлива складова ефективного бізнес-менеджменту, розвивалася на протязі багатьох десятиліть, трансформуючись з простого розуміння переміщення товарів у складну інтегровану систему, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

Вивчення історичного розвитку та ключових теоретичних концепцій логістики дозволяє глибше зрозуміти її роль у сучасному управлінні підприємствами. Розглядаючи історичний аспект, логістика як наукова дисципліна пройшла значний шлях розвитку. Від первісних підходів, зосереджених на транспортуванні та складуванні, вона трансформувалася в комплексну систему, що інтегрує в собі різні аспекти управління, включаючи закупівлі, виробництво, розподіл, а також управління відносинами з клієнтами. Ця еволюція підкреслює необхідність безперервного оновлення знань та навичок в області логістики для відповідності сучасним бізнес-викликам. Історична еволюція логістики наведена у табл. 1.1.

Як науковий напрям логістика сформувалася у військовій сфері, зокрема у часи численних війн давнини. Перші відомості про логістику як науку з’являються у IX столітті, однак як окремий напрям вона виокремилася ближче до середини XIX століття.

У той же час, Готфрід Вільгельм Лейбніц, видатний німецький філософ, фізик і математик, у XVII столітті використовував термін «логістика» у

контексті математичної логіки, що було офіційно визнано у 1904 році на Женевській філософській конференції.

Таблиця 1.1.

Історична еволюція логістики

№	Етап	Період	Основні особливості
1	Древня Греція	IV ст. до н.е.	Походження терміну «логістика» від грецького «logistike», що означає мистецтво розрахунку. Існування посад логістів, які виконували обов'язки пов'язані з розрахунками і плануванням.
2	Древній Рим	-	Логістика як розподіл продовольства.
3	Візантія	-	Логістика як мистецтво постачання армії ресурсами та управління її пересуванням. Враховували чисельність військ, їх розміщення та обладнання, особливості місцевості та силу противника.
	XVII століття		Готфрід Вільгельм Лейбніц (видатний німецький філософ, фізик і математик) використовував термін «логістика» у контексті математичної логіки, що було офіційно визнано у 1904 році на Женевській філософській конференції.
4	XIX століття	-	Формування логістики як наукового напряму. Антуан Анрі Жоміні (основоположник наукових робіт з логістики у військовій сфері) визначає логістику як мистецтво управління військами.
5	XX століття	1950-1960-і рр.	Застосування логістики в економіці, особливо після Другої світової війни. Логістика стає ключовим елементом управління матеріальними ресурсами.

Джерело: [1, с. 4]

У період Другої світової війни логістичний підхід знайшов широке застосування у США для координації дій між військово-промисловим комплексом, службами постачання армії та транспортними засобами. У Міністерстві оборони США функціонує спеціалізований логістичний відділ, його головна задача якого - складається у розробці стратегій для масштабних військових операцій.

Економіст Оскар Моргенштерн у 1951 році вказав на аналогію методів управління військовими та промисловими ресурсами. З 1960-х років

логістичний підхід став активно застосовуватися в економіці, що відбилося на зростанні асортименту товарів та витрат на управління ресурсами. Витрати на логістику складали до 70% вартості продукту, що підкреслює її важливість у господарській діяльності.

Логістика є науковою дисципліною, яка охоплює організацію, контроль та управління різноманітними процесами, пов'язаними з рухом як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів. Вона включає в себе етапи від отримання сировини та комплектуючих до виробничих підрозділів підприємства, їх переробки в межах виробничих процесів, а також доставки готової продукції до кінцевого споживача з урахуванням його потреб та вимог. Це включає такі операції, як транспортування, зберігання та обробку відповідної інформації. Вивчення різноманітних економічних літературних робіт, як вітчизняних, так і іноземних, демонструє відсутність універсального визначення терміну «логістика», як це підтверджується в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Різні підходи до тлумачення поняття «логістика»
у вітчизняній та міжнародній літературі

№	Автор	Визначення
1	Пономарьова Ю. В. [2]	Теоретичні та практичні аспекти управління матеріальними потоками та супутніми інформаційними процесами
2	Крикавський Є. В. [3]	Організація та керування рухом матеріалів, компонентів і відповідних інформаційних потоків із метою прискорення обігу як загальних, так і готових товарів всередині організації та по її маркетингових каналах. Це спрямоване на збільшення поточного та майбутнього доходу, а також на оптимізацію ефективності обробки замовлень.
3	Busher J. [4]	Процес який включає планування, виконання та управління ефективним та раціональним переміщенням та зберіганням сировини, напівфабрикатів, готових виробів, а також управління інформацією, пов'язаною з ними, з метою задоволення потреб споживачів
4	Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary [5]	Комплексна діяльність, що включає організацію, планування, контроль та реалізацію руху товарів від етапу проектування та закупівель, через процеси виробництва та розподілу, до доставки кінцевому споживачу. Ця діяльність спрямована на відповідність вимогам ринку при мінімізації операційних та капіталовкладень.

5	Чухрай Н., Патора Р. [6]	Наука яка зосереджена на ефективному управлінні матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в адаптивних економічних системах, що характеризуються синергетичними взаємодіями.

Джерело: [оброблено автором]

Термін «логістика» можна поділити на кілька груп за підходами до його трактування. Кожен з цих підходів має свої особливості і акценти та може використовуватися для різних цілей та в різних контекстах:

1. Функціональний підхід - логістика розглядається як сукупність функцій управління, пов’язаних з рухом товарів, від закупівлі до доставки кінцевому споживачу. Увага акцентується на операціях, таких як транспортування, зберігання, управління запасами, упаковка та обробка замовлень.
2. Системний підхід - тут логістика визначається як координація та інтеграція всіх логістичних процесів у межах підприємства та між підприємствами. Цей підхід підкреслює важливість взаємодії між різними ланками логістичного ланцюга для оптимізації загальної ефективності.
3. Стратегічний підхід - логістика розглядається як ключовий інструмент у формуванні стратегії підприємства, особливо в контексті забезпечення конкурентних переваг, зниження витрат і підвищення задоволеності клієнтів.
4. Інтегрований підхід - у цьому підході логістика вважається комплексним процесом, що охоплює не тільки управління матеріальними потоками, але й пов’язані з ними інформаційні, фінансові та інші потоки, спрямовані на забезпечення ефективності всього ланцюга поставок.
5. Операційний підхід - у цій групі логістика сприймається як сукупність операційних завдань і процедур, спрямованих на забезпечення оперативного управління потоками товарів і послуг [7. с. 16].

У контексті основоположних принципів логістики в управлінні підприємством, важливо відзначити роль логістики в умовах загострення конкуренції на сучасному ринку. Логістика стає ключовим інструментом для підвищення продуктивності підприємств, вимагаючи її інтеграції з довгостроковими стратегічними цілями організацій. Логістика спрямована на

ефективність системи в цілому, від процесу вибору постачальників до реалізації готової продукції та надання послуг післяпродажного обслуговування, з метою оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності бізнесу.

Предмет логістики полягає у вивченні принципів та методів організації ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками у ланцюгу поставок. Це включає аналіз та оптимізацію процесів замовлення, закупівлі, зберігання, транспортування, розподілу та доставки продукції з метою мінімізації витрат та підвищення ефективності загальної діяльності підприємства.

Об’єкт логістики представляє собою системи та процеси, пов’язані з управлінням рухом товарів, від моменту їх створення чи закупівлі до моменту споживання чи використання кінцевим споживачем. Об’єкт логістики охоплює всі елементи ланцюга поставок, включаючи постачальників, виробників, логістичні компанії, дистриб’юторів, роздрібні торговців та споживачів. Об’єкт логістики також включає інформаційні системи, які використовуються для координації та контролю за цими процесами [8, с. 7].

Логістика в управлінні підприємством складається з шості функцій, які схематично зазначені за рис. 1.1.

Рис. 1.1. Функції логістики

Джерело: [9, с. 10]

1. Функція планування - забезпечує створення довгострокових та короткострокових планів для раціонального управління логістичними потоками. Планування охоплює прогнозування попиту, визначення потреб у ресурсах, розробку маршрутів постачання, підготовку графіків виробництва та доставки.

2. Функція закупівлі - включає вибір постачальників, укладання договорів, контроль за якістю отриманих матеріалів і послуг. Вона відіграє важливу роль у формуванні вартості кінцевого продукту та забезпеченні сталості ланцюга поставок.

3. Функція управління запасами - спрямована на підтримання оптимального рівня запасів для забезпечення безперебійного виробництва та задоволення попиту клієнтів. Включає в себе методи і техніки, такі як JIT (just-in-time), EOQ (economic order quantity), MRP (material requirements planning).

4. Функція транспортування - організація та управління переміщенням товарів між різними точками ланцюга поставок. Ця функція включає вибір транспортних засобів, оптимізацію маршрутів, контроль за термінами та якістю доставки.

5. Функція управління інформацією - важливо для координації та управління всіма логістичними процесами. Включає збір, обробку та аналіз даних, використання IT-систем для відстеження вантажів, управління запасами та планування.

6. Функція координації та інтеграції - направлена на забезпечення взаємодії всіх учасників ланцюга поставок, включаючи постачальників, виробників, дистриб'юторів та кінцевих споживачів. Ця функція включає узгодження дій всіх сторін для забезпечення ефективного руху товарів та інформації [9, с. 10].

Логістика в управлінні має певні завдання, які розподіляються на: глобальні, загальні та локальні. Які схематично зазначені на рис 1.2.

Рис. 1.2. Завдання логістики

Джерело: [10, с. 34]

1. Глобальні завдання логістики:

- оптимізація логістичного ланцюга на міжнародному рівні - це включає управління та координацію міжнародних потоків товарів, інформації та фінансів, а також адаптацію до глобальних тенденцій, нормативів та законодавчих вимог;
- розвиток сталої логістики - зосередження на впровадженні екологічно стійких методів та практик у міжнародних логістичних операціях, включаючи ефективне використання ресурсів та зменшення впливу на довкілля;
- глобальне управління ризиками - виявлення, аналіз та мінімізація ризиків, пов’язаних з логістикою на міжнародному рівні, включаючи політичні, економічні та природні ризики.

2. Загальні завдання логістики:

- підвищення ефективності загальної діяльності підприємств - оптимізація всіх логістичних процесів для зниження загальних виробничих витрат та підвищення продуктивності;
- забезпечення високої якості обслуговування клієнтів - створення ефективної системи обслуговування, яка забезпечує своєчасну доставку товарів та послуг згідно з вимогами клієнтів;

- адаптація до змін ринкового середовища - швидке реагування на зміни у попиті, конкурентне середовище та технології для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

3. Локальні завдання логістики:

- управління запасами на місцевому рівні - ефективне управління запасами на складах, включаючи мінімізацію витрат на зберігання та підтримку оптимального рівня запасів для запобігання дефіциту чи надлишку;
- локалізація та оптимізація доставки - розробка та реалізація ефективних маршрутів доставки на місцевому рівні для скорочення часу та витрат на транспортування;
- покращення внутрішньої логістики - оптимізація внутрішніх процесів логістики, таких як переміщення матеріалів всередині підприємства, ефективне управління складським простором та внутрішньою транспортною системою [10, с. 34-37].

Основоположні принципи логістики мають особливе значення в управлінні підприємством, та схематично наведені на рис. 1.3.

Рис. 1.3. Основоположні принципи логістики в управлінні підприємством

Джерело: [11]

1. Інтегрованість - основа логістики полягає в інтеграції всіх елементів ланцюга поставок – від постачальників до кінцевих споживачів. Це означає, що логістичні операції мають бути координовані таким чином, щоб уникнути зайвих затрат та часових затримок на кожному етапі.

Приклад: у контексті морської логістики, інтеграція може включати координацію між портовими операторами, морськими перевізниками, митними службами та клієнтами. Підприємство, яке здійснює контейнерні перевезення, має забезпечувати ефективну координацію між усіма учасниками для забезпечення безперебійного руху вантажу.

2. Гнучкість - у сучасному динамічному бізнес-середовищі гнучкість є ключовим фактором. Це включає здатність швидко адаптуватися до змін у попиті, виробничих процесах, умовах доставки та інших несподіваних обставинах.

Приклад: морська логістика вимагає гнучкості у реагуванні на зміни в попиті, політичні умови, погодні умови та інші фактори. Підприємство може швидко змінити маршрути суден у разі політичних конфліктів або стихійних лих у певній регіоні.

3. Оптимізація запасів - ефективне управління запасами забезпечує баланс між надлишком та дефіцитом. Це включає в себе визначення оптимального рівня запасів, що дозволяє задовольняти попит без зайвих витрат на зберігання [12].

Приклад: Важливість точного прогнозування попиту та планування запасів стає критичною, особливо коли йдеться про довготривалі морські перевезення. Правильне управління запасами допомагає уникнути зайвих затрат на зберігання та перевантаження контейнерів.

4. Мінімізація витрат - це включає у себе не лише зниження витрат на транспортування та зберігання, а й оптимізацію пов’язаних з логістикою процесів, таких як управління запасами, пакування, обробка замовлень та повернення товарів.

Приклад: в морській логістиці це може включати в себе вибір найбільш економічно ефективних маршрутів, оптимізацію навантаження контейнерів та використання сучасних технологій для моніторингу та управління флотом.

5. Точність і своєчасність - це важливо для забезпечення ефективної доставки та задоволення потреб клієнтів. Точність у логістиці означає

правильну доставку відповідного товару у правильну кількість та якість. Своєчасність гарантує, що товари доставляються у призначені терміни.

Приклад: у морській логістиці критично важливо доставляти контейнери вчасно та без помилок. Це включає точне планування рейсів, моніторинг стану контейнерів під час транспортування та ефективне управління портовими операціями.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція та вимоги до ефективності постійно зростають, ключовим фактором успішності підприємства є здатність до гнучкого та ефективного управління логістичними процесами. Основоположні принципи логістики відіграють вирішальну роль у цьому контексті, оскільки вони сприяють оптимізації всіх аспектів логістичної діяльності, від планування та координації до виконання та контролю.

Для підприємств, що займаються морською логістикою та контейнерними перевезеннями, ці принципи набувають особливого значення. Вони дозволяють не тільки забезпечувати високу якість послуг та задовольняти потреби клієнтів, але й значно знижувати витрати, покращувати координацію між різними ланками ланцюга поставок, а також швидко адаптуватися до змінних ринкових умов та викликів.

Застосування цих принципів у морській логістиці допомагає не лише у вирішенні практичних завдань, таких як оптимізація маршрутів та вантажопотоків, але й у створенні стратегічних переваг для підприємства на ринку. Завдяки цьому, підприємство може ефективно реагувати на зміни в попиті, забезпечувати своєчасну та якісну доставку товарів, а також вдосконалювати внутрішні процеси, що в кінцевому рахунку призводить до підвищення конкурентоспроможності та прибутковості.

Логістика в управлінні підприємством не обмежується лише ефективним переміщенням товарів, але й охоплює весь комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію всіх процесів від виробництва до кінцевого споживача. Аналіз сучасних підходів та методів у логістиці, включаючи

використання інноваційних технологій та IT-рішень, підкреслює важливість адаптації та еволюції у цій галузі.

З урахуванням швидкого розвитку ринкового середовища та глобалізації, логістика виступає як критичний елемент, що впливає на конкурентоспроможність та ефективність підприємства. Тому розуміння та застосування основоположних принципів логістики є ключовим для розробки ефективних стратегій управління та досягнення бізнес-цілей.

1.2. Сучасні підходи та технології у логістичному управлінні.

Сучасний світ бізнесу характеризується швидкими темпами змін, інноваційними викликами та постійною еволюцією технологій. В цьому контексті, логістичне управління перетворюється, пристосовуючись до нових реалій та використовуючи сучасні підходи та технології для підвищення ефективності, оптимізації витрат та покращення обслуговування клієнтів. На сьогоднішній день, інноваційні логістичні технології та передові методи управління відіграють ключову роль у створенні конкурентоспроможних переваг для підприємств.

Використання сучасних підходів у логістичному управлінні дозволяє підприємствам не тільки ефективно управляти поточними операціями, але й прогнозувати майбутні тенденції, швидко реагувати на зміни в попиті та на ринкових умовах. Це охоплює широкий спектр аспектів, від автоматизації та цифровізації процесів до використання розширених аналітичних інструментів та інтегрованих систем управління ланцюгами поставок.

Логістичне управління можна визначити як процес планування, організації, контролю та вдосконалення потоків матеріалів та пов’язаної з ними інформації у рамках ланцюга поставок від моменту закупівлі сировини до доставки кінцевого продукту споживачеві. Головна мета логістичного менеджменту полягає у забезпеченні ефективності та відповідності всіх логістичних процесів потребам і очікуванням клієнтів, а також у мінімізації

пов’язаних з цим витрат. Це визначення відображає сучасний підхід до управління логістикою, який враховує не тільки традиційні аспекти, такі як транспортування та зберігання, але й акцентує увагу на координації всіх складових ланцюга поставок, оптимізації процесів та використанні передових технологій [13, с. 8].

Мета логістичного управління полягає в створенні оптимізованої та ефективної системи, яка забезпечує необхідний рівень обслуговування з мінімальними загальними витратами. А також, в створення інтегрованої, гнучкої та відповідальної системи, яка підтримує цілісність і стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі. Мета логістичного управління включає в себе кілька ключових аспектів які представлені на рис. 1.4.

Рис. 1.4. Мета логістичного управління.

Джерело: [14]

1. Оптимізація потоків ресурсів - охоплює ефективне управління потоками сировини, готової продукції, інформації та фінансів. Мета полягає в тому, щоб забезпечити неперервність та своєчасність цих потоків з максимальною ефективністю.

2. Зниження витрат - логістичне управління прагне до мінімізації витрат на всіх етапах ланцюга поставок, від закупівлі до доставки кінцевому споживачеві.

3. Підвищення клієнтського сервісу - покращення якості обслуговування клієнтів шляхом забезпечення точності, надійності та швидкості доставки товарів, а також оперативного реагування на запити клієнтів.

4. Гнучкість та адаптивність - логістичне управління повинне бути гнучким, щоб швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як коливання попиту, зміни в ланцюгах поставок або зовнішніх умовах.

5. Підвищення внутрішньої ефективності - досягається за допомогою оптимізації внутрішніх процесів, удосконалення складського господарства, транспортних операцій та управління запасами.

6. Сталість та екологічна відповідальність - важливою метою логістичного управління є також зменшення негативного впливу на навколишнє середовище через раціональне використання ресурсів та екологічно стійкі методи.

Управління розвитком логістичної системи на підприємстві передбачає такі ключові завдання:

- відповідність розвитку підприємства - це включає узгодження логістичної системи зі стратегічними цілями фірми;
- підвищення продуктивності - система має сприяти зростанню продуктивності бізнесу;
- ліквідація надмірних потужностей - це передбачає ефективне використання логістичних ресурсів;
- покращення внутрішньої ефективності - удосконалення структури системи для підвищення її результативності та надійності.

Система логістичного управління на підприємстві орієнтована на активне управління ключовими параметрами, з метою мінімізації відхилень від стандартних управлінських режимів. Це сприяє підтриманню порядку і балансу між внутрішніми процесами підприємства та його взаємодією з зовнішнім середовищем [15].

Компоненти системи логістичного управління активністю організації включають ряд ключових елементів. Ці елементи охоплюють як учасників та

об’єкти, що беруть участь у логістичних процесах, так і принципи, методи та інструменти, які використовуються для ефективного управління. Вони також включають в себе рішення, пов’язані з управлінням, що впливають на ефективність логістичних процесів і здійснюють вплив на загальний успіх і стійкість бізнесу. Ці складові елементи представлені на рис. 1.5.

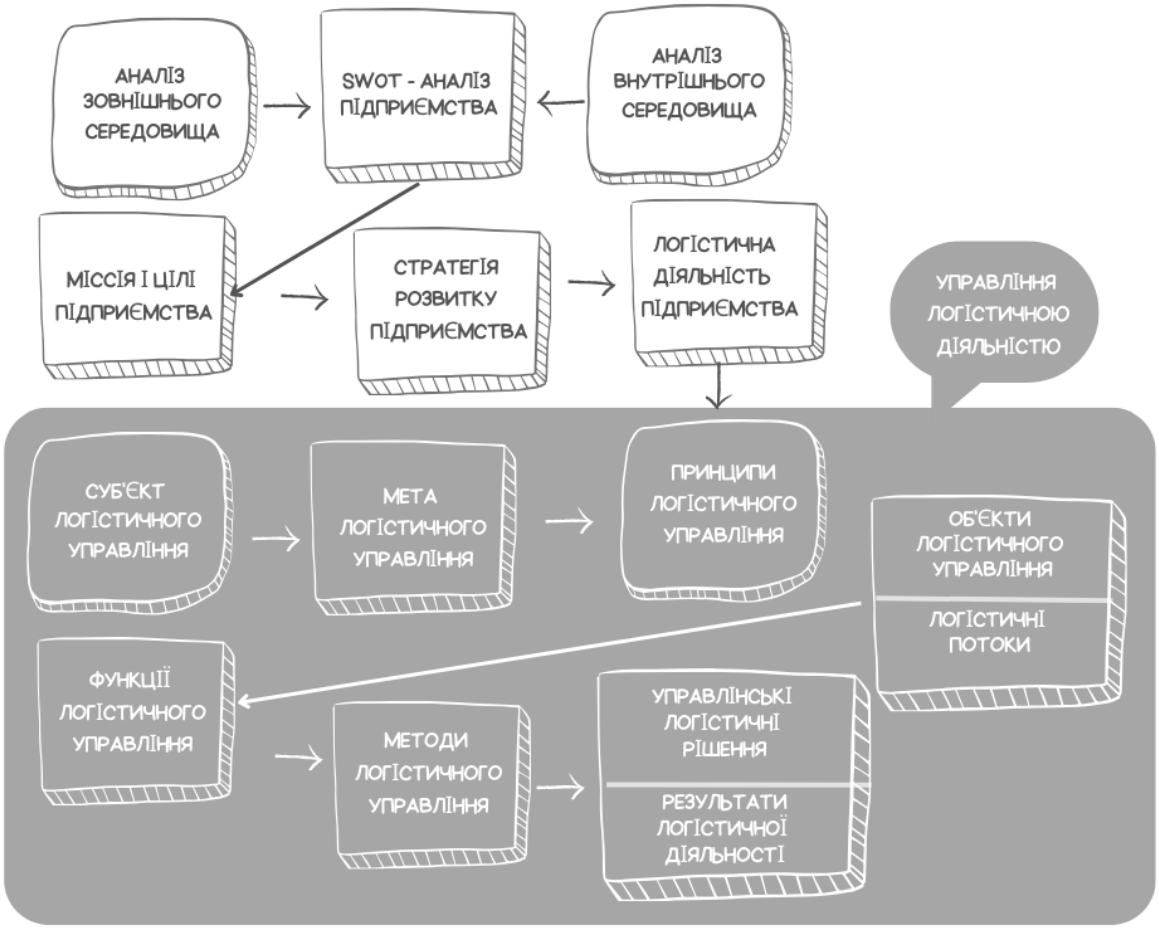

Рис. 1.5. Складові елементи системи логістичного управління
Джерело: [16]

Ключовими компонентами системи логістичного управління є:

- суб’єкти та об’єкти управління - вони включають учасників логістичного процесу та об’єкти управління;
- принципи та функції - вони визначають основні напрямки і завдання логістичного управління;
- методи управління - тут розглядаються специфічні підходи та інструменти управління;

- управлінські рішення - ці рішення формуються для досягнення цілей логістичної системи.

Для глибшого розуміння сутності логістичного управління, слід чітко визначити його основні компоненти - об’єкт та предмет. Об’єкт логістичного управління охоплює всю систему логістичних процесів і систем, від складського господарства до розподілу продукції. Предмет логістичного управління включає методи та інструменти, необхідні для ефективного планування, організації та контролю цих процесів. Деталізація цих компонентів допоможе краще зрозуміти логістичні процеси та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Більш докладний опис об’єкта та предмета логістичного управління представлено у табл. 1.3. Ця таблиця демонструє складність і багатогранність логістичного управління, а також його важливість для ефективної діяльності сучасного підприємства [17, с.17].

Таблиця 1.3.

Об’єкт та предмет логістичного управління

№	Компонент	Характеристика
1	Об’єкт логістичного управління	Це весь комплекс логістичних процесів і систем, які забезпечують рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у рамках ланцюга поставок. До об’єкта логістичного управління відносяться складське господарство, транспортування, управління запасами, обробка замовлень, виробнича логістика, розподіл продукції, а також забезпечення взаємодії між різними ланками ланцюга поставок.
2	Предмет логістичного управління	Це методи, підходи та інструменти, які використовуються для планування, організації, контролю та оптимізації логістичних процесів. Він включає стратегії управління ланцюгами поставок, методи планування та прогнозування, технології автоматизації та інформаційного обміну, оцінку ефективності логістичних операцій, а також розробку рішень для вдосконалення логістичних процесів з урахуванням потреб ринку та організаційних цілей.

Джерело: [17, с. 17]

Принципи логістичного управління включають цілісний підхід до управління потоками, що охоплює всі етапи ланцюга поставок, від постачання

до доставки кінцевому споживачу. Важливість надається також ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат [18].

Функції логістичного управління охоплюють планування, організацію, координацію та контроль над усіма аспектами логістичних операцій, включно з управлінням запасами, транспортуванням, складуванням та обробкою замовлень.

Сучасні підходи та технології у логістичному управлінні відкривають нові можливості для оптимізації роботи, зниження витрат та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Важливість цих підходів ще більше підсилюється у контексті глобалізації та постійного технологічного розвитку, який накладає відбиток на всі галузі економіки, включаючи логістику. Швидке впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей, автоматизація та роботизація, блокчейн та великі дані, радикально змінює способи управління логістичними процесами [19, с. 72].

Аналіз сучасних підходів та технологій, які використовуються у логістичному управлінні, та можуть бути застосовані для підвищення ефективності роботи на автотранспортних підприємствах, особливо в контексті морської логістики та контейнерних перевезень схематично представлені на рис. 1.6.

Рис. 1.6. Сучасні підходи та технології у логістичному управлінні.

Джерело: [розробка автора]

1. Цифрова трансформація в логістиці - важливість цифрової трансформації у логістичному управлінні не можна переоцінити. Сучасні технології, такі як IoT (Інтернет речей), дозволяють збирати та аналізувати дані в реальному часі, що підвищує точність прогнозування та дозволяє краще управляти запасами та логістичними потоками [20].

- Наприклад: логістична компанія яка займається морськими перевезеннями може впровадити IoT-сенсори у свої контейнери, що дозволяє відслідковувати їх місцезнаходження, стан і навіть умови зберігання вантажу в реальному часі. Це забезпечує більшу прозорість ланцюга поставок та допомагає виявити та усунути недоліки у логістичних процесах.

2. Використання IT-рішень для управління ланцюгами поставок - системи управління ланцюгами поставок (SCM) та планування ресурсів підприємства (ERP) є невід'ємною частиною сучасного логістичного управління. Ці системи дозволяють автоматизувати багато процесів, включаючи замовлення, складське управління та планування доставок [21].

- Наприклад: підприємство, яке організовує контейнерні перевезення. Використання ERP-системи дозволяє їй ефективно управляти всіма аспектами своєї діяльності, від замовлення контейнерів та розподілу запасів до оптимізації маршрутів доставки та скорочення часу обробки вантажів на складах.

3. Автоматизація та роботизація - від складських роботів до автономних транспортних засобів, автоматизація і роботизація грають ключову роль у підвищенні ефективності логістичних процесів. Ці технології дозволяють не тільки скорочувати час обробки замовлень, але й знижувати виробничі витрати [22].

- Наприклад: впровадження автоматизованих систем управління складом на терміналах морських портів дозволяє швидко обробляти велику кількість контейнерів, забезпечуючи їх своєчасне завантаження та розвантаження з кораблів.

4. Блокчейн в логістиці - блокчейн пропонує нові можливості для підвищення прозорості, безпеки та ефективності в логістиці. Застосування блокчейну може допомогти в трасуванні вантажів, забезпеченні надійності даних та зменшенні ризику шахрайства.

- Наприклад: уявіть, що логістична компанія впроваджує блокчейн для створення прозорої історії кожного контейнера, від виробника до кінцевого споживача. Це дозволяє всім учасникам ланцюга поставок точно знати, де знаходиться кожен контейнер і в якому він стані, а також забезпечує захист від можливих шахрайств та помилок.

5. Сталість та екологічні ініціативи - у сучасному світі компанії все більше зосереджуються на сталому розвитку. Це означає впровадження екологічних підходів у логістиці, таких як оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO2, використання електромобілів та збільшення ефективності утилізації ресурсів.

- Наприклад: у сфері морських перевезень компанії можуть використовувати екологічно чисті судна, що працюють на альтернативних видах палива, або застосовувати технології для зменшення викидів шкідливих речовин.

6. Використання «Біг Дата» та «Штучного Інтелекту» - Біг Дата та ШІ відкривають нові можливості для аналізу величезних обсягів даних та оптимізації логістичних процесів. Ці технології дозволяють точніше прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки та підвищити загальну ефективність логістичних систем.

- Наприклад: припустимо, морська логістична компанія аналізує величезні обсяги даних про попит, погодні умови, стан портів і транзитних точок за допомогою ШІ. Це дозволяє компанії прогнозувати попит, оптимізувати маршрути перевезення та уникати затримок, тим самим знижуючи витрати та підвищуючи задоволення клієнтів

7. Інтегроване управління ланцюгами постачання - цей підхід до логістичного управління включає розробку та використання інтегрованих

систем для керування всією мережею ланцюгів поставок. Це означає, що всі елементи ланцюга - від постачальників до кінцевих споживачів - пов’язані та управляються як єдина система. Інтегроване управління забезпечує злагоджену роботу різних підрозділів підприємства, а також ефективну взаємодію з зовнішніми партнерами.

- Наприклад: коли підприємство використовує єдину інтегровану систему для управління всіма етапами транспортування контейнерів – від завантаження в порту відправлення до доставки в пункт призначення, що включає взаємодію з портовими службами, митними органами та логістичними операторами. Це означає, що кожен контейнер, його місцезнаходження та час відправлення/прибуття координуються в реальному часі для оптимізації маршрутів і зменшення часу простою.

Кожен з цих аспектів має важливе значення для ефективного логістичного управління та може бути детально розглянутий з прикладами, що ілюструють їх застосування на практиці, особливо в контексті морської логістики та контейнерних перевезень.

1.3. Транспортна та морська логістика: стратегії та практики ефективного управління.

Транспортна та морська логістика відіграють ключову роль у сучасному світовому господарстві, будучи важливими компонентами глобального ланцюга поставок. Впровадження ефективних стратегій та технологій в цих сферах значно впливає на успішність підприємств, їх здатність адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов і задовольняти потреби клієнтів. Сучасні тенденції, включаючи цифровізацію, автоматизацію та використання інноваційних підходів, розширюють можливості управління цими логістичними процесами, забезпечуючи більшу ефективність та гнучкість у роботі транспортних і морських компаній.

Транспортна логістика є комплексною сферою, що охоплює планування, управління та контроль за переміщенням вантажів у рамках глобального ланцюга поставок. Вона включає ефективну координацію різних видів транспорту – морського, повітряного, залізничного, автомобільного – для оптимізації процесів доставки. Основні аспекти транспортної логістики полягають у раціоналізації маршрутів, зниженні витрат на перевезення, прискоренні доставки та забезпеченні надійності поставок. Зростаюча важливість цієї галузі зумовлена глобалізацією та розширенням міжнародної торгівлі, що вимагає вдосконалення логістичних стратегій [23, с. 27].

Основна мета транспортної логістики полягає у забезпеченні ефективного та оптимізованого переміщення вантажів у межах ланцюга поставок. Це включає раціональне планування маршрутів, управління часовими рамками доставки, мінімізацію витрат на перевезення та підвищення надійності та безпеки доставок. Транспортна логістика спрямована на створення гнучких та адаптивних логістичних систем, що забезпечують своєчасне задоволення потреб клієнтів та ефективне управління матеріальними ресурсами в умовах змінних ринкових вимог [24, с. 201]. Основні завдання транспортної логістики представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Основні завдання транспортної логістики

№	Завдання	Характеристика
1	Організація транспортних потоків	Це включає планування та реалізацію маршрутів, оптимізацію транспортних засобів та покращення координації між різними видами транспорту. Мета – мінімізувати час та витрати на доставку, забезпечуючи при цьому надійність і точність поставок.
2	Оптимізація маршрутів	Завдання полягає у виборі найбільш ефективних та економічних маршрутів для переміщення вантажів. Це включає аналіз різних транспортних альтернатив та маршрутів, урахування географічних особливостей та обмежень.
3	Координація між різними видами транспорту	Це важливо для забезпечення безперебійності та ефективності логістичних ланцюгів, зокрема в мультимодальних та інтермодальних перевезеннях, де задіяні різні види транспорту.

4	Забезпечення безпеки та надійності	Важливо забезпечити безпеку перевезень, застосування стандартів та норм, а також впровадження систем контролю і моніторингу вантажів.
5	Інтеграція інформаційних систем	Ефективне використання IT-систем та інноваційних технологій для забезпечення точного моніторингу та управління логістичними процесами, зокрема для трекінгу вантажів, управління запасами та аналізу даних.
6	Гнучкість у реагуванні на зміни ринку	Сучасна логістика вимагає гнучкості та адаптації до швидко змінюваних умов ринку, зокрема в ситуаціях нестабільності та коливань попиту.

Джерело: [26, с.11]

Транспортна логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності ланцюга поставок. Основні функції транспортної логістики представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Функції транспортної логістики

№	Функції	Характеристика
1	Планування та оптимізація маршрутів	Це включає детальне планування маршрутів і вибір оптимальних видів та засобів транспортування, їх налагодження та координацію. Враховується різноманітність маршрутів, вартість, час доставки та специфіка вантажів.
2	Управління запасами і складською діяльністю	Ефективне розміщення та обіг запасів на складах, забезпечення своєчасності пересування вантажів.
3	Контроль за якістю та безпекою перевезення	Забезпечення дотримання стандартів безпеки, моніторинг стану вантажів під час транспортування.
4	Інтеграція інформаційних систем	Використання сучасних IT-технологій для збору, обробки та аналізу даних, що дозволяє підвищити ефективність управління логістичними процесами.

Джерело: [24, с.203]

В рамках кожної з цих функцій здійснюється ряд специфічних транспортних операцій, кожна з яких має свою роль у забезпеченні ефективності та надійності логістичних процесів. Логістичні функції сприяють покращенню загальної продуктивності логістичних операцій,

зниженню витрат, а також підвищенню задоволеності клієнтів завдяки більш точному та належному обслуговуванню.

Важливість вибору правильного виду транспорту в логістичному управлінні підприємства не можна недооцінити. Кожний тип транспорту має свої унікальні характеристики, що впливають на ефективність, вартість та швидкість доставки вантажів [25, с. 100].

Вибір оптимального виду транспорту дозволяє підприємству максимізувати прибуток, знизити витрати, підвищити рівень задоволення клієнтів та забезпечити вчасне та безпечне доставлення товарів. Особливо це актуально в умовах морської та контейнерної логістики, де вибір між різними видами транспорту визначає загальну ефективність поставок.

Інформація щодо переваг та недоліків може бути корисною при аналізі та виборі оптимального виду транспорту для конкретних логістичних потреб, зокрема в контексті морської та контейнерної логістики. Детальна інформація представлена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Види транспорту, їх переваги та недоліки

№	Вид транспорту	Переваги	Недоліки
1	Морський транспорт	- велика вантажопідйомність, - низькі витрати на перевезення великих партій товарів	- відносно повільна швидкість, - залежність від погодних умов, - обмеження маршрутів до портів.
2	Повітряний транспорт	- швидкість доставки, - можливість долати великі відстані без перешкод	- високі вартості перевезення, - обмеження на вантажопідйомність
3	Залізничний транспорт	- велика вантажопідйомність, - стабільність та надійність, екологічність	-обмежена гнучкість маршрутів, - залежність від наявності залізничної інфраструктури
4	Автомобільний транспорт	- гнучкість маршрутів, - можливість доставки від дверей до дверей	- обмеження на вантажопідйомність, - високі витрати на паливо, вплив дорожніх умов

Джерело: [21, с.203]

У контексті вибору транспортного засобу для логістичних операцій, особливо важливим є розуміння ролі морської логістики. Вона стає ключовою в умовах глобалізації та розвитку міжнародної торгівлі. Морська логістика не тільки доповнює інші види транспорту, а й відіграє стратегічну роль у глобальних цепах поставок, забезпечуючи перевезення великих обсягів товарів між континентами.

Морська логістика відіграє ключову роль у транспортній логістиці, оскільки вона забезпечує ефективне та економічне переміщення великих об’ємів товарів на довгі відстані. Це особливо важливо у контексті глобалізації, де потреба у міжконтинентальних поставках зростає. Морські перевезення дозволяють перевозити вантажі у контейнерах, що спрощує логістичні процеси та знижує ризики пошкодження товарів. Також морська логістика відіграє важливу роль у створенні ефективних мультимодальних логістичних маршрутів, інтегруючись з іншими видами транспорту для забезпечення неперервного ланцюга постачання.

Основними особливостями морської логістики є її спроможність перевозити великі обсяги вантажів на довгі відстані за відносно низьку вартість. Особливості морської логістики представлені на рис. 1.7.

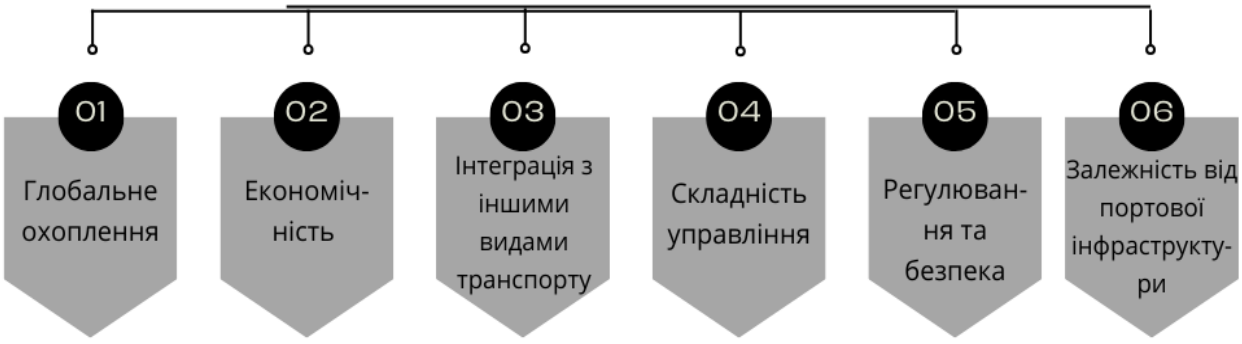

Рис. 1.7. Особливості морської логістики

Джерело: [27]

1. Глобальне охоплення - морські перевезення забезпечують доступ до глобальних ринків, охоплюючи значні відстані між континентами.

2. Економічність - перевезення великих об’ємів товарів морським шляхом часто економічно вигідніше порівняно з іншими видами транспорту.

3. Інтеграція з іншими видами транспорту - морська логістика часто включає мультимодальні перевезення, що вимагає координації між різними видами транспорту.

4. Складність управління - морські логістичні операції вимагають складного планування та управління через змінні умови і тривалість перевезень.

5. Регулювання та безпека - морська логістика підпорядковується численним міжнародним та національним правилам і нормам, включаючи питання безпеки та охорони довкілля.

6. Залежність від портової інфраструктури - ефективність морської логістики значною мірою залежить від розвиненості портової інфраструктури та її здатності обробляти великі об’єми вантажів.

Однак сфера морської логістики також зіштовхується з певними викликами, які наведені на рис. 1.8.

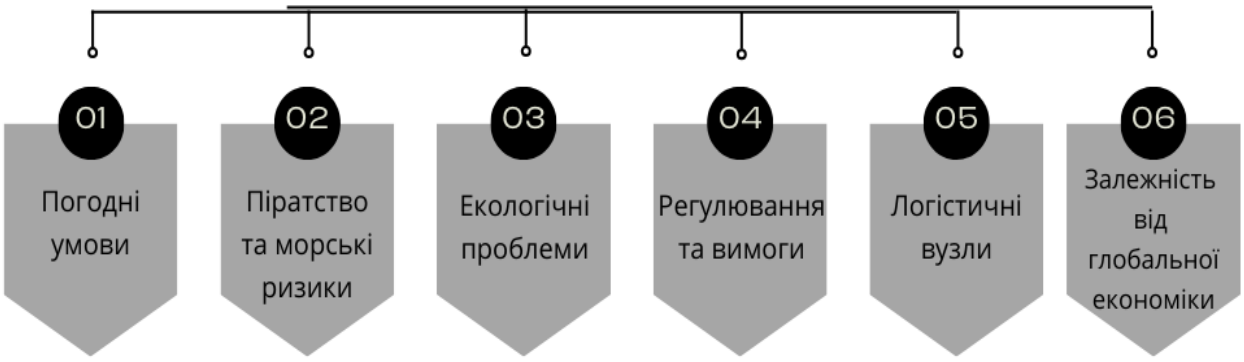

Рис. 1.8. Основні виклики морської логістики

Джерело: [27]

1. Погодні умови - це шторми, урагани та інші екстремальні погодні умови можуть спричинити затримки у доставці та навіть пошкодження вантажів.

2. Піратство та морські ризики - морські маршрути можуть бути вразливими до піратських нападів або інших форм морського злочинства.

3. Екологічні проблеми - забруднення океану, викиди вуглекислого газу та інші екологічні проблеми є важливими факторами для морської логістики.

4. Регулювання та вимоги - строгі міжнародні та національні регуляції щодо безпеки, охорони довкілля та митних процедур можуть створювати складнощі.

5. Логістичні вузли - це проблеми з навантаженням, розвантаженням, складуванням та управлінням портами.

6. Залежність від глобальної економіки - морська логістика тісно пов’язана з глобальними економічними трендами та коливаннями.

Розвиток морської логістики зосереджений на покращенні технологій, ефективності портових операцій та інтеграції з іншими видами транспорту, що дозволяє створювати більш гнучкі та ефективні ланцюги постачання. Важливим аспектом є також впровадження наступний технологій та рішень:

- Впровадження «зелених» технологій у морській логістиці - застосування екологічно стійких методів та інновацій: використання відновлюваних джерел енергії, екологічно чистих видів палива для суден, та впровадження екологічних стандартів в портових операціях [28].
- Зменшення викидів та впливу на довкілля - це діяльності, які спрямовані на скорочення викидів шкідливих речовин в атмосферу і моря від суден, таких як використання суден з більш ефективними двигунами, покращення маршрутизації для зниження споживання палива, та застосування технологій очищення викидів.
- Використання інноваційних рішень для удосконалення логістичних процесів - це застосування сучасних технологій, таких як автоматизація портових операцій, використання розширеної аналітики для оптимізації маршрутів і розкладів суден, а також впровадження інтегрованих систем управління, що дозволяють покращити координацію між різними ланками логістичного ланцюга.

Стратегії управління в морській логістиці відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності, надійності та економічності морських перевезень. Вони охоплюють ряд важливих аспектів, які представлені на рис. 1.9.

1. Планування маршрутів - застосування інноваційних технологій для вибору оптимальних маршрутів, забезпечує своєчасну та безпечну доставку, мінімізуючи ризики.

- Наприклад: компанія може використовувати передові програми для аналізу погодних умов та трафіку у морських шляхах, щоб вибрати найшвидші та найбезпечніші маршрути для своїх суден. Це знижує ризик затримок та підвищує загальну надійність доставки.

2. Управління портовими операціями - використання автоматизованих систем для забезпечення швидкої та ефективної обробки вантажів, підвищує продуктивність портових операцій.

- Наприклад: ефективне використання автоматизованих систем управління портом може значно підвищити швидкість обробки вантажів, зменшуючи час простою суден і забезпечуючи більш гладке перевезення товарів.

3. Ефективне використання морських транспортних засобів - використання GPS та інших технологій для точного моніторингу та оптимізації маршрутів, сприяє економії палива.

- Наприклад: використання GPS та інших технологій слідкування для моніторингу та оптимізації вантажопотоків дозволяє точно визначати місцеположення вантажів та коригувати маршрути в реальному часі для зменшення витрат на паливо та підвищення ефективності доставки.

У сучасному світі транспортної та морської логістики технологічні інновації відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, швидкості та надійності логістичних процесів. Важливість застосування автоматизації, цифровізації та штучного інтелекту у цій сфері не можна недооцінити. Ці технологічні рішення дозволяють підприємствам значно підвищити свою

конкурентоспроможність та ефективно адаптуватися до швидкозмінних умов ринку.

Рис. 1.9. Основні виклики морської логістики

Джерело: [29]

Основні аспекти і значення цих інновацій у сфері транспортної та морської логістики включають:

1. Автоматизація - цифрові системи для управління логістичними процесами, забезпечуючи високу точність і швидкість обробки даних. Автоматизація важлива для підвищення продуктивності і зниження витрат.
2. Цифровізація - використання цифрових платформ і інструментів для моніторингу та управління логістичними процесами. Цифровізація дозволяє забезпечити ефективне обмін інформацією між різними учасниками ланцюга поставок.
3. Використання штучного інтелекту (ШІ) - застосування ШІ для аналізу великих обсягів даних, прогнозування потреб і оптимізації логістичних процесів. Штучний інтелект відіграє ключову роль у вдосконаленні прийняття рішень та підвищенні ефективності управління.

Ці інновації відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності, швидкості і надійності логістичних процесів, а також у зниженні витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємств у галузі.

Аналізуючи кейс-стаді успішних компаній у транспортній та морській логістиці, ми бачимо, що ключем до їхнього успіху є використання інноваційних підходів та технологій. Вони інтегрували передові технології. В транспортній та морській логістиці існує безмежний простір для розвитку, експансії та інноваційних рішень.

Нікос Марматцуріс (компанія GAC Shipping SA), у своєму виступі на XVIII Міжнародній конференції Grain & Maritime Days in Odessa 2019 зазначив: «Вже зараз настало майбутнє. Наприклад, коли такі судна, як «Yara Birkeland», були фантастикою. Тільки це судно перевозить стільки, скільки 40 тис. вантажівок за рік. За цим і майбутнє! Тобто 40 тис. вантажівок покинуть дороги, тому що це судно буде перевозити вантажі по фіордах. Крім того, в Норвегії безліч порогів, на яких також виробляється електрика. Ми говорили вже про джерела енергії, дружні до навколишнього середовища. Якщо подивимося в Інтернеті, яка зараз найбільш важлива робота в майбутньому, це людина, що працює з сонячними панелями, з вітряними турбінами. Близько 50% тих робочих місць, які будуть до 2050 року, досі ще не були винайдені» [30].

«Yara Birkeland» - це електричний автономний контейнеровоз, що має повністю автоматизовані процеси завантаження та розвантаження, і, за прогнозами, відсутність шкідливих викидів. Введення в експлуатацію такого судна дозволить значно зменшити кількість вантажних автотранспортних перевезень, зокрема, замінити до 40 тисяч рейсів вантажівок щорічно.

Аналізуючи ефективність логістичного управління та вивчаючи можливості для його удосконалення, можна зробити висновок, що цей процес вимагає постійного моніторингу та гнучкого підходу. Важливість точного визначення та ефективного вирішення проблем у логістичних процесах, особливо у контексті змінюваних ринкових умов та технологічного прогресу,

не може бути переоцінена. Підкреслюючи роль інновацій та адаптивності у логістичному управлінні, ми відкриваємо нові можливості для підвищення продуктивності, ефективності та задоволення потреб клієнтів. Таким чином, пошук шляхів удосконалення логістичних систем є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в майбутньому.

Висновки до розділу 1

Логістичне управління є комплексною та динамічною сферою, що вимагає глибокого розуміння теоретичних основ, адаптації до сучасних технологічних реалій і неперервного пошуку шляхів удосконалення. Ефективне управління логістикою має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності та успішності підприємств в сучасному бізнес-світі.

Ретельний аналіз теоретичних основ логістичного управління підкреслює значення історичної перспективи і фундаментальних принципів у цій дисципліні. Важливо відмітити, що комплексне розуміння ключових концепцій логістики є невід'ємним для формування ефективних стратегій управління, які відповідають викликам сучасного бізнес-середовища.

Дослідження сучасних підходів та технологій в логістиці вказує на критичну роль інновацій у цій сфері. Інтеграція цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту відкриває нові горизонти для оптимізації логістичних процесів, підвищуючи ефективність і здатність адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку.

Критичний огляд ефективності логістичних систем підкреслює необхідність систематичного оцінювання та ідентифікації потенційних напрямків для поліпшення. Екологічна стійкість та гнучкість ланцюгів поставок є ключовими елементами для створення сталої та резилієнтної логістичної системи.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛОГІСТИЧНОГО СЕКТОРУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТАНІТ ГРУП»

2.1. Аналіз сучасних тенденцій і викликів на ринку транспортних перевезень України.

У 2023 році українська логістична галузь продовжує адаптуватися до складних умов, спричинених триваючою війною. Попри численні виклики, сектор демонструє стійкість та гнучкість, шукаючи нові шляхи для забезпечення ефективного функціонування в умовах, що стрімко змінюються. Наступні аспекти відображають ключові тенденції та виклики, з якими стикається українська логістика на сьогоднішній день, та визначають напрямки її подальшого розвитку в контексті воєнного стану та глобальних змін на ринку. Основні аспекти сучасного стану української логістики представлені на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Основні аспекти сучасного стану української логістики
Джерело: [розробка автора]

1. Переорієнтація транспортних шляхів - через обмежений доступ до українських морських портів та закриття повітряного простору, а згодом і закриття зернового коридору, українські компанії змушені були покладатися на автомобільний та залізничний транспорт, а також налагоджувати нові шляхи постачання через сусідні країни Євросоюзу (більшість перевізників були змушені переорієнтуватися на маршрути через Румунію, Польщу, Німеччину та інші країни) [31].
2. Проблеми на кордонах - великі черги на кордонах стали звичним явищем, що призводить до порушень термінів поставок та створює перешкоди для різних галузей економіки. І навіть відкриття додаткових пунктів пропуску та збільшення кількості митників лише частково вирішує цю проблему [32].
3. Кадрові проблеми - через мобілізацію та міграцію, в Україні спостерігається нестача кваліфікованих кадрів, що впливає не лише на логістичні компанії, але й на загальноукраїнську економіку [33].
4. Проблеми в енергетиці - високі ціни на пальне та енергію стали важливою проблемою, оскільки це впливає на вартість перевезень та стабільність постачання.

Відновлення акцизних зборів на пальне та складні умови в енергетичній сфері країни призводять до нових труднощів. Згідно з даними Pro-Consulting, ціна на пальне за останні три місяці зросла в середньому на 10%. Останнє підвищення тарифів на електроенергію для промислових споживачів відбулося з 1 липня цього року. Однак, на підставі своїх аналітичних досліджень, фахівці компанії передбачають, що вартість кіловат-години в Україні може зрости на 30-40% протягом наступного року [34].

Додатково, не слід ігнорувати загрозу так званих енергетичних відключень. На щастя, до настання зими масові атаки на енергетичну інфраструктуру не відбулися. Проте, враховуючи досвід осінньо-зимового періоду 2022 року, такі події очікуються багатьма.

5. Зміна договірних відносин - за останній рік багато логістичних та виробничих підприємств змінили своїх постачальників та клієнтів, адаптуючись до нових умов ринку.

6. Втрата виробничих потужностей - чимало компаній, особливо тих, що розташовані у зоні бойових дій, зіткнулися з втратою транспорту, руйнуванням логістичної нерухомості та втратою майна.

7. Зміни у попиті - попит на транспортні та складські послуги знизився через скорочення обсягів виробництва в країні.

8. Зростання ролі малих та середніх логістичних хабів - зростає попит на регіональні логістичні центри середнього розміру, особливо у західних областях України.

9. Безпека як ключовий тренд - безпека стала основним пріоритетом для логістичних компаній, особливо в регіонах, наближених до зони бойових дій.

10. Використання нових технологій - незважаючи на воєнний стан, використання сучасних технологій залишається актуальним для розвитку логістичної галузі [35].

11. Закриття зернового коридору - «Поки протягом восьми місяців 2023 року коридор працював, морський транспорт став одним з найбільших перевізників продукції», – пояснює Андрій Мокряков [34]. Проте згодом його участь у загальному обсязі перевезень почала різко знижуватися. Якщо в майбутньому не буде спостерігатися значного прогресу в цій сфері, то ситуація в українській транспортній логістиці не покращиться.

Ці виклики та зміни вимагають адаптації та гнучкості від українських логістичних компаній. А також, розробки нових стратегій для ефективного ведення бізнесу в умовах воєнного часу.

Оновлені дані логістичного ринку відкривають нові перспективи для аналізу поточної ситуації в галузі. Недавні дослідження, проведені аналітичною компанією Pro-Consulting, зіграли ключову роль у формуванні глибокого розуміння ринкових тенденцій [34]. В результаті було створено

низку детальних графіків, які візуально відображають динаміку української логістичної індустрії.

Один з найбільш інформативних графіків демонструє місячну динаміку показників 2022 року, порівнюючи їх з даними довоєнного 2021 року. Це порівняння дозволяє не тільки відстежити зміни, що відбулися в логістиці через воєнні дії, але й оцінити вплив цих подій на загальний стан галузі.

На рис.2.2. представлено динаміку індексу вантажоперевезень на логістичному ринку, що є одним з ключових показників для оцінки загального стану та тенденцій у сфері транспорту та логістики. Індекс вантажоперевезень відображає обсяги перевезених вантажів, різними видами транспорту за 3 роки, та є важливим індикатором економічної активності та ефективності логістичних операцій. Аналіз цього індексу дозволяє зрозуміти, як змінюється потік вантажів у різних роках. Графік надає цінну інформацію для підприємств, аналітиків, інвесторів та політиків, які прагнуть зрозуміти поточні умови ринку та планувати свої стратегії на майбутнє.

Рис. 2.2. Індекс вантажообігу за 2021, 2022, 2023 роки

Джерело: [34]

Не викликає здивування той факт, що індекс вантажоперевезень відчутно знизився відразу після розпочатого масштабного вторгнення. Це дозволяє спостерігати зміни у цьому показнику протягом 2022 року у порівнянні з 2021-м, а також оцінити динаміку у 2023 році. Незважаючи на деяке відновлення, рівень індексу у 2023 році все ще не досягнув показників

аналогічних місяців 2022 року і продовжує залишатися нижчим порівняно з 2021 роком. Однак, згідно з прогнозами аналітиків, проведеними під час дослідження, очікується, що до кінця цього року обсяги вантажоперевезень можуть повернутися до попередніх рівнів.

«Реальна ситуація може виявитися ще кращою, – пояснює Андрій Мокряков. – Річ у тому, що при складанні цих графіків ми покладалися винятково на дані Держстату. Однак слід зважати на такий фактор: у 2022 році приблизно 25-30% перевезень взагалі не відображалися в офіційній державній статистиці. А цього, 2023 року, уже 35-40% даних не потрапляли у звітність. Наразі ще рано говорити про перспективи повернення на довоєнний рівень, проте реальні динаміка може виявитися кращою за ту, яку малює офіційна статистика» [34] *(на жаль, ці прогнози від Pro Consulting були зроблені до моменту, коли розпочалося блокування автомобільних перевезень на кордоні з Польщею)*.

Дані про ринок перевезень за різними видами транспорту свідчать про нестабільність та турбулентність, яка зараз спостерігається на ринку транспортної логістики, що зазначено на рис. 2.3.

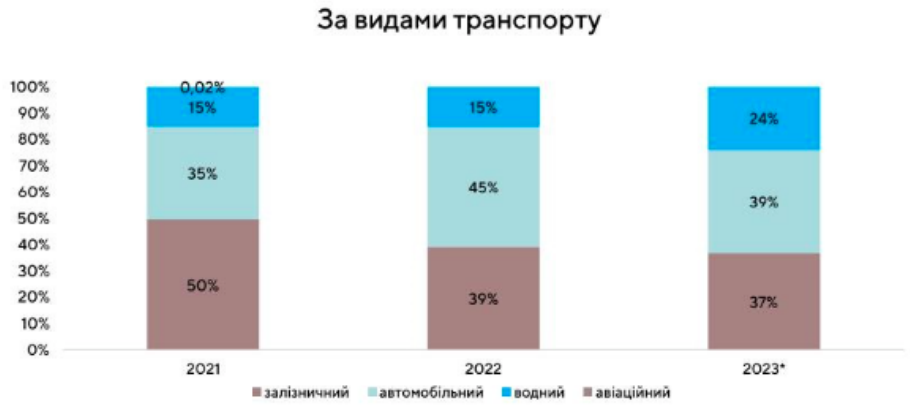

Рис. 2.3. Зниження логістичного ринку за видами транспорту, 2021, 2022, 2023 роки

Джерело: [34]

На рис. 2.3. чітко видно, що протягом 2023 року відбулося помітне збільшення участі водного транспорту у загальному обсязі транспортних

перевезень. Особливо це стало помітно завдяки ефективній роботі зернового коридору, який зіграв ключову роль у цьому зростанні. Проте, важливо підкреслити, що цей фактор є винятковим і обумовлений конкретними обставинами, а саме функціонуванням зернового коридору, який був відкритий для полегшення експорту зернових культур з України.

Таким чином, це зростання не можна розглядати як стабільну тенденцію або вказівник на довгострокові зміни в структурі транспортних перевезень. Це скоріше відображає тимчасову ситуацію, яка виникла в результаті певних логістичних та економічних викликів, з якими країна зіткнулася в цей період. Незважаючи на це, важливість водного транспорту в контексті поточних умов та його вплив на логістичний ланцюг в Україні не можна недооцінювати.

Окрім аналізу загального вантажообігу, важливо також розглянути детальніше складові цього обороту, зокрема динаміку індексів промислового виробництва, яка базується на офіційних статистичних даних. Цей аналіз дозволяє глибше зрозуміти, як змінюється економічна активність у країні, що безпосередньо впливає на логістичний сектор, що представлено на рис. 2.4.

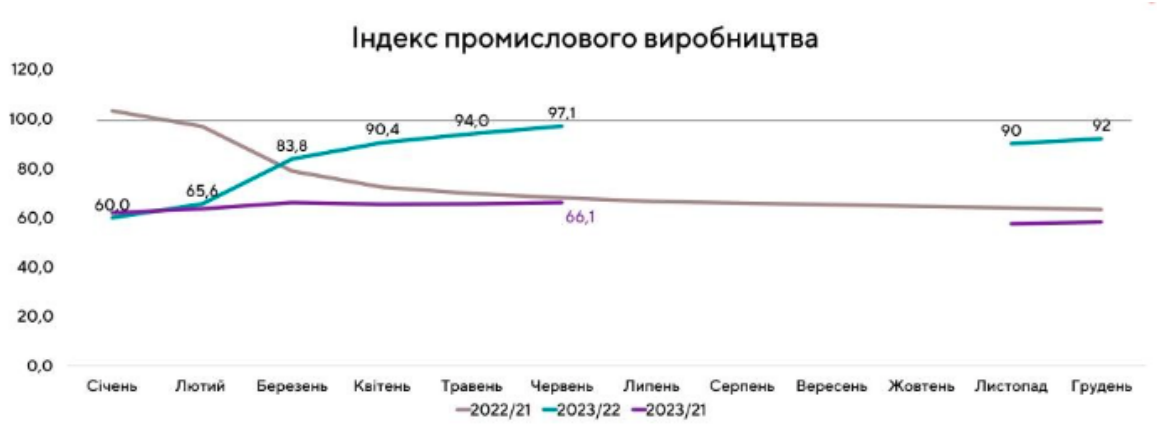

Рис. 2.4. Індекс промислового виробництва України, 2021, 2022, 2023 роки
Джерело: [34]

За останніми даними, промислове виробництво в Україні демонструє тенденцію до відновлення, повертаючись до рівнів, зафіксованих у 2022 році. Це свідчить про поступове відновлення економічної активності після значних збоїв, спричинених воєнними діями. Таке відновлення є позитивним сигналом

для логістичної галузі, оскільки збільшення обсягів виробництва зазвичай корелює зі зростанням потреби в транспортних послугах.

Водночас, первісний прогноз, який передбачав досягнення 90-92% від індексу промислового виробництва 2022 року, був встановлений з обережністю. Такий підхід був обумовлений необхідністю врахування численних ризиків, зокрема потенційного руйнування інфраструктури та проблем з електропостачанням, які могли б негативно вплинути на промислове виробництво та, відповідно, на логістичний сектор. Такі фактори вимагають від усіх учасників ринку гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змінних умов.

Згідно з думками та аналітикою різних фахівців у галузі, на сьогоднішній день українські виробничі підприємства демонструють значну готовність та адаптацію до потенційних раптових та тривалих перерв у постачанні електроенергії. Ця готовність є критично важливою в умовах, коли енергетична безпека країни може бути під загрозою через зовнішні впливи або інші непередбачувані обставини.

В такому контексті, за оцінками експертів, українські виробники здатні підтримувати приблизно 65-70% своєї звичайної діяльності, що включає виробництво та вантажообіг, незважаючи на перебої з електропостачанням. Це свідчить про високий рівень резилієнтності та гнучкості українського виробничого сектору, який зумів адаптуватися до складних умов та забезпечити стабільність у ланцюгах постачання.

Така здатність підтримувати значну частку вантажообігу є ключовою для забезпечення ефективності та стабільності вітчизняної транспортної логістики, особливо в умовах, коли ринок зіткнувся з численними викликами. Це також вказує на важливість продовження інвестицій у розвиток інфраструктури та технологій, які можуть допомогти підприємствам ефективно працювати навіть у непередбачуваних ситуаціях.

При розгляді інформації торгівлі 2022 року за видами транспортних перевезень, за інформацією Міністерства розвитку громад, територій та

інфраструктури України, обмеження авіаційних перевезень та морської торгівлі, окрім ініціативи щодо зерна, спричинило радикальні зміни у структурі внутрішнього імпорту та експорту країни, а також зумовило перевагу наземних транспортних шляхів. Структура імпорту України за 2022 рік за вартістю та обсягом, по видам транспорту, представлена на рис. 2.5.

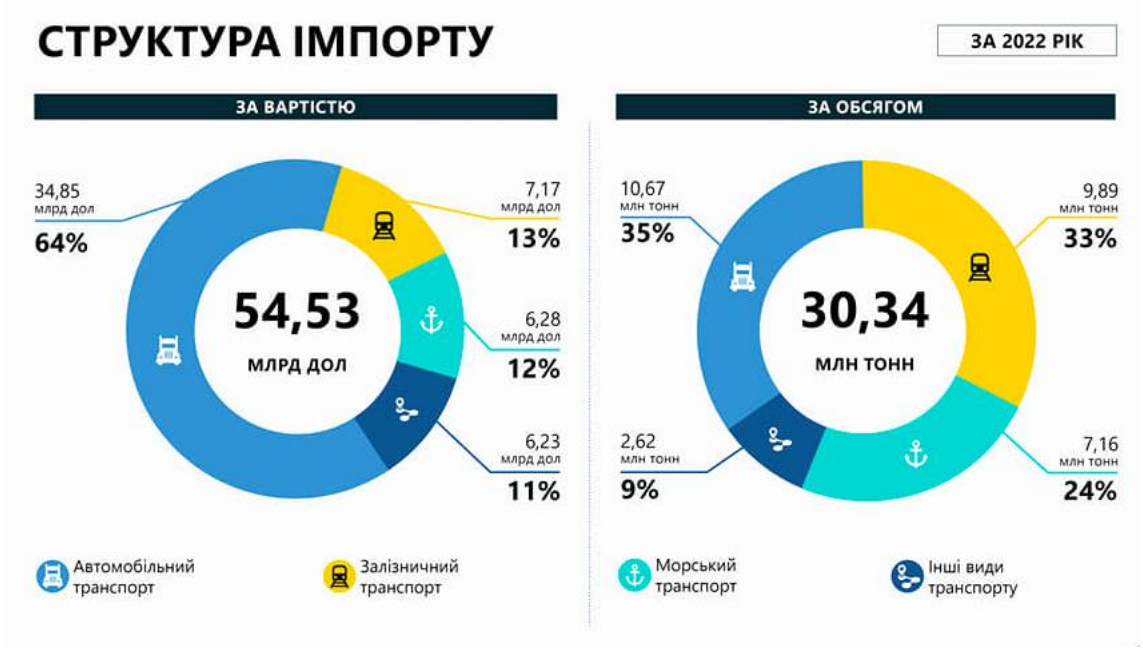

Рис. 2.5. Структура імпорту України за 2022 рік

Джерело: [36]

Загальний обсяг імпортованих товарів до України минулого року склав понад 30 мільйонів тонн. З цього об`єму майже 11 мільйонів тон було доставлено за допомогою вантажних автомобілів.

Найбільше зростання імпорту спостерігалося з березня по травень. У цей період сектору вдалося досягти рівня міжнародних автомобільних вантажоперевезень, який був у країні до масштабного вторгнення Росії. З травня до кінця року обсяг імпортованих автотранспортом товарів стабільно та поступово зростав.

Друге місце за обсягом імпортованих товарів займає залізниця (9,89 млн тонн). Третє місце за обсягом імпортованих товарів займає - морський транспорт (7,16 млн тонн). Структура експорту України за 2022 рік за вартістю та обсягом, по видам транспорту, представлена на рис. 2.6.

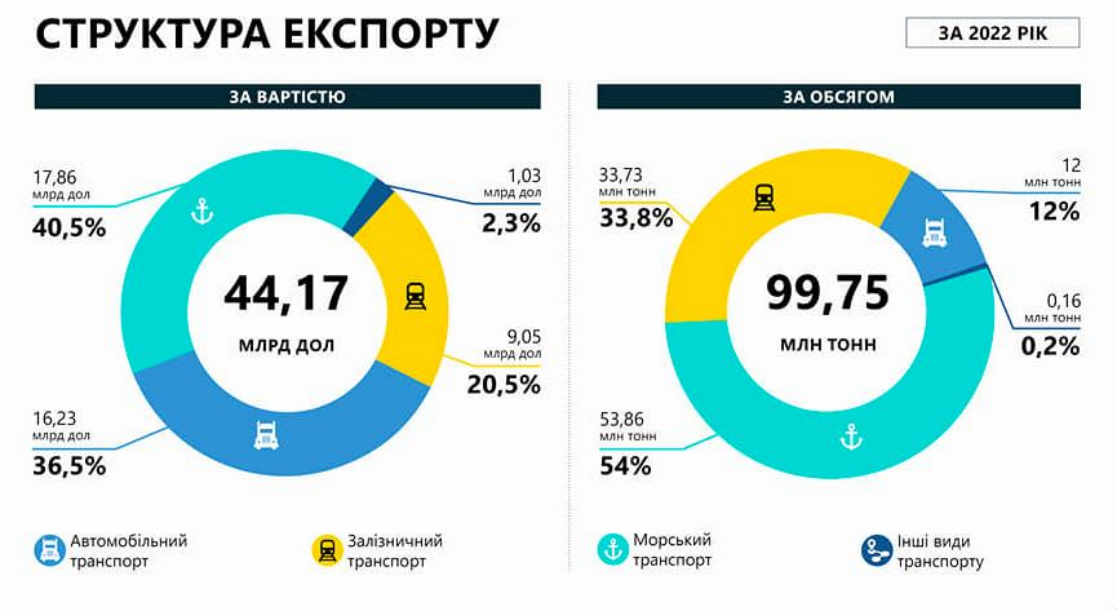

Рис. 2.6. Структура експорту України за 2022 рік

Джерело: [36]

За результатами минулого року, морський транспорт очолив список експортерів товарів, досягнувши показника в 53,86 мільйонів тонн. На другій позиції розташувалася залізниця з обсягом у 33,73 мільйони тонн, а на третьому місці опинився автомобільний транспорт з 12 мільйонами тонн.

Упродовж 2022 року Україна вивезла майже 99,8 мільйонів тонн товарів, тоді як імпорт склав понад 30,34 мільйони тонн. Загальна вартість експортованих товарів становила приблизно 44,2 мільярда доларів, у той час як імпортовані товари оцінювалися в понад 54,5 мільярда доларів.

У 2022 році ключовими чинниками, що сприяли стабілізації торговельної логістики, стали наступні події:

- укладення угоди з ООН та Туреччиною щодо «Зернової ініціативи», яка забезпечила деблокування портів у Одесі [37];
- заключення Угоди про лібералізацію вантажних автоперевезень з країнами Європейського Союзу [38];
- розширення та модернізація прикордонної інфраструктури, включаючи збільшення пропускної здатності існуючих автомобільних та залізничних пунктів пропуску, а також відкриття нових [39];

- підвищення обсягів перевалки вантажів у портах Дунайського портового кластеру [40].

Що можна очікувати від 2024 року у контексті української логістики? Умови, які дуже швидко змінюються, роблять прогнозування майбутнього досить складним завданням, особливо в такий буремний час, як зараз. Проте, існують певні ключові тенденції та виклики, з якими, ймовірно, доведеться зіткнутися українській логістиці у наступному році. П’ять основних ключові тенденції, на які варто звернути увагу українській логістиці у 2024 році представлені на рис. 2.7.

Рис. 2.7. П’ять основних тенденцій української логістики у 2024 р.
Джерело: [розробка автора]

1. Стагнація через зниження основного попиту - можливе зниження попиту на логістичні послуги через економічні та політичні фактори може призвести до стагнації в галузі.

Безсумнівно, як українська економіка, так і логістичний ринок країни, продовжать переживати період стагнації. Це буде викликано зниженням споживчого попиту, падінням виробничої активності, а також фактом, що більшість споживачів, які емігрували за кордон, малоймовірно повернуться в

Україну протягом наступних двох-трьох, а то й п’яти років. Тому цей аспект прогнозу можна вважати достовірним і не підлягає сумніву.

2. Розвиток за межами можливостей - незважаючи на виклики, галузь може прагнути до розвитку, використовуючи інноваційні підходи та новітні технології, щоб перевершити поточні обмеження.

Український бізнес успішно пристосувався до умов повномасштабної війни, тому компанії активно впроваджують інноваційні продукти та підвищують свою продуктивність. Це означає, що бізнес функціонує не просто в межах своїх звичайних можливостей, але й намагається вийти за їх рамки.

Наразі актуальними є ті технологічні інновації, реалізація яких не вимагає значних фінансових інвестицій або тривалого часу на впровадження. Навіть такі, невеликі нововведення часто приносять вражаючі результати та сприяють розвитку бізнесу [41].

3. Активна міжнародна співпраця - посилення зв’язків з міжнародними партнерами та розширення співпраці може відкрити нові можливості для української логістики.

Розвиток міжнародного партнерства, зростання популярності мультимодальних перевезень, а також розширення спектру логістичних послуг, які пропонують українські компанії, є важливими тенденціями для українського логістичного сектора. Сьогодні споживачі прагнуть знайти комплексне рішення своїх потреб в одному місці [42].

У зв’язку з цим, найбільш успішними будуть ті компанії, які зможуть самостійно або за допомогою партнерів надати широкий спектр високоякісних послуг. Звичайно, конкурентоспроможні ціни також будуть важливим фактором, адже клієнти логістичних компаній ще довгий час будуть змушені дотримуватися режиму економії.

4. Анонсування великих проектів - очікується, що будуть оголошені та запущені значні проекти, які можуть змінити ландшафт галузі та стимулювати її розвиток.

Поки що масштабні проекти були анонсовані лише у сфері залізничного транспорту, але їх значення важко переоцінити. Наприклад, ініціатива зі створення в Україні мережі залізничних колій європейського стандарту відкриває величезні можливості для полегшення та значного активізування вантажних перевезень у напрямку Європейського Союзу. Звісно, багато в чому успіх цього проекту залежить від фінансування. Необхідно значне капіталовкладення, тому залучення міжнародних партнерів та інвесторів є ключовим для реалізації таких амбітних планів.

5. Початок втілення державно-приватних проектів - спільні ініціативи між державою та приватним сектором можуть стати ключовим фактором у відновленні та модернізації логістичної інфраструктури.

Розвиток спільних державно-приватних проектів є ключовим, адже фінансові ресурси платників податків обмежені в будь-якій країні, особливо в такій, як Україна. Йдеться про необхідність залучення додаткових інвестицій, які потрібні як ринку в цілому, так і окремим комерційним підприємствам. В Україні вже існує позитивний досвід реалізації волонтерських ініціатив, де приватний капітал вкладається в оборонні та благодійні проекти. Такий підхід можна ефективно застосувати і для розвитку логістичної, транспортної та виробничої інфраструктури країни [43].

Ці напрямки відображають потенційні можливості та виклики, які стоятимуть перед українською логістикою у 2024 році, та вимагатимуть від галузі гнучкості, інноваційного мислення та здатності швидко адаптуватися до змінюваних умов.

Ринок транспортних перевезень України в 2023 році пережив значні трансформації, викликані військовими діями, що зажадали адаптації і переорієнтації транспортних шляхів та стратегій. Виникли великі труднощі на кордонах, які суттєво вплинули на терміни поставок і загалом на ефективність логістичних процесів.

Логістичний (транспортний) сектор стикався з кадровими проблемами та викликами в енергетичній сфері, включаючи високі ціни на пальне та

енергію, що стали значним викликом для галузі. В цьому контексті набуває важливості втілення нових технологій та інноваційних підходів, які допоможуть забезпечити стійкість та гнучкість галузі у воєнний час.

Нарешті, подальший розвиток галузі буде залежати від її здатності адаптуватися до швидко змінюваних умов та від використання міжнародної співпраці для підвищення ефективності логістичних процесів. Враховуючи ці аспекти, можна сподіватися на прогресивний розвиток транспортних перевезень в Україні, незважаючи на складнощі сучасної геополітичної ситуації.

2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Таніт Груп».

Комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності - являє собою фундаментальний інструмент для оцінки загальної ефективності та стабільності компанії у логістичному секторі. Аналіз фінансово-економічної діяльності дозволяє глибше зрозуміти фінансове здоров’я організації, виявити її сильні та слабкі сторони, а також визначити потенційні можливості для розвитку та зростання [44, с. 79].

Цей аналіз включає в себе оцінку таких ключових аспектів, як ліквідність, платоспроможність, рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, а також ефективність використання ресурсів. Він базується на даних з бухгалтерського обліку, планової та оперативної інформації, та інших фінансових звітів, що дозволяє зробити об’єктивну оцінку поточного стану компанії.

Аналіз показників фінансово-економічної діяльності є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, планування стратегій розвитку та оптимізації діяльності підприємства. Він допомагає виявити потенційні ризики та визначити напрямки, в яких необхідно вдосконалювати

внутрішні процеси, щоб забезпечити стабільне та ефективне функціонування «Таніт Груп» на ринку.

Показники фінансової стабільності компанії, представлені в табл. 2.1. Розглянемо декілька ключових показників. Показник поточної ліквідності, який визначається як співвідношення між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, використовується для оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Відзначається, що цей показник поточної ліквідності знижувався протягом 2018-2019 років, але у 2020 році він зріс на 6,1% порівняно з попереднім роком. Однак у 2021 році він знову знизився на 11,9% у порівнянні з 2020 роком. Це вказує на зниження платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт автономії відіграє ключову роль серед показників фінансової стійкості. Він визначається як відношення власного капіталу компанії до її загальних фінансових ресурсів. Нормативні значення цього показника коливаються в межах від 4% до 6%. Згідно з даними таблиці, показник перевищує ці нормативні значення, що дозволяє зробити висновок про низький рівень фінансових ризиків для компанії. Однак, з іншого боку, це також може свідчити про те, що компанія не використовує свій фінансовий потенціал у повному обсязі.

Таблиця 2.1

Показники фінансової стабільності компанії ТОВ «Таніт Групп»

№	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020р.	2021 р.
1	Ліквідність					
2	Поточна ліквідність	88,0%	86,9%	83,1%	89,2%	77,3%
3	Абсолютна ліквідність	8,5%	9,4%	7,9%	2,1%	5,8%
4	Платоспроможність					
5	Коефіцієнт автономії	14,6%	16,1%	21,5%	15,5%	14,1%
6	Прибутковість					

7	ROA - Рентабельність активів	1,8%	2,9%	5,7%	4,2%	3,9%
8	RCA - Рентабельність оборотних активів	2,5%	4,0%	8,7%	5,6%	6,1%
9	NPM - Чиста маржа	3,1%	5,1%	7,2%	8,4%	6,1%
10	ROTA - Рентабельність загальних активів	2,5%	3,6%	6,9%	5,1%	4,8%
11	Ділова активність					
12	Оборотність загальних активів	0,4	0,6	0,8	0,6	0,8
13	Оборотність робочого капіталу	-6,4	-5,7	-6,6	-5,9	-5,1
14	Оборотність дебіторської заборгованості	0,5	1,0	1,5	1,1	1,5

Джерело: [складено автором за даними компанії]

При аналізі показника ROA, який відіграє важливу роль у визначенні ефективності використання активів підприємства, можна помітити певні тенденції. Цей показник, відображає наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації прибутку, та показував позитивну динаміку до 2020 року. Однак у 2020 році спостерігалося його зниження на 1,5%, що було продовжено ще зменшенням на 0,3% у 2021 році. Ці дані можуть свідчити про потенційні проблеми в управлінні активами або зміни в ефективності їх використання, що вимагає від компанії додаткового аналізу та можливого перегляду стратегій управління активами.

Крім того, важливим є також показник оборотності загальних активів, який ілюструє, наскільки продуктивно компанія використовує свої активи для забезпечення обороту. Високий рівень цього показника може вказувати на ефективне використання ресурсів, тоді як низький рівень може бути ознакою недостатньої продуктивності або неправильного розподілу активів. Тому детальний аналіз цих показників є критично важливим для розуміння загальної фінансової ефективності та виявлення потенційних напрямків для покращення діяльності компанії.

Коефіцієнт оборотності активів, який визначається як відношення виручки до середньорічної суми активів, є важливим показником, що ілюструє, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації доходу. Згідно з аналізом, цей показник для компанії ТОВ «Таніт Групп» зазнав зростання у порівнянні з попередніми періодами, досягнувши показника 0,8 у 2021 році. Це свідчить про позитивну динаміку в ефективності використання активів компанією.

Для порівняння, у 2017 році на кожну гривню залучених активів компанія надавала послуг на суму 0,4 гривні, тоді як у 2021 році цей показник збільшився до 0,8 гривень. Це означає, що за цей період компанія змогла майже подвоїти ефективність використання своїх активів для створення доходу. Таке зростання може бути результатом різних факторів, включаючи оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження нових технологій або розширення ринкової присутності. Ці дані є позитивним сигналом для компанії та її інвесторів, оскільки вони вказують на зростання загальної продуктивності та конкурентоспроможності ТОВ «Таніт Груп» на ринку.

Для здійснення аналізу логістичної діяльності підприємства слід ознайомитись з основними показниками логістичної діяльності підприємства, які зазначені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні показники логістичної діяльності компанії ТОВ «Таніт Груп»

№	Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	Рік	2019	2020	2021	20/19	21/20	20/19	21/20
1	Загальна кількість замовлень	71678	76890	80000	5212	3110	7,27	4,04
2	Середньорічна вартість логістичних активів, тис грн	16789	17590	18768	1101	878	4,77	6,69
3	Інвестиції в логістичні активи, тис грн	801	878	1178	77	300	9,6	34,1

4	Фактичне завантаження потужностей	480	530	560	50	30	10,41	5,66
5	Нормативне завантаження потужностей	620	670	700	50	30	8,06	4,47
6	Загальні логістичні витрати	11847,2	13066	15800	1218,8	2734	10,28	20,92
7	Валовий прибуток	1337	3798	6061	2461	2263	184,06	59,58
8	Кількість вчасно виконаних замовлень	65320	70560	73656	5240	3096	8,02	4,38
9	Кількість рекламацій	5	6	9	1	3	20	50

Джерело: [складено автором на основі даних підприємства]

Детальний аналіз даних основних показників логістичної діяльності компанії ТОВ «Таніт Групп» дозволяє визначити основні тенденції та зміни у роботі компанії. Стале зростання показника загальної кількості замовлень від 71,678 у 2019 році до 80,000 у 2021 році свідчить про постійне збільшення обсягів роботи компанії та її розширення на ринку.

Збільшення показника вартості логістичних активів з 16,789 тис. грн у 2019 році до 18,768 тис. грн у 2021 році вказує на інвестування компанії в розширення та модернізацію своїх активів. Ріст інвестицій у логістичні активи з 801 тис. грн у 2019 до 1,178 тис. грн у 2021 році свідчить про активне вкладення коштів в розвиток логістичних можливостей.

Зростання показника завантаження потужностей з 480 у 2019 році до 560 у 2021 році свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів компанії. Аналогічно фактичному завантаженню, нормативне завантаження також зросло, свідчачи про оптимізацію та ефективне планування.

Відбулося значне зростання загальних логістичних витрат, що може бути пов’язано як зі збільшенням обсягів роботи, так і з підвищенням вартості послуг та матеріалів. Найбільш істотне зростання валового прибутку з 1,337 у

2019 році до 6,061 у 2021 році є позитивним сигналом про фінансове зміцнення та успіх компанії на ринку.

Зростання показника кількісті вчасно виконаних замовлень від 65,320 у 2019 до 73,656 у 2021 році свідчить про підвищення надійності та ефективності роботи компанії. Незначне зростання показника кількості рекламацій з 5 до 9 за цей період може бути свідченням потреби у поліпшенні якості обслуговування або уваги до деталей виконання замовлень

Структура логістичних витрат для кожного виду транспорту (автомобільний, залізничний, повітряний, морський) детально представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Транспортні витрати компанії за видами транспорту компанії ТОВ «Таніт Груп»

№	Вид транспорту	Роки			Абсолютне відхилення, %		Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	20/19	21/20	20/19	21/20
1	Автомобільний	2196	2402	3356	206	954,1	9,38	39,73
2	Залізничний	1123	1234	1289	111	55	9,88	4,457
3	Повітряний	1952	2345	2632	393	287	20,13	12,24
4	Морський	989	1002	1189	13	187	1,31	18,66
5	Загальні транспортні витрати	6259,5	6982,5	8465,6	723	1483	11,55	21,24

Джерело: [складено автором на основі даних компанії]

Цей аналіз дає можливість зрозуміти, які види транспорту є найбільш ефективними по вартості в контексті логістичних операцій, а також допомагає виявити потенційні напрямки для оптимізації витрат. В таблиці витрати компанії за видами транспорту складаються з різних компонентів витрат (такі як паливо, амортизація транспортних засобів, заробітна плата персоналу, витрати на технічне обслуговування та інші операційні витрати) пов’язані з

кожним видом транспорту. Аналіз цих даних дозволить нам отримати цінну інформацію про структуру витрат у логістичній діяльності та визначити, які види транспорту є найбільш економічно вигідними для логістичної компанії.

Згідно з аналізу таблиці 2.3., найбільшу частку в загальному обсязі витрат займає автомобільний транспорт, витрати на який зросли на 39,73% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Після автомобільного транспорту за рівнем витрат йде повітряний транспорт, на який було витрачено 2632 тисячі гривень. За ним слідує залізничний транспорт із витратами у розмірі 1289 тисяч гривень, а потім морський транспорт, на який було витрачено 1189 тисяч гривень у 2021 році. Ці дані вказують на те, що різні види транспорту мають значно відрізняються за рівнем витрат, що є важливим фактором при плануванні логістичних операцій та розподілі ресурсів.

Комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Таніт Груп» виявляє важливість цього інструменту для оцінки загальної ефективності та стабільності компанії в логістичному секторі. Цей аналіз допомагає глибше зрозуміти фінансове здоров’я організації, виявляючи її сильні та слабкі сторони, а також визначаючи потенційні можливості для розвитку та зростання.

Оцінка ключових аспектів, таких як ліквідність, платоспроможність, рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, а також ефективність використання ресурсів, базується на даних з бухгалтерського обліку, планової та оперативної інформації, та інших фінансових звітів, що дозволяє зробити об’єктивну оцінку поточного стану компанії.

Цей аналіз є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, планування стратегій розвитку, та оптимізації діяльності підприємства. Він допомагає виявити потенційні ризики та визначити напрямки, в яких необхідно вдосконалювати внутрішні процеси, щоб забезпечити стабільне та ефективне функціонування ТОВ «Таніт Груп» на ринку.

2.3. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Таніт Груп»

ТОВ «Таніт Груп» представляє собою динамічно розвиваючу компанію у сфері логістики та транспорту, яка надає комплексні рішення для міжнародних перевезень та митного оформлення, з акцентом на індивідуальний підхід до кожного клієнта. Компанія була заснована у 2002 році та з того часу активно розвивалася, відкриваючи філії в різних містах та країнах, включаючи Одесу, Харків, Молдову, Польщу та Румунію. Роки відкриття кожної філії схематично представлено на рис. 2.8.

Рис. 2.8. Філії ТОВ «Таніт Груп»

Джерело: [45]

ТОВ «Таніт Груп» пропонує широкий спектр логістичних послуг, які включають морські контейнерні перевезення, авіаперевезення, залізничні перевезення, митно-брокерські послуги, а також комплексні рішення «від дверей до дверей». Головна діяльність фірми полягає у здійсненні експедиційних та транспортних операцій з вантажами, які імпортуються, експортуються та проходять транзитом через порти Одеси та Іллічівська, включаючи всі супутні документаційні процедури, пов’язані з цими процесами.

На українському ринку компанія представлена у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Більш розширено дані вказано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Юридичні відомості про підприємство ТОВ «Таніт Груп»

Інформація про емітента	
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТАНІТ ГРУП (ТОВ « ТАНІТ ГРУП»)
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Назва на англ. мові	LIMITED LIABILITY COMPANY TANIT GROUP (TANIT GROUP LLC)
Розмір статутного капіталу	777 000,00 грн
Види діяльності	Код КВЕД 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (основний); Код КВЕД 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; Код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; Код КВЕД 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; Код КВЕД 52.22 Допоміжне обслуговування водного транспорту; Код КВЕД 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту; Код КВЕД 52.24 Транспортне оброблення вантажів; Код КВЕД 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами; Код КВЕД 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами; Код КВЕД 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; Код КВЕД 45.40 Торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів; Код КВЕД 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; Код КВЕД 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів.
ЄДРПОУ	41983980
Юридична адреса	68001, Україна, Одеська обл., м.Чорноморськ, вул. Корабельна, 3/32Н
Зареєстрований	06.03.2018

Перелік засновників юридичної особи	Карабет Костянтин Ігорович - доля (%): 20,00% Авдєєв Валерій Олексійович - доля (%): 60,00% Ботя Віктор Іванович - доля (%): 20,00%
Кінцевий бенефіціарний власник	Авдєєв Валерій Олексійович
Контактний телефон	тел: +38 (095) 639 73 29 факс: +38 (048) 780 24 19
Електронна поштова адреса:	sales@tanit.com.ua

Джерело: [47]

- Морські контейнерні перевезення: основний напрямок діяльності компанії. Вони організовують перевезення різних видів вантажів через українські та європейські порти, забезпечуючи збереження вантажу та ефективний моніторинг портових операцій
- Авіаперевезення: ТОВ «Таніт Груп» співпрацює з основними авіалініями для забезпечення глобального покриття та доставки вантажів «до дверей».
- Митно-Брокерські Послуги: ТОВ «Таніт Груп» надає повний комплекс послуг митного оформлення вантажів, включаючи розрахунок вартості митних платежів, оформлення необхідних сертифікатів та документів.
- Клієнтський підхід: ТОВ «Таніт Груп» підкреслює своє унікальне ставлення до кожного клієнта, надаючи індивідуальний підхід, високий професіоналізм, надійність перевезень та відмінну якість послуг.
- Адаптація та інновації: ТОВ «Таніт Груп» активно адаптується до змінюваних умов ринку та впроваджує новітні технології для покращення своїх логістичних рішень [45].

Загалом, ТОВ «Таніт Груп» представляє собою динамічно розвиваючу компанію у сфері логістики та транспорту, яка надає комплексні рішення для міжнародних перевезень та митного оформлення. Компанія підкреслює свою унікальність у ставленні до бізнесу, надаючи високий професіоналізм, надійність, якість послуг, конфіденційність, оптимальні терміни виконання робіт та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

У компанії ТОВ «Таніт Груп» організаційна структура представлена як лінійно-функціональна, що демонструється на рис 2.9. Такий тип управлінської структури базується на принципі розподілу організації на окремі сегменти з власними специфічними завданнями та відповідальністю. Кожен відділ має свої унікальні характеристики та особливості, які відображають ключові аспекти діяльності всієї компанії.

Інтеграція лінійних інструментів та функціональної департаменталізації у лінійно-функціональній структурі сприяє поєднанню переваг обох підходів. Це, зокрема, стимулює професійну та ділову активність, підвищує координацію у функціональних сферах та знижує повторюваність зусиль.

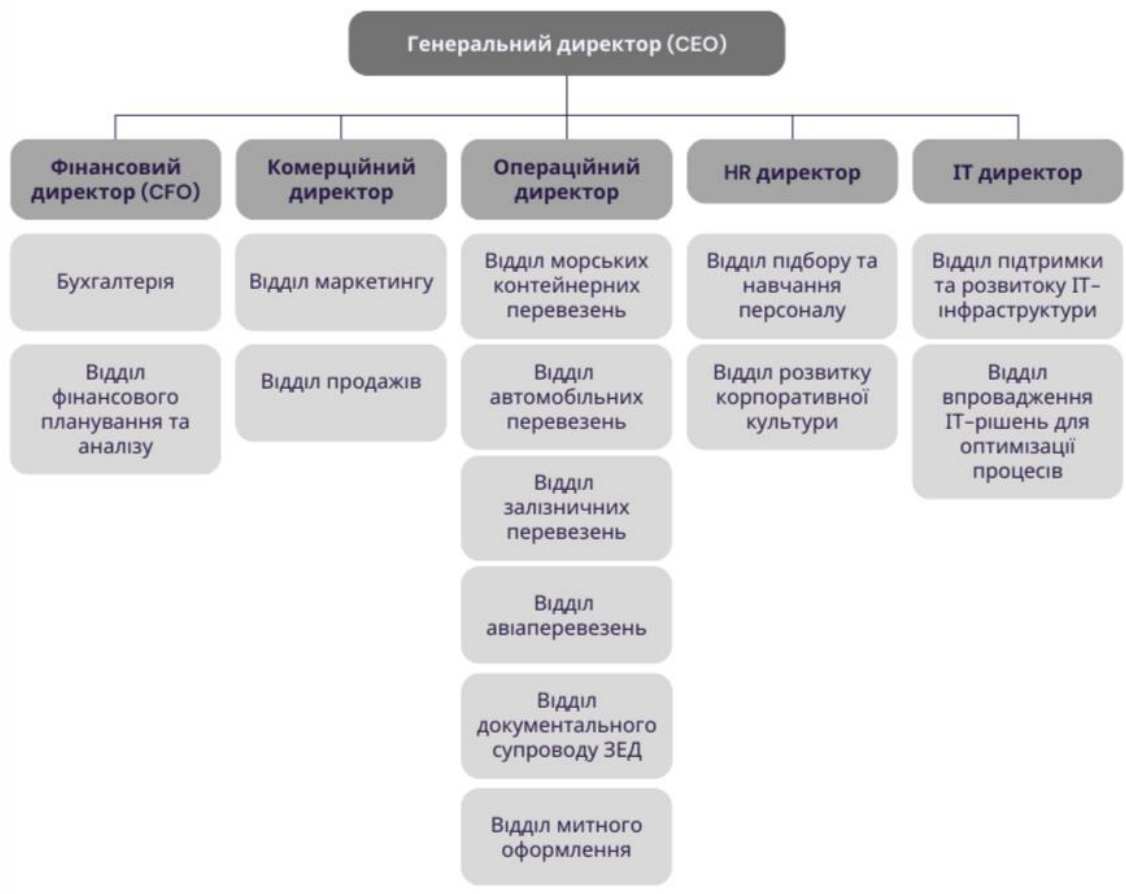

Рис. 2.9. Організаційна структура ТОВ «Таніт Груп»

Джерело: [розроблено автором на основі даних компанії]

Інтеграція лінійних методів та функціонального розподілу в рамках лінійно-функціональної структури сприяє об’єднанню переваг обох підходів. Це включає стимулювання професійної та бізнес-активності, покращення

координації у функціональних секторах, а також зниження повторення дій та використання ресурсів. Проте, серед недоліків можна виділити тенденцію окремих підрозділів фокусуватися на досягненні власних цілей, а не на загальних цілях організації. У великих компаніях, також, може виникнути проблема занадто довгого ланцюга комунікацій між керівництвом та виконавцями.

Компанія здійснює координацію наступної діяльності:

- міжнародних морських контейнерних перевезень, які включають імпорт, експорт та транзит через українські та європейські порти, використовуючи послуги провідних морських ліній;
- займаються транспортуванням спеціалізованих вантажів у контейнерах, таких як Flat Rack та Open Top;
- займаються перевезенням великогабаритних вантажів морем і суходолом, включаючи ro-ro та низькорамні трали;
- компанія пропонує перевезення малогабаритних вантажів (LCL) та авіадоставку;
- компанія надає комплексні транспортно-експедиторські послуги для зовнішньоторговельних вантажів, включаючи митні, карантинні, ветеринарні, екологічні та інші процедури;
- послуги включають наземну доставку контейнерів залізницею або автотранспортом в Україні та ЄС, страхування вантажів, допомогу в оформленні експортно-імпортної документації, послуги сертифікованих сюрвейєрів та митного брокера-декларанта для імпортних та експортних вантажів;
- компанія пропонує додаткові послуги, такі як отримання сертифікатів відповідності, походження, фумігації, держконтролю, а також оформлення спеціальних документів для експедиції вантажів за потреби [45].

ТОВ «Таніт Груп» пропонує своїм майбутнім замовником - власного менеджера, який візьме на себе вирішення будь-яких питань, що можуть виникнути у замовника. Протягом багатьох років роботи ТОВ «Таніт Груп»

було накопичено значний професійний досвід та база знань, на основі яких колектив компанії забезпечує клієнтам наступне:

- високий рівень професійності у роботі, надійність у перевезеннях, високу якість надаваних послуг;
- гарантію конфіденційності угод та абсолютну безпеку проведених операцій;
- своєчасне виконання замовлень;
- уважне ставлення до потреб кожного клієнта;
- зручність у процесах приймання та відправлення вантажів;
- гнучкість у наданні послуг, адаптованих до вимог клієнтів;
- консультації щодо вибору найбільш вигідного та оптимального способу доставки для кожного замовника;
- зберігання товарів та сировини;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- консультування з питань митного оформлення та проведення попередніх розрахунків вартості партій товарів для мінімізації митних платежів згідно з діючим законодавством України;
- швидке вирішення усіх незвичайних ситуацій;
- забезпечення законності та легітимності всіх проведених операцій.

Таким чином, компанія ТОВ «Таніт Груп» демонструє високий рівень професіоналізму та надійності у сфері логістичних послуг. Завдяки індивідуальному підходу до кожного клієнта, гнучкості у вирішенні завдань та здатності швидко адаптуватися до змінних умов ринку, компанія забезпечує високу якість обслуговування та ефективність у всіх аспектах своєї діяльності. Наявність широкого спектру послуг, включаючи міжнародні перевезення, митне оформлення та консультаційні послуги, робить «Таніт Груп» надійним партнером для бізнесу різних масштабів. Компанія продовжує розвиватися, впроваджуючи інновації та покращуючи якість своїх послуг, що робить її одним з лідерів у галузі логістики та транспортування.

Оцінка конкурентоспроможності — це процес аналізу та оцінювання здатності компанії, продукту або послуги конкурувати на ринку. Цей процес включає в себе вивчення різних аспектів діяльності компанії, таких як якість продукції або послуг, цінова політика, інноваційність, ефективність виробництва, рівень обслуговування клієнтів, бренд та репутація.

Оцінка конкурентоспроможності допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії у порівнянні з конкурентами, виявити потенційні можливості для росту та розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Це може включати аналіз ринкових тенденцій, потреб споживачів, а також оцінку внутрішніх ресурсів і можливостей компанії. Оцінка конкурентоспроможності є одним з ключових елементів стратегічного планування та управління [47, с.70]. Конкурентами на вітчизняному ринку логістичних послуг для ТОВ «Таніт Груп» є: FM Logistics Україна, Zammler, Логістік Плюс, Пас-Транс Україна [48]. Для цього нам знадобляться вихідні дані з таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка конкурентоздатності логістичних компаній

Найменування	Вага	Таніт Груп	FM Logistics УКРАЇНА	Zammler	Логістік Плюс	Пас-Транс Україна
Країна походження	0,1	5	5	5	5	5
Рівень обслуговування	0,2	4,5	5	5	4,5	4,5
Задоволеність клієнтів / Оцінка в Google	0,2	4,5	4,4	4,5	4,5	4,1
Комплексність послуг	0,1	5	5	4	4	3
Оперативність доставки	0,1	4	4,5	5	4,5	5
Наявність власного транспорту	0,2	4	5	5	3,5	2
Наявність власних складів	0,07	4	5	5	4	2
Міжнародна присутність (філії)	0,03	5	5	3	3	3
Итого:	1	36	38,9	36,5	33	28,6

Джерело: [розроблено автором]

На основі даних таблиці 2.10. побудовано багатокутник конкурентоздатності логістичних компаній.

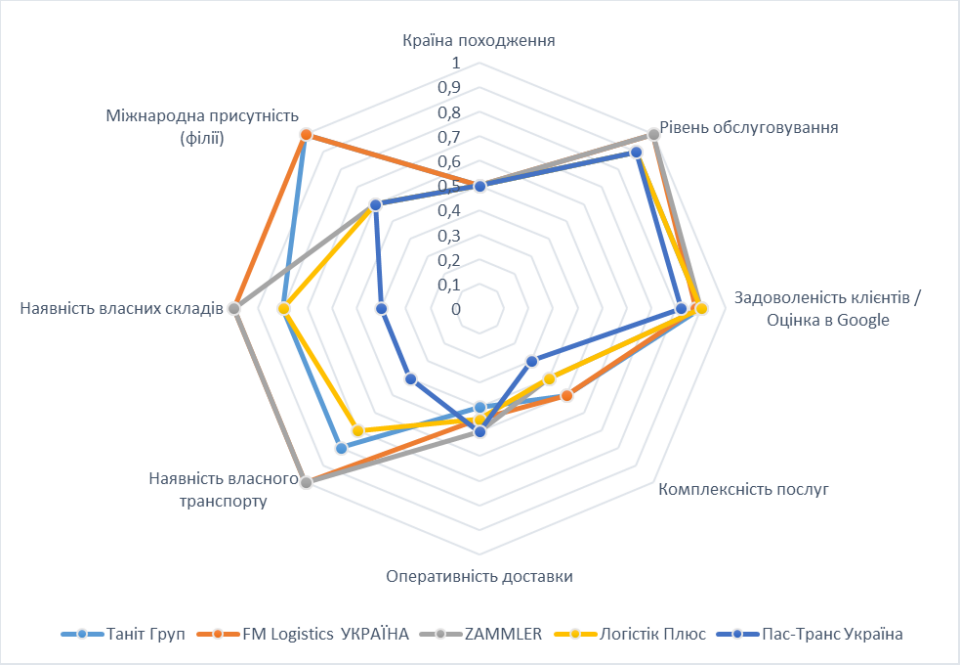

Рис. 2.10. Багатокутник конкурентоздатності логістичних компаній

Джерело: [розроблено автором]

Проведений аналіз дозволив встановити, що на логістичному ринку FM Logistics УКРАЇНА є найбільш конкурентоспроможним. При цьому, ТОВ «Таніт Групп» зайняв третє місце тільки тому, що слід попрацювати над оперативністю доставки.

Для глибшого розуміння ситуації, в якій знаходиться підприємство «Таніт Груп», та визначення стратегічних напрямків її розвитку, необхідно використовувати комплексні аналітичні інструменти. Одним з таких інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє всебічно оцінити внутрішнє середовище підприємства та його позицію на ринку. Цей аналіз забезпечує цілісний погляд на сильні та слабкі сторони організації, а також на можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Саме тому ми пропонуємо зробити SWOT-аналіз для комплексної оцінки та визначення оптимальних стратегій розвитку підприємства.

SWOT-аналіз — це метод оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на ефективність та стратегію організації. SWOT є абревіатурою від англійських слів Strengths (Сили), Weaknesses (Слабкості), Opportunities

(Можливості) та Threats (Загрози), та базується на систематичному вивченні цих чотирьох основних аспектів діяльності підприємства, які схематично зазначені на рис. 2.11

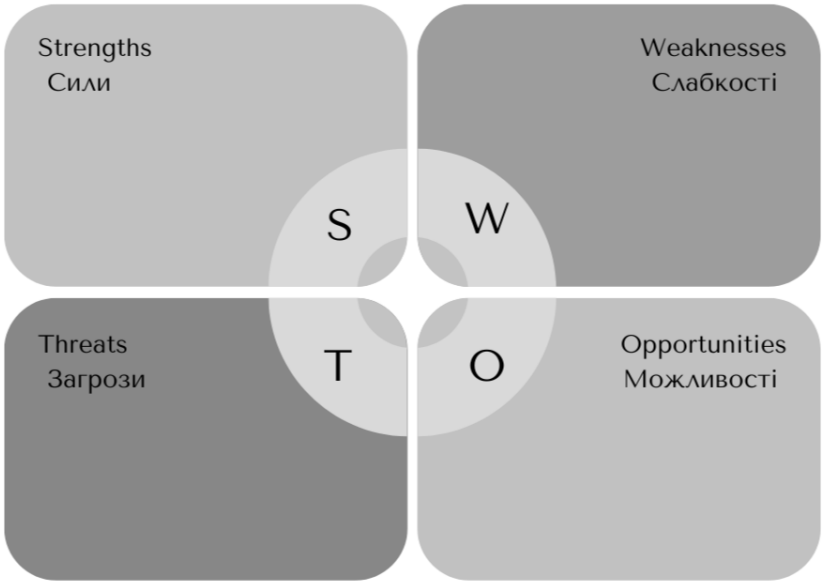

Рис. 2.11. Схема SWOT-аналізу

Джерело: [розроблено автором]

- Сили (Strengths) - це внутрішні позитивні атрибути підприємства, які можуть бути використані для досягнення його цілей. Це може включати в себе кваліфікований персонал, технологічні інновації, фінансові ресурси, сильні бренди, ефективні процеси тощо.
- Слабкості (Weaknesses) - це внутрішні негативні аспекти, які можуть перешкоджати досягненню цілей організації. Сюди входять недоліки у виробничих процесах, обмежені фінансові ресурси, проблеми з керівництвом, відсутність інновацій, низька якість продукції чи послуг тощо.
- Можливості (Opportunities) - це зовнішні чинники, які організація може використовувати на свою користь. Вони можуть включати ринкові тенденції, зміни у законодавстві, демографічні зміни, нові технології тощо, які можуть бути використані для розширення ринку чи покращення конкурентоспроможності.

- Загрози (Threats) - це зовнішні чинники, які можуть завдати шкоди організації або становити ризики для її успішності. Загрози можуть включати зростання конкуренції, негативні зміни в економіці, політичну нестабільність, зміни в технологіях, які можуть застаріти продукцію чи послуги компанії, та інші зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства [50, с.111]

SWOT-аналіз є важливим інструментом у стратегічному плануванні, оскільки він допомагає керівництву зрозуміти, де підприємство стоїть на даний момент, та які кроки необхідно вжити для покращення її позицій у майбутньому. SWOT-аналіз - це широко використовуваний інструмент у сфері бізнесу та менеджменту, який дозволяє підприємствам оцінювати своє становище на ринку та планувати стратегії розвитку.

Ключовим аспектом SWOT-аналізу є його здатність інтегрувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Це дає можливість оцінити, як зовнішні можливості та загрози можуть бути пов’язані з внутрішніми силами та слабкостями. Застосування SWOT-аналізу:

- Стратегічне планування - SWOT-аналіз є важливим елементом у розробці стратегічних планів. Він допомагає визначити ключові області, на які компанія повинна зосередитися, щоб максимізувати свій потенціал та мінімізувати ризики.
- Маркетинг та продажі - аналіз дозволяє маркетинговим командам зрозуміти, які переваги продукту або послуги можна використовувати для залучення клієнтів та які слабкості потрібно виправити, щоб підвищити конкурентоспроможність.
- Управління ризиками - через оцінку зовнішніх загроз, SWOT-аналіз сприяє виявленню потенційних ризиків для бізнесу, дозволяючи компанії розробити стратегії їх мінімізації або уникнення.

Проаналізуємо «Таніт Груп» можливості та загрози, сильні та слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу, наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз ТОВ «Таніт Груп»

OT SW	O - можливості	T - загрози
	1. Збільшення виходу на європейські ринки. 2. Постійне оновлення технологій для покращення логістики. 3. Розвиток партнерських відносин з іншими підприємствами. 4. Знаходження нових можливостей (в умовах військового стану)що були раніше недосяжні	1. Політична та економічна нестабільність в Україні та світі. 2. Зміни у міжнародних торговельних угодах та політиці. 3. Зниження доходів у населення. 4. Ускладнення в транспортуванні продукції через війну. 5. Зростання вартості палива та транспортних витрат. 6. Ризики, пов'язані з військовими діями в Україні.
S - сильні сторони	S*O	S*T
1. Довгий досвід роботи на ринку (з 2002 року). 2. Розгалужена мережа філій (Одеса, Харків, Молдова, Польща, Румунія). 3. Широкий спектр логістичних послуг (морські, авіа, залізничні перевезення, митно-брокерські послуги). 4. Співпраця з провідними судноплавними лініями та авіакомпаніями.	1. Розширення ринку та залучення нових клієнтів. 2. Впровадження нових технологій. 3. Розвиток партнерських відносин. 4. Адаптація до змінюваних потреб ринку. 5. Проведення консолідації та розконсолідації вантажів – перевезення збірних вантажів	1. Планування на випадок кризових ситуацій. 2. Оптимізація витрат на транспортування (покращення лог. маршрутів або використання економічніших видів транспорту). 3. Забезпечення безпеки та надійності перевезень (використовувати альтернативні маршрути та методів доставки).
W - слабкі сторони	W*O	W*T
1. Обмежена інформація про внутрішні процеси та стратегії компанії. 2. Можливі виклики у зв»язку з військовим конфліктом в Україні. 3. Висока конкуренція у сфері логістики та транспорту. 4. Мало інформації про підприємство та закупівлі 5. Залежність від міжнародних торговельних умов.	1. Покращення інформаційної прозорості (забезпечити більшу доступність інформації для потенційних клієнтів та партнерів). 2. Адаптація до змінюваних умов ринку (розширення ринку та залучення нових клієнтів в умовах військового конфлікту в Україні). 3. Розвиток технологічних можливостей (впровадження нових технологій щоб знизити залежність від регіональних ринків та підвищити ефективність своїх послуг).	1. Розробка стратегії управління ризиками. 2. Фокус на гнучкості та інноваціях (залежність від міжнародних торговельних умов вимагає більшої гнучкості та інноваційного підходу до ведення бізнесу, особливо в умовах політичної та економічної нестабільності). 3. Планування на випадок економічних та політичних змін. 4. Забезпечення стабільності в умовах кризи.

Джерело: [розроблено автором]

Завдання SWOT-аналізу:

- оцінити внутрішні ресурси та здібності компанії;
- виявити зовнішні можливості для розвитку та загрози для стабільності;
- розробити стратегії, які інтегрують внутрішні та зовнішні аспекти бізнесу;
- провести діагностику поточного стану та спрямувати ресурси на найбільш перспективні напрямки.

Використовуючи SWOT-аналіз, підприємство може не тільки покращити свою поточну діяльність, але й прогнозувати майбутні зміни у ринкових умовах, адаптуватися до них та ефективно реагувати на нові виклики.

Висновки до розділу 2

Сучасний логістичний сектор в Україні переживає період інтенсивних змін та викликів. Ефективне управління ресурсами, адаптація до швидко змінних умов ринку та впровадження інноваційних стратегій є необхідними для підтримання конкурентоспроможності та фінансової стійкості компанії. Враховуючи вплив воєнного стану в країні, здатність оперативно адаптуватися до нових викликів та шукати альтернативні шляхи для ефективної логістичної діяльності - стає ключовим фактором для успіху в даній сфері.

Логістична галузь України в 2023 році зіткнулася з великими викликами через воєнний стан. Основні виклики включають переорієнтацію транспортних маршрутів, проблеми на кордонах, кадрові проблеми, високі ціни на пальне та енергію, а також зміну договірних відносин. Війна спричинила втрату виробничих потужностей та зміни в попиті на транспортні послуги, що вимагає гнучкості та стійкості від логістичних компаній.

При здійсненні аналізу показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Таніт Груп» було встановлено, що компанія має стабільні фінансові

показники, які вказують на її фінансову стійкість та ефективність. Основні аспекти включають показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності, а також ефективності використання ресурсів. Загалом, ТОВ «Таніт Груп» демонструє здатність до адаптації та зростання в складних ринкових умовах.

Характеристика господарської діяльності ТОВ «Таніт Груп» аналізує загальну діяльність компанії, включаючи її стратегічні напрямки, структуру управління, фінансові та операційні показники. В розділі розглянуто зміни в діяльності компанії впродовж останніх років, включно з адаптацією до воєнного стану в Україні, інвестиційну діяльність та зміни в стратегічних орієнтирах. Важливу увагу приділено аналізу внутрішньої ефективності, інноваційних підходів та їх впливу на загальну продуктивність та конкурентоспроможність компанії.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТАНІТ ГРУП»

3.1. Впровадження сервісу LCL задля вдосконалення системи управління вантажними перевезеннями морем

Наприкінці 2021 року світ логістики перевернувся з ніг на голову. Дефіцит контейнерів, надзвичайно високі транспортні витрати та збільшення часу доставки стали поточною реальністю для контейнерних перевезень, а доставка товарів у віддалені куточки світу здавалася на той момент неможливою. Імпортери та експортери почали відчувати серйозні труднощі з виконанням міжнародних контрактів на поставку: наприкінці 2021 року світ став свідком ажіотажу із-за браку контейнерів, що супроводжувався занадто динамічними змінами ставок морського фрахту і збільшенням часу транспортування. Експедиторські компанії прагнули задіяти якомога більше потужностей. Зрештою, якщо товар потрібно доставити «зараз», вони повинні бути готові заплатити близько 14000 доларів США за 40-футовий контейнер з Китаю [50]. Для великих міжнародних логістичних компаній криза сьогодення, створила нові можливості для пошуку та розробки нестандартних рішень і варіантів міжнародної торгівлі. Наприклад, все більшої популярності набуває доставка дрібних партій вантажів (LCL). З організаційної та технічної точки зору доставка збірних вантажів набагато складніша, ніж звичайна доставка. Це пов’язано з принципами обробки і перевезення збірного вантажу з Європи або з інших країн і певною матеріальною базою. Крім того, перевізникам доводиться вирішувати проблему доставки в так званих екстрених ситуаціях. Часто продукція не може бути завантажена до кінця виробництва, тобто в другій половині дня, а клієнти очікують доставки наступного дня, бажано вранці. Не всі перевізники можуть з цим впоратися. Такі вимоги є стандартними для промислового виробництва. Працюючи за

такою системою, транспортна компанія несе відповідальність за те, щоб клієнт поніс мінімальні виробничі витрати. У контрактах часто містяться пункти, що передбачають штрафні санкції за недотримання термінів.

У «Таніт Груп» є розподільчі центри, які використовуються задля імпорту в Україну, які розташовані у Китаї (Шанхай, Нінбо, Шеньчжень, Тайчуні та Пусані), які відвантажують різні вантажі від 100 - 10000 кг і можуть використовуватися як для обробки повних контейнерів, так і для перевалювання збірних вантажів. Після виявлення проблем компанії з продовженням використання послуг підрядників, що може прискорити перехід від періоду стабільності до періоду спаду, компанія розгляне можливість запровадження власної служби доставки контейнерних вантажів, що знижує залежність від підрядників. На рис. 3.1 наведено механізм транспортування збірного вантажу без сторонніх посередників.

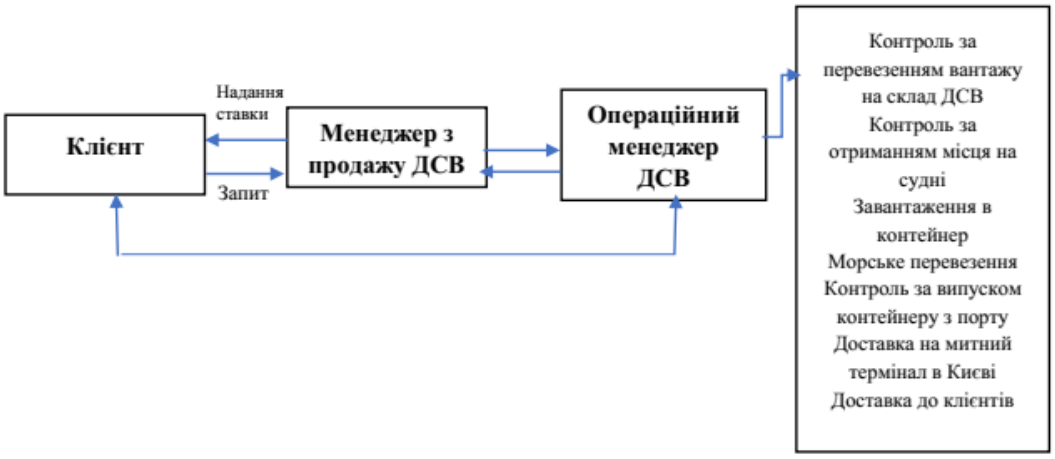

Рис. 3.1. Механізм транспортування збірного вантажу без посередників

Джерело: власна розробка

Маючи власну службу доставки вантажів, менеджер може самостійно керувати всіма етапами перевезення, усувати будь-які недоліки, самостійно спілкуватися з клієнтами та отримувати інформацію. При перевезенні збірних вантажів, сформованою власною консоллю весь вантаж, збирають в одному місці. Часто це робиться на спеціальних логістичних складах. Вантаж

вимірюється, упаковується, а найменування товару звіряється з відповідною документацією. Після огляду та вимірювання визначається остаточна вартість фрахту. Фахівці перевізника також перевіряють якість, надійність унікальність упаковки всіх відправлень. У разі необхідності перепакування, фахівці надають якісну послугу пакування, що відповідає всім вимогам. Саме завдяки відповідальному ставленню наших співробітників до перевірки вантажу клієнти зможуть бути впевнені, що їхній вантаж з Китаю прибуде в Україну в цілості й схоронності Процес перевезення збірних вантажів власними силами проілюстровано на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Процес перевезення збірного вантажу власним сервісом
Джерело: власна розробка

Надалі розглянемо розрахунок транзитного часу для перевезення збірних вантажів власними силами «Таніт Груп». Розглянемо випадок перевезення морським транспортом контейнерної одиниці з Шанхаю (рис. 3.3). Умови перевезення - FOB (всі місцеві витрати несе відправник у країні походження).

Рис.3.3. Перевезення збірного вантажу за маршрутом Шанхай – Київ

Джерело: власна розробка

Таблиця 3.1

Данні для прорахунку транзитного часу перевезення через власний сервіс

Відправлення	Транспорт	Відстань, км	Швидкість км/год	Зберіганняна складі, год.	Прибуття
Склад відправника	Автомобільний	880км	80	96	Склад ДСВ агентів в Шанхаї
Склад агентів в Шанхаї	Автомобільний	270	80		Порт Шанхай
Порт Шанхаю	Морський	9674	21	-	Порт Одеса
Порт Одеса	Автомобільний	480	90	-	Склад вКиєві
Розформування, митне оформлення та зберігання на складі	-	-	-	72	
Склад вКиєві	Автомобільний	480	90	-	м. Первомайськ

Модель власного транспортування зібраного вантажу за прямим маршрутом наведено на рис. 3.4.

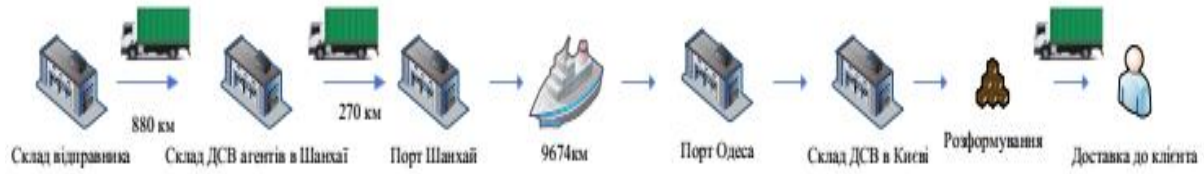

Рис. 3.4. Модель власного транспортування зібраного вантажу за прямим маршрутом

Розрахунок часу транспортування проведено у табл. 3.2.

На сайті компанії відсутній онлайн-калькулятор для розрахунку вартості відправлення. Для розрахунку вартості відправлення менеджеру з продажу необхідно скористатися онлайн-калькулятором і ввести дані відправлення (вага, об’єм, умови доставки) (див. рис. 3.5).

Таблиця 3.2

Розрахунок транзитного часу транспортування збірного вантажу

Вид транспорту	Авто та море	Розрахунок
Склад відправника –склад в Шанхаї (**авто**)	Відстань	880
	Час	880/80 = 11 год
Зберігання на складі агентів	Час	120 год
Склад в Шанхаї – порт Одеса (**авто**)	Відстань	270 км
	Час	270км/80км/год
Шанхай - Одеса (**море**)	Відстань	17916 км
	Час	17916км/21 км/год = 35 днів 13 год 8 хв
Одеса – Київ (**авто**)	Відстань	480 км
	Час	480/90 = 5год 20 хв
Розформування, митне оформлення та зберігання на складі	Час	72 год
Пошук авто та доставка доклієнта	Відстань	480 км
	Час	480км/90км/год = 5год 20хв
Разом	Відстань	**20026км**
	Час	**44 дні 13год 51хв**

Джерело: власний розрахунок

Онлайн-калькулятор показує чисту вартість доставки. Це означає, що менеджер з продажу додає до цієї вартості дохід за транспортування. Онлайн-калькулятор не включає витрати, які виникають при експедируванні в Одесі (огляд і зважування контейнера), простій транспортного засобу і транзитне декларування. Більш детальну інформацію про витрати з доставці вантажів менеджери отримують у програмі CargoWise, яке використовується в усіх офісах компанії по всьому світу.

CargoWise – консолідоване програмне забезпечення, за допомогою якого менеджери-логісти виконують складні логістичні операції, управляють транзакціями з багатьма користувачами, функціями, країнами, мовами та валютами в єдиній базі даних, значно підвищуючи продуктивність, знижуючи витрати і знижуючи ризики.

Terms of Delivery	FOB
Port of Loading	Ningbo as Direct
Place of Delivery (расформирование)	KIEV CFS (Chaika)
Final Place of Delivery	Kharkivskiy reg
Volume, CBM (min 1cbm)	24,50
Weight, T	6,35
Local Charges @ Origin, USD	$0,00
*Freigh to CFS Chaiky, USD	$7 300
Тариф включает: морской фрахт, ПРР, доставка груза из порта на таможенный терминал Чайки, расформирование контейнера, DSV Protect.	
**ориентировочное транзитное время доставки (port-port) дней :	38-40
Ставка действительна (погружен на борт судна) до	31-Oct-2021
Расходы на доставку по Украине:	
Доставка растаможенного груза на склад импортера при оформлении на терминале в Чайках (USD)	$180,00
TOTAL (НДС включен в ставку, счет выставляется по курсу НБУ):	USD 7 480

Рис. 3.5. Онлайн-калькулятор прорахунку вартості перевезеннязбірного вантажу через власний сервіс

Джерело: опрацьовано за даними компанії

Програмне забезпечення дозволяє логістам управляти своєю логістичною діяльністю за обсягом, активністю, частотою. Оскільки «Таніт Групп» є міжнародною компанією і її клієнти є давніми постійними клієнтами, вона не витрачає багато грошей на рекламу своєї продукції, і найбільше, що вона може зробити зараз - це представити власну послугу консолідації дрібних партій вантажів на LinkedIn або внизу свого підпису, щоб запустити власну послугу групового експедирування вантажів фразу внизу свого підпису. Основне завдання, яке стоїть перед менеджерами з продажу зараз - заповнити контейнери якомога більшою кількістю вантажу. Це пов’язано з тим, що якщо контейнери не будуть заповнені до кінця, вся робота може закінчитися без прибутку або навіть з від’ємним прибутком.

3.2. Оцінка ризиків впровадження сервісу LCL

До сфери транспортно-логістичних ризиків на морському транспорті пропонується віднести морський транспорт, логістичний ланцюг поставок і системи управління (ризик-менеджмент). Логістичні ризики на морському транспорті значною мірою залежать від специфіки галузі морського транспорту. На сьогодні на морський транспорт впливають такі фактори: хибна національна фіскальна політика, що призводить до старіння флоту; міграція сучасних, високопродуктивних суден у «зручні» іноземні регістри; відсутність структурних реформ у секторі управління транспортом; використання застарілих економічних та управлінських механізмів. Серед інших ризиків при морських перевезеннях збірних вантажів - погодні умови, технічні поломки суден, зміщення суднових воріт, недостатнє заповнення контейнерів вантажем, складнощі із забезпеченням місця на борту з лінії, неправильне розміщення вантажу в контейнерах та крадіжки вантажу. Поширені ризики, що виникають при перевезенні збірних вантажів морським транспортом, проілюстровані на рис. 3.6.

Однією з наступних поширених проблем є розміщення вантажу в контейнері таким чином, щоб він був рівномірно розподілений уздовж осі. Перед початком такелажних робіт необхідно скласти план завантаження. Тому дуже важливо заздалегідь отримати інструкції від торгового представника щодо опису вантажу, його ваги та об’єму. Цей план допоможе поєднати вантажі, які несумисні, забезпечити безпечне розміщення в контейнері. Навантаження вантажу розподіляють так, щоб не більше ½ контейнеру витримувало більше 60 % ваги.

Збірні вантажі транспортуються у 40-футових контейнерах. Загальна вага всіх збірних вантажів становить до 17 тонн. Для перевезення такої ваги вантажу були обрані двовісні тягачі та тривісні напівпричепи вантажопідйомністю в одну вісь – 11 т, на здвоєну 18 т. Разом 53 т (дозволено

44 т). Збірний вантаж контейнера дорівнює масі в 4 т, 28 т – 4т = 24 т.

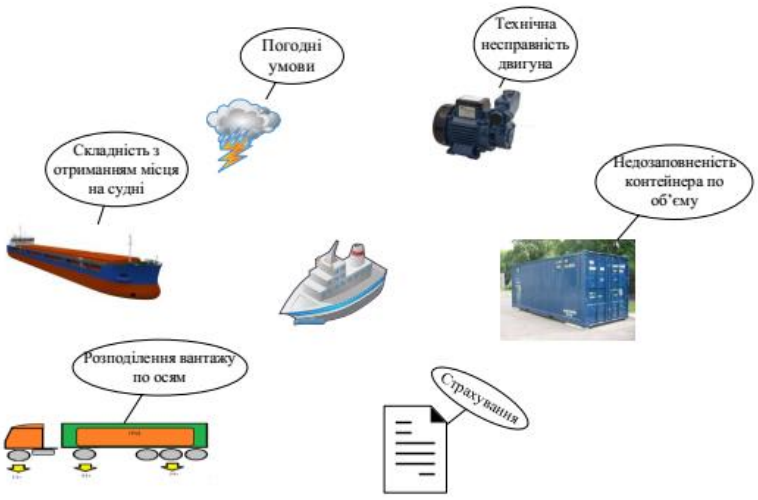

Рис. 3.6. Ризики при перевезенні збірних вантажів морським видом транспорту

Джерело: власна розробка

Розглянемо ризики, які виникають, коли вантаж не застрахований. Страхування вантажів є життєве необхідною опцією при перевезенні вантажів морем. Страховий випадок настає, коли вантаж втрачається або пошкоджується. Зокрема, експедитори звільняються від відповідальності за втрату або пошкодження вантажу і прострочення доставки вантажу, якщо це сталося не з вини компанії або за обставин, коли перевізник не зміг запобігти наслідкам. Це означає, що в більшості випадків перевізник не несе відповідальності за втрату вантажу внаслідок стихійних лих або форс-мажорних обставин, а відшкодування збитків, завданих внаслідок дорожньо-транспортних пригод або крадіжки вантажу, не передбачено законодавством. Виплати здійснюються лише за умови доведення вини перевізника/експедитора, якщо пошкодження або втрата вантажу спричинені завантаженням чи поводженням з вантажем вантажовідправником або вантажоодержувачем. Страхування вантажів покриває такі ризики.

«Таніт Груп» надає послуги страхування для всіх видів вантажів. Збірні

вантажі мають lim страхування до 5 000 євро, а страхові внески включені у ціну транспортування.

Наступним ризиком, який слід враховувати, є демередж контейнерів на складах в Одесі. Демередж в Одесі зазвичай займає від півтора до двох тижнів через перевантаженість складу. У деяких випадках контейнери простаївали протягом трьох тижнів. Щоб уникнути таких ризиків, Tanit Group пропонує своїм клієнтам можливість розбирання контейнерів на своєму складі в Києві. Після вивантаження контейнера з судна доставка до складу в Києві займає два-три дні.

У день доставки контейнера на склад починається демередж, тому доставку клієнту можна планувати на другий день після доставки контейнера на склад. Загалом, доставка з Одеси до Києва, демонтаж, оформлення документів і доставка клієнту займає один тиждень, тоді як демонтаж в Одесі, як очікується, займе два-три тижні. Останнім можливим ризиком використання власних послуг Tanit Group для перевезення вантажів є вартість доставки важких і великогабаритних вантажів зі складу Tanit Group в Києві до порогу клієнта, також в Києві. Доставка великовагових і великогабаритних вантажів завжди вимагає врахування фіксованих витрат, тобто витрат на навантаження і розвантаження товару на вантажівку і з вантажівки, а також витрат на доставку зі складу до складу замовника. Розрахуємо на прикладі української РС вартість доставки 805 коробок, або 13,85 м^3 вантажу, на складі в Києві та доставки його клієнту місцевим автотранспортом, або доставки в контейнері без розвантаження на складі.

Розрахуємо витрати на вивантаження коробок з контейнера на склад і завантаження коробок зі складу в місцеву вантажівку.

Вага 1 коробки – 3 кг.

Тариф на послугу – 4 грн.

Загалом сума за вивантаження та завантаження локального автомобіля – 6,4 тис. грн.

Ціна за автомобіль – 3,05 тис. грн.

Отже, загальна сума за роботу на складі та доставку до клієнта: 9,49 тис. грн.

Розрахуємо вартість доставки та робіт на складі, якщо вантаж не вивантажувати на складі, а залишити в контейнері, за двома сценаріями:

1. Митниця замовника знаходиться в Києві або в Київській області, треба розмитнити товар на складі в Києві, потім поїхати на митницю і розвантажити його в Луцьку, що робить витрати на доставку дуже високими.

2. Розмістити вантаж спочатку в контейнері, пройти митницю і вивантажити цей вантаж першому клієнту. Або розмістити вантаж в кінці контейнера, пройти митницю і вивантажити його клієнту після того, як буде вивантажено весь інший вантаж.

Транспортування вантажів у напряму Одеса – Київ (склад) – митниця (склад) коштує – 650 дол. США. Ціна перевезення розподіляється пропорціональне на весь вантаж, за допомогою CargoWise.

Перевозиться 850 коробок, площа становить 13,85 м^3, отже, вартість, складе – 1,85 тис. грн.

3.3. Впровадження власного сервісу по доставці збірних морських вантажів у контейнерах

Розрахуємо вартість доставки збірних вантажів власною службою при повному заповненні контейнера вантажем по вазі (кг) і неповному заповненні по об’єму, а також при повному заповненні контейнера вантажем по вазі (кг) і неповному заповненні по об’єму. Розбирання контейнера відбувається на митному терміналі в Києві. Це економить час навантажувально-розвантажувальних робіт в порту Одеси і забезпечує безпечну доставку вантажу. Весь вантаж вже застрахований з лімітом відповідальності до 5 000 євро, а вартість кожної операції становить 4 долари США.

Спочатку розрахуємо вартість перевезення вантажу вагою 5143 кг і об’ємом 6,8 м3 з використанням послуг підрядника, як якщо б контейнер був

повністю заповнений вантажем за вагою (кг) і частково заповнений вантажем за об'ємом (м3). Цей розрахунок базується на кубічному контейнері висотою 40 футів, здатному вмістити 60 м3 або близько 27 тон вантажу, доставленому через Україну до Первомайську за маршрутом Шанхай-Одеса (прямим рейсом). В контейнер завантажено 3 вантажі табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Дані по вантажам для 40 футового контейнеру

Вантаж	Вага, кг	Об'єм, м3	% вантажу у контейнері по вазі	% вантажу у контейнері за об'ємом
1 вантаж	5143	6,8	19,05 (5143/27000)*100%	(6,8/60)*100% =. 11,33
2 вантаж	9348	2,15	34,62	3,58
3 вантаж	9800	23,37	36,3	38,95
Загалом	24 291	32,32	89,97	53,87

Джерело: власна розробка

Дані табл. 3.3. дають змогу зробити висновок: контейнер заповнено на 53,87 % (за об'ємом), а по вазі на 89,97 %. Отже, котирування розраховується на основі вага-обсяг. Приймаємо для розрахунку, що – $1м^3$ = 750 кг.

У таблиці 3.4 наведено витрати на всю консолідовану партію вантажу. Дорожня доставка в межах України розраховується окремо для кожного відправлення. Клієнти також можуть забрати товар зі складу самостійно, в цьому випадку витрати на доставку по Україні не стягуються. До результатів, наведених у табл. 3.4, менеджер додає витрати на транспортування Україною, у т.ч. автомобільна доставка розраховується для кожного вантажу окремо згідно з місцем вивантаження. У табл. 3.4. узагальнено витрати з перевезення.

Керівництво також додає до витрат суму прибутку, яку воно бажає отримати від клієнтів. З таблиці 3.5 можна зробити висновок, що вартість доставки автотранспортом в Україні має становити 12 133 доларів США за весь контейнер, тобто 202 долари США за м3 .

Таблиця 3.4.

Витрати для збірних вантажів згідно розрахунків он-лайн-калькулятора з автомобільною доставкою Україною

Вантаж	Заплановані витрати згідно прорахунку онлайн- калькулятора, usd
1 вантаж (5 143кг; 6,8 м3)	2 339
2 вантаж (9 348кг; 2,15м3)	3 442
3 вантаж (9 800кг; 23,37м3)	6 352
Загалом	12 133

Джерело: власна розробка

Оскільки ставки фрахту завжди є змінними, а автомобільна доставка до складу в Одесі та витрати на складі є постійними, можна дізнатися, якою мірою ставки фрахту на контейнер пов'язані з вивантаженням із судна після того, як вантаж буде поміщено в контейнер. Розрахунки табл.3.5 є оптимістичними, т. я. витрати на фрахт знаходяться в межах від 14 тис $ до 15 тис $ за 40-футовий контейнер.

У табл. 3.5. наведено фактичні витрати прибуття контейнеру з трьома вантажами в порт Одеса.

Таблиця 3.5

Фактичні витрати консолідованої партії для власного сервісу при умові повного навантаження контейнеру

Послуга	Вартість, usd
Фрахт	13592
Розвантаження	393
Автомобільна доставка до складу	708
Експедиція (Одеса)	200
Складські витрати	150
Разом	**15043**

Джерело: власна розробка

З табл.3.6 зроблено висновок, що фактичні витрати більше запланованих витрат (табл.3.4) на 2,91 тис. $. Отримана різниця

розподіляється між доходами отриманих від клієнтів, тому є загрози залишитися без прибутку та отримати збитки.

Фактична вартість за 1м^3 становитиме –13,59 тис. usd/42,7м^3 = 318,31 usd. Як підмічалось, CargoWise має можливість розподіляти витрати відповідно до того, який показник є більшим - об'єм або вага. Розподіл за цією системою відбувається так: фрахт розподіляється відповідно до більшої ваги або об'єму; вивантаження з судна також розподіляється відповідно до більшої ваги або об'єму; експедиторські послуги в Україні розподіляються відповідно до кількості замовлень на контейнери; доставка з Одеси до складу в Києві розподіляється відповідно до більшої ваги або об'єму; витрати на зберігання розподіляється відповідно до більшої з двох величин: ваги та об'єму; складські витрати розподіляються відповідно до більшої з двох величин: ваги та об'єму. Фактичні витрати для кожного виду вантажів представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Система CargoWise: розподілення витрат

Вантаж	Вид послуги	Вартість, usd
1. 1 вантаж 5143 кг; 6,8м3	Фрахт	2183,63
	Розвантажувальні/навантажувальні роботи	67,63
	Автомобільна доставка до складу	121,8
	Експедиція (Одеса)	34,4
	Складські витрати	50
	Автомобільна доставка зі складу до отримувача	300
	Разом	**2762**
2 вантаж (2. 9 348 кг; 2,15 м3	Фрахт	3 978,87
	Розвантаження/навантаження	92,96
	Автомобільна доставка до складу	300
	Експедиція (Одеса)	47,3
	Складські витрати	50
	Автомобільна доставка зі складу до отримувача	300
	Разом	**4773**
3. 9800 кг; 23,3 м3	Фрахт	7438,9
	Розвантажувальні/навантажувальні роботи	232,41
	Автомобільна доставка до складу	418,7
	Експедиція (Одеса)	118,3
	Складські витрати	50

	Автомобільна доставка зі складу до отримувача	482
	Разом	**8744**
	Всього	**16279**

Джерело: власна розробка

У таб. 3.7. наведено планові витрати на клієнтів. Розрахунок проведено за допомогою он-лайн-калькулятора.

Таблиця 3.7.

Витрати та дохід для кожного виду вантажу

Ватаж	Дохід від клієнта, USD	Планові витрати на клієнта, USD	Фактичні витрати на клієнта за всі послуги, USD	Прибуток (збиток) від клієнтаза всі послуги, USD
1 вантаж	3 220	2 339	2 761,5	458,5
2 вантаж	4 815	2442	4 773,14	41,86
3 вантаж	6 700	6352	8744,28	-2044,28
Всього	**14735**	**12133**	**16279**	**-1544**

Джерело: власна розробка

З таб. 3.7. зроблено висновок, що для всіх послуг дохід від клієнтів у повній вазі контейнера становить 14735 доларів США, а фактичні витрати для клієнтів - 16279 доларів США. Загалом, прибуток від клієнтів становить 1544 доларів США.

Отже, перевезення вантажів власними силами є збитковими, якщо контейнери завантажені повністю за вагою. Це пов’язано з тим, що в цьому випадку витрати на неповне завантаження за об’ємом і неправильну норму рулону на одного клієнта припадають на найбільш об’ємні операції, що призводить до від’ємного прибутку по контейнеру в цілому.

Оптимізуємо розрахунок планових витрат і представимо розрахунки витрат для кожного вантажу вручну, враховуючи всі постійно-змінні витрати на фрахт. Для подальшої оптимізації транспортних витрат та отримання мінімального прибутку можна запропонувати заощадити витрати на транспортування та демонтаж вантажу 3 вагою 9800 кг та об’ємом 23,37 м^3.

Для виконання цієї умови після того, як весь вантаж завантажено в контейнер і операційний менеджер зрозумів, що контейнер заповнений тільки за вагою, він повинен шукати шляхи оптимізації витрат або, принаймні, оптимізації від'ємного прибутку, щоб отримати прибуток від максимально завантаженого контейнера за вагою, а не за об'ємом. Потрібно докласти зусиль, щоб їх зменшити.

По-перше, митниця замовника і пункт вивантаження вантажу повинні знаходитися в Києві або Київській області. Економія в даному випадку відбувається саме за рахунок наступних умов, які відправляються в диспетчерський відділ в момент замовлення і пошуку автомобіля - Одеса - Київ, $700, два можливих пункти розвантаження. Період між митним оформленням і вивантаженням з контейнера - два дні.

По-друге, необхідно забезпечити рівномірний розподіл вантажу в контейнері в країні відправлення, щоб осі не були перевантажені і щоб контейнер міг без проблем пересуватися в межах України. Вартість такого вантажу на складі Tanit Group становить 50 доларів США; доставка товару зі складу Tanit Group до замовника - 482 долари США. Іншими словами, вартість переміщення цього вантажу зі складу на місцевий транспортний засіб і доставки клієнту становить - 530 доларів США.

Якщо вантаж вагою 9 800 кг, об'ємом 23,37 м3 залишити в трьох контейнерах, то на цій партії можна заощадити ще 530 доларів США, оскільки витрати на демонтаж вантажу і доставку клієнту не застосовуються, а вартість перевезення з Одеси до Києва розподіляється на всіх учасників перевезення, як зазначалося вище. Це означає, що витрати на склад DSV та місцевий транспортний засіб мають бути вирахувані з фактичних витрат на доставку: 1 543,92 доларів США - 530 доларів США = 1 013,92 доларів США.

Далі, у формі таблиці 3.8, показано остаточні заплановані витрати для клієнтів на основі ручних розрахунків, фактичні витрати, розподілені системою, та доходи від клієнтів, для яких менеджер вже зафіксував прибуток.

Таблиця 3.8.

Не повне наповнення контейнеру за об’ємом: витрати та дохід, дол. США

Вантаж	Дохід клієнта за всі види послуг	Планові витрати на клієнта	Фактичні витрати за всі послуги на клієнта	Профіт від клієнта за всі послуги
Вантаж 1	3220	2490,6	2 761,5	458,5
Вантаж 2	4815	3 725	4 773,14	41,86
Вантаж 3	7415,38	6 885,38	8 744,28	-1013,92
Всього	15450,38	13073,58	16 179,52	-513,56

Джерело: власна розробка

З таблиці 3.8. наголошуємо, що оптимізація перевезення вантажу в контейнерах не є прибутковою при максимальній вазі заповнення 40 НС контейнерів і половинному об’ємі заповнення, що призводить до загального прибутку в розмірі 513,56 доларів США. У випадку з власною службою компанії, витрати, віднесені на вантаж, можуть змінюватися залежно від ступеня заповнення контейнера.

Окремо зробимо приблизний розрахунок для уявного вантажу, що слідує із складу відправника в Китаї через Шанхай через порт в Одесі на розмитнення у Київ, з продовженням доставки товарів 3-м отримувачам у Харкові, Первомайську та Луцьку

Згідно проведеного розрахунку час транспортування зі складу відправника до отримувачів близько 44-45діб. Витрати на доставку у Київ будуть одні, а ось в залежності від маршруту, який буде обрано для постачання Отримувачам може залежати суттєва різниця. Стандартний варіант, це контейнеровоз, що привіз контейнер розвозить товар по Отримувачам, на нашому прикладі це майже 2000км, згідно Гугл-мапи + 3 дні на трансфер – загальна вартість такого перевезення сягає близько 3500-4000 долл.США.

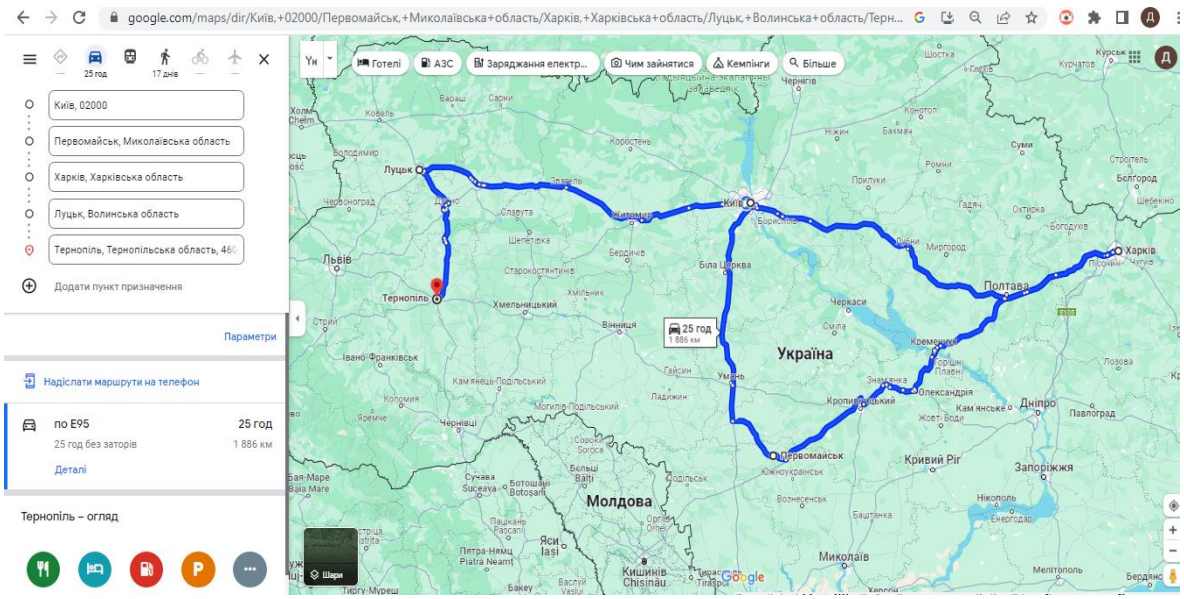

Рис. 3.7. Маршрут постачання контенеровозом

Джерело: Гугл мапа

Натомість, використовуючи логістичний підхід та пом*ятая що все треба рахувати пропонуємо зробити вивантаження товару для цих 3-х Отримувачів у Києві та доставити вантажі окремими автівками..

Таблиця 3.9

Розрахунок вартості постачанні вантажу 3-м Отримувачам

Стаття витрат	Тонн	Вартість, грн
Київ - Харків	5,2	13000
Київ - Первомайськ	9,3	18000
Київ - Луцьк	9,8	15000
Перевантаження		3300
Київ-Тернопіль (сдача контейнера)		10000
Всього:		59300
Економія за рахунок попутного вантажу на Луцьк		-10000
Всього:		49300
Развоз у контейнері (майже 2000км)		120000
Різниця		70700

Джерело: власна розробка

Згідно проведених розрахунків трансфер 3-х авто + перевантаження + доп.оплата сдачи порожнього контейнера у Тернополі (на контейнерний термінал) коштуватиме 59,3 тис.грн, але цю цифру можливо зменшити,

враховуючи, що один із Отримувачів знаходиться відносно по-дорозі на сдачу порожнього контейнера. Тому можливо домовитись із перевізником контейнера, що саме він доставить вантаж до Луцьку, за умовних 5000 грн, що сукупну вартість доставки зменшить на 10000 і вона складатиме приблизно 49,3 тис.грн

Відповідно різниця між прямою доставкую у контейнері та розконсолідацією та перевантаженням вантажів у автівки складе щонайменше 2-3дні та близько 70000 економії (майже 2000 долл. на контейнері). Що може бути або гарним профітом для експедиційної компанії, або за рахунок зменшення тарифу для Замовників додатковим стимулом до звернення у компанію, що надає гарний сервіс за помірні гроші

Висновки до розділу 3

Компанія ТОВ «Таніт Груп» була обрана для розробки та вдосконалення проекту з управління міжнародними перевезеннями змішаних вантажів. На прикладі вантажу 1 було розглянуто перевезення збірного контейнера власним транспортом за умови, що контейнер був заповнений до максимальної ваги і контейнер був заповнений до максимального об’єму.

Після розрахунку перевезення контейнера, заповненого до максимальної ваги, можна зробити висновок, що загальний прибуток контейнера є від’ємним і становить 303,31 доларів США. Прибуток для вантажу 1 становить 303,31 доларів США.

З цього можна констатувати, що якщо витрати для клієнта розраховуються вручну, то немає можливості отримати негативний дохід від перевезення контейнера, оскільки планована вартість всього контейнера буде вищою за фактичну вартість при повному завантаженні контейнера.

Окрім того, наведені розрахунки що свідчать про економічну доцільність доставляти вантаж із Києва (згідно прикладу) окремими автівками, а не у контейнеровозі.

ВИСНОВКИ

В даній роботі було досліджено теоретичні основи логістичної системи підприємств, встановили в чому її переваги і чому сучасні підприємства повинні звертатися донеї

Було досліджено поняття «логістика», історичні передумови її виникнення та основоположні принципи. Встановлено функції логістики, а також її завдання.

Розглядаючи поняття принципів логістики ширше, незважаючи на важливість всіх, можливо відмітити мінімізацію витрат, бо для багатьох підприємств це один із найважливіших факторів, що впливає на їх конкурентоспроможність та іноді задля цього можуть «жертвувати» іншими.

Певною мірою перекликається із принципами й мета логістичного управління. Всі її складові слугують створенню оптимізованої та ефективної системи, яка забезпечує необхідний рівень обслуговування з мінімальними загальними витратами. А також, для створення інтегрованої, гнучкої та відповідальної системи, яка підтримує цілісність і стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Досліджені компоненти логістичного управління активністю організації, та встановлено, що вони охоплюють як учасників так і об’єкти, що беруть участь у логістичних процесах, так і принципи, методи та інструменти, які використовуються для ефективного управління. Вони також включають в себе рішення, пов’язані з управлінням, що впливають на ефективність логістичних процесів і здійснюють вплив на загальний успіх і стійкість бізнесу.

У роботі було виокремлено поняття об’єктів та предмету логістичного управління.

Встановлено сучасні підходи та технології у логістичному управління завдяки яким керування, аналіз та контроль за багатьма процесами та функціональними областями логістики полегшено, а дані що отримуються є

більш достовірними та оперативними ніж раніше. Переважною більшістю вони пов’язані із комп’ютерними технологіями.

Розглянуто поняття транспортної логістики та її основні завдання. Встановлено, що саме транспортна логістика відіграє ключову роль у забезпечені ефективності ланцюга поставок.

Розглянуто види транспорту, та серед іншого відмічена важлива роль морської логістики, оскільки саме цей вид транспортування забезпечує ефективне переміщення великих об’ємів товарів на довгі відстані, що в умовах глобалізації ринків та географічній спеціалізації країн на виробництві певних товарів є особливо актуальним. Наведені особливості морської логістики, серед яких відносна низька вартість перевезень. Проте є певна залежність цього виду транспорту від певних чинників, починаючи від погодних умов та закінчуючи залежністю від глобальної економіки та політичних процесів, та навіть, незвичний для інших видів транспорту ризик – можливість піратства.

Для здійснення ефективного перевезення у морській логістиці варто звернути увагу та ретельне планування маршрутів (як морським шляхом так і його продовження по суші), управління портовими операціями та ефективному використанню морських транспортних засобів.

Проведено аналіз сучасних тенденцій і викликів на ринку транспортних перевезень. В умовах військового стану транспортна галузь зазнала величезних змін. Наприкінці другого року війни учасники транспортного ринку й досі адаптуються під умови що постійно змінюються. Досліджено основні аспекти сучасного стану української логістики. Наведено аналіз імпорту та експорту за 2022рік по видах транспорту

На підставі аналітики експертів сформульовано 5 тенденцій української логістики на 2024рік

Досліджено діяльність ТОВ «Таніт Груп», що є транспортно-експедиційною компанією що надає великий спектр послуг у вигляді комплексних рішень для міжнародних перевезень та митного оформлення. Компанія заснована у 2002 році, тобто має понад 20років досвіду. Динамічний

розвиток компанії дозволив відкрити філії у Одесі та Харкові, а також, за кордоном у Молдові, Польщі та Румунії. За отриманою інформацією побудовано організаційну структуру ТОВ «Таніт Груп», де інтеграція лінійних методів та функціонального розподілу в рамках лінійно-функціональної структури сприяє об’єднанню переваг обох підходів.

Проведено оцінку конкурентоспроможності згідно якої ТОВ «Таніт Груп» займає середнє становище. Воно не є лідером ринку, але й не найслабше підприємство серед подібних. Проведено SWOT-аналіз, згідно якого серед інших рекомендацій звернуто увагу на можливість розвитку у бік перевезення збірних вантажів (особливо звертаючи увагу на зменшення партій товару від замовників) та на потребу у розконсолідації вантажів, що може бути більш економічно вигідним для клієнтів.

На основі аналізу третього розділу дипломної роботи, можна виділити кілька аспектів, які можуть сприяти позитивному економічному ефекту в контексті управління міжнародними перевезеннями змішаних вантажів:

Оптимізація Вантажних Потоків: Важливо створити систему, яка дозволить оптимізувати вантажні потоки, зменшуючи витрати на логістику та підвищуючи ефективність використання транспортних засобів. Ефективне планування маршрутів та графіків перевезень може забезпечити швидше доставлення вантажів і зменшення часу простою транспорту.

Балансування Ваги та Об'єму Вантажів: Раціональне розподілення вантажів в контейнерах, щоб уникнути їх повного завантаження як за вагою, так і за об'ємом, може покращити прибутковість. Застосування аналітичних інструментів для визначення оптимального співвідношення ваги та об'єму вантажів може сприяти зменшенню витрат і підвищенню загальної ефективності перевезень.

Технологічні Інновації: Впровадження сучасних технологій для моніторингу та управління логістичними процесами, таких як GPS-трекінг, системи управління транспортними засобами (TMS) та інші цифрові

інструменти, може значно підвищити прозорість та контроль над логістичними процесами.

Гнучкість та Адаптивність Логістичних Рішень: Розробка гнучких логістичних стратегій, які можуть адаптуватися до змінних умов ринку та потреб клієнтів, є ключовим фактором для забезпечення стабільного економічного зростання.

Комплексний Аналіз Витрат та Прибутку: Детальний аналіз всіх компонентів витрат та потенційного прибутку від кожного перевезення допоможе виявити можливості для зниження витрат і підвищення доходів.

Застосування цих підходів може сприяти значному покращенню економічної ефективності в галузі логістики, особливо в контексті міжнародних перевезень змішаних вантажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шалева О. І. Логістика : конспект лекцій. Львів. Видавництво Львівської комерційної академії. 2015. 112 с.

2. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник. К. Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.

3. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2004. 416 с.

4. Busher J., Tyndall G. Logistics excellence. Manag. accoun. № 8. 1987. P. 32-39.

5. Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary. European Logistics Association, 1994

6. Чухрай Н., Патора Р. Інновації та логістика товарів. Львів: Вид-во Національного університету „Львівська політехніка», 2001. 262 с.

7. Крикавський Є. Логістика для економістів: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с

8. Golembska E., Mokrzyszczak H. Zarzadzanic produktem w logistyce przedsicbiorstw. Poznan: SGPiS, 1997. 270 s.

9. Pfohl H. Ch. Systemy logistyczne. Biblioteka Logistyka. Poznan, 1998. 420s.

10. Abt. Stefan Zarzadzanie. Logistyezne w przedsiebiorstwe. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998. S. 366.

11. Ерфан В.Й., Андришин В.П., Василина В.Ю. Принципи логістики в менеджменті: класифікація методів. Науковий вісник Ужгородського Університету 2023. №1 (61) (2023) URL: http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278384

12. Білик І. І. Оцінювання і регулювання товарних запасів в дистрибуційній мережі: автореф. Львів, 2009. 24 с.

13. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014 - 196 с.

14. Поспелов О. М. Організація логістичного управління діяльністю підприємства. Автореф. ХНЕУ, Харків. 2009. 20 с.

15. Забуранна Л. В., Кулік А. В., Управління логістичною системою підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 3. 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3861

16. Кльобе Л. Г. Управління банківською інвестиційною діяльністю в Україні. Автореф. Ін-т регіональних досл. НАН України. Львів. 2008. 26 с.

17. Кулик В.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Логістичний менеджмент: навч. посіб. К. Логос. 2013.-268 с.

18. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством - теоретико-методичний аспект. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 10. 2014. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442

19. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. К. КНЕУ, 2003. 284 с.

20. Глухова Д.А. Інформаційні технології в сучасній логістичній системі як невід»ємної складової міжнародної торгівлі. Стаття. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/109-1.pdf Глухова Д.А. Інформаційні технології в сучасній логістичній системі як невід»ємної складової міжнародної торгівлі. Стаття. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/109-1.pdf

21. Мацьовитий О. Цифрові технології у транспортній логістиці. POLIT. Challenges of science today, 4-7 Апр 2023. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59778/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%822023_%D0%9E%D0%9F%D0%A3%D0%A2_%D0%9C%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B8%CC%86%D0%9E.pdf

22. Лісьонок А. Логістичні тренди 2022 року: глобалізація, сервітизація та дигіталізація. 22.12.2021. URL:

https://trans.info/ru/logisticheskie-trendyi-2022-goda-globalizatsiya-servitizatsiya-i-digitalizatsiya-268055

23. Тридід О.М. Логістика: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 566 с

24. Марченко В.М., Жартівка В.В. Логістика: Підручник. Київ. Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.

25. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник. Київ. КНТ. 2007. 332 с.

26. Сокур І. М., Сокур Л. М., Герасимчук В. В. Транспортна логістика: навч. пос. К. Центр учбової літератури, 2009. – 222 с.

27. Морські вантажоперевезення: головні особливості. Fractus 24.10.2019 р. URL:https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/logistyka/morski-vantazhoperevezennya-golovni-osoblivosti/

28. Зелена логістика: від змін у ланцюгах постачання до зменшення викидів. UTEC Logistics. 04.10.2023. URL: https://utec.ua/blog/zelena-logistika-vid-zmin-u-lantsyugah-postachannya-do-zmenshennya-vikidiv

29. Адвокатова Н. О., Нікітенко К. С. Логістична стратегія реформування морської портової галузі України.Електронний журнал «Ефективна економіка» № 3. 2019. URL: www.economy.nayka.com.ua%2Fpdf%2F3_2019%2F38.pd

30. Мудріян К. Морська логістика: до нових викликів. Агенство «АПК ІНФОРМ». 14.06.2019 р. URL: https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1500695

31. Лисий В. М., Стеблак Д. М. Вплив війни на розвиток транспортного перевезення в Україні. 92Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск №43. 2022 р. с. 92-96 URL: chrome-extension://mhnlakgilnojmhinhkckjpncpbhabphi/pages/pdf/web/viewer.html?file=http%3A%2F%2Fvisnyk-econom.uzhnu.uz.ua%2Farchive%2F45_2022ua%2F1.pdf

32. Криза на польському кордоні: як страйк та 50-кілометрова черга створюють загрозу для України. Європейська правда. URL: https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/09/8/7146427/

33. Шевченко В. Логістика війни. Як змінились вантажні перевезення в Україні. Новости бизнеса, экономики, финансов, рынков и компаний. 07.04.2022 р. НВ Бизнес. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html

34. Мокряков А. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року. Logist FM. 11.12.2023 р. URL: https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku

35. Кісіль Р. Як війна в Україні змінює світову логістику. Економічна правда.24.04.2022 р. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/

36. Торгівля 2022 року за видами транспортних перевезень. ДІЯ Бізнес. 19.01.2023 URL: https://export.gov.ua/news/4413-torgivlia_2022_roku_za_vidami_transportnikh_perevezen

37. Тарасовський Ю. ООН підготувала новий пакет щодо відновлення «зернової угоди» – МЗС Туреччини. 01.09.2023 р. Журнал Forbes Ukraine. URL:https://forbes.ua/news/oon-pidgotuvala-noviy-paket-shchodo-vidnovlennya-zernovoi-ugodi-mzs-turechchini-01092023-15758

38. Угода між Україною та Європейським Союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом. Документ 984_001-22. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-22#Text

39. Зеленський затвердив угоду з ЄС про «транспортний безвіз». 16.08.2022 Європейська правда. URL: https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/09/16/7146915/

40. Бєлашов Є. Напрями підвищення ефективності роботи портів Дунайського регіону. 04.09.2023 р. Національний інститут стратегічних

достіджень (НІСД). URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/napryamy-pidvyshchennya-efektyvnosti-roboty-portiv-dunayskoho-rehionu

41. Тренди логістики у 2024 році. 7.12.2023 р. Хаскі. URL: https://haski.ua/blog/trendy-logistyky-u-2024-roczi

42. Андріанов В. Можливості сьогодення та що очікує на логістику України. 19.01.2023 р. Міжнародний морський журнал «СУДНОПЛАВСТВО». URL: https://eba.com.ua/mozhlyvosti-sogodennya-ta-shho-ochikuye-na-logistyku-ukrayiny/

43. Можливості сьогодення та що очікує на логістику України. 17.01.2023 р. Lemtrans. URL: https://www.lemtrans.com.ua/uk/press-center/news/levada-cargo-opportunities-and-prospects-of-logistics-in-ukraine

44. Нестеренко В., Осьмірко І., Синиця Т. Актуальні аспекти аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства. Збірник в каталозі НБУ ім. В.І. Вернадського №26. 2021 р. с. 79-88. URL: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.79

45. Сайт компанії ТОВ «Таніт Групп». URL: https://tanit.com.ua/ua/about-us/

46. YouControl. Сервис проверки контрагентов. Полное досье на компанию. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/41983980/

47. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка підприємства. Вісник ТНЕУ No 1, 2008 р. с. 69-78 URL: http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/7/791

48. Mintrans Редакція. Топ-10 найбільших логістичних компаній України. 01.10.2020 р. Mintrans. URL: https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini

49. Кваско А.В. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятий // Экономические науки: научные

записки. 2017. № 1 (54). С. 111-118. URL: http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf

50. Доставка вантажів – це просто. Прямий LCL сервіс. 2021. URL: https://logist.fm/reshenia/dostavka-vantazhiv-ce-prosto-pryamiy-lcl-servis

ДОДАТКИ

Додаток А- Тези

Матеріали IX Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених» грудень 2023 року м. Одеса, Україна.

Секція 02. Менеджмент. Економіка. Готельно-ресторанна справа та туризм.

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кононцова В. В.

здобувач вищої освіти другого(магістерського рівня)

спеціальності 073 Менеджмент

Марченко К. С.

здобувач вищої освіти другого(магістерського рівня)

спеціальності 073 Менеджмент

Науковий керівник: ***Дроздова В.А.***

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту і логістики

Одеський Національний Технологічний Університет,

м. Одеса, Україна

Торгівля завжди відігравала дуже важливу роль у соціально-економічному розвитку будь-якої країни. В умовах викликів і загроз, які створюють епідемії, війни тощо, стратегічне управління стає складним, як для всього бізнес-сектору, так і для кожного підприємства (особливо при вирішенні логістичних завдань). Серед ключових і найбільш часто

використовуваних логістичних стратегій можна виділити: стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування в логістичні мережі, максимізацію та покращення логістичних послуг, максимізацію доходу та прибутку, підвищення конкурентної переваги підприємств та стратегію логістичного аутсорсингу.

Логістична стратегія стосується створення організації або набору принципів на кожному етапі логістичного ланцюга. Перший принцип буде спрямований для налагодження ефективності роботи та вдосконалення поточних ланцюжків постачання до відповідних робочих відділів підприємства, а другий - на зміну внутрішніх та зовнішіх елементів мережі поставок, які мають вплив на організацію. Водночас другий із зазначених вище підходів суперечить усталеному визначенню самої стратегії. Він вважає, що логістична стратегія - це певний інформаційний інструментарій, на якому будується логістичний ланцюг підприємства.

Існує різниця між економною логістичною стратегією підприємства та динамічною логістичною стратегією.

«Економні» стратегії зосереджені на управлінні витратами, тобто створенні запасів продуктів, які є такими ж або схожими на продукти конкурентів, але дешевші. З цією метою «економні» стратегії спрямовані на усунення вартості непродуктивних витрат ресурсів.

Організації, які використовують «динамічну» стратегію логістики, орієнтовані на клієнта, тобто вони зосереджені на досягненні повного задоволення потреб клієнтів; створюють легкий доступ для споживачів до своєї організації; швидко реагують на потреби, що змінюються; і задовольняють навіть проектування логістики таким чином, що перевищує потреби споживачів [1].

Серед головних логістичних стратегій можна виділити наступні:

- Зменшення витрат і вкладень у логістичну діяльність - скорочення постійних витрат на виробництві; поліпшення транспортно-складських умов; покращення ефективності логістичних рішень для виробництва; скорочення

витрат на утримання складу (за рахунок прямих поставок); мінімізація логістичної інфраструктури; економність та удосконалення збутової діяльності;

- Максимізація та вдосконалення логістичних послуг - ефективні системи передпродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів. Придержуватися стандартів якості продажу продукції.

- Збільшеня доходів і прибутків - мінімізація логістичних систем для збільшення продажів. Підвищення конкурентноспроможності підприємства шляхом удосконалення логістичних послуг.

- Покращення конкурентноспроможності підприємства – покращення логістичних послуг

- Логістичний аутсорсинг - підбір потрібної кількості контрагентів у каналах руху товарів. Втручання нових посередників оптимізує логістичну систему

Стратегії зниження витрат спрямовані на зменшення змінних витрат, пов’язаних з транспортуванням і зберіганням товарів. При цьому рівень обслуговування клієнтів залишається незмінним, а пріоритетом є збільшення прибутку за рахунок зниження витрат. Альтернативними методами зниження витрат вважаються пропозиція прямої доставки, залучення логістичних провайдерів, зниження транспортних витрат за рахунок маршрутів транспортування, консолідація вантажів, побудова оптимального охоплення збуту.

Стратегії логістики розробляються на основі зовнішьо-внутрішніх параметрів (потреби в змінах, вимоги до транспортувань, необхідність в інших компаніях у ланцюжку компетенції, сфери діяльності, в яких знаходиться підприємство, тощо). Виходячи з внутрішньо-зовнішніх факторів, розробка стратегічних логістичних моделей повинна бути інтегрована зі стратегічним мисленням компанії. Таким чином, стратегія логістики залежить від виробничого, маркетингового, фінансового і логістичного апарату, цілеспрямованості компанії та основних вимог обслуговування клієнтів. Це

також опосередковано залежить від розробки операційних стратегій, стратегій управління запасами та інформаційних систем (рис. 1).

Рис. 2. Формування стратегічної логістичної моделі [2]

Для забезпечення ефективності логістичної стратегії необхідно постійно впроваджувати зміни в діяльність компанії, щоб розвиток логістичної системи знаходив відображення в логістичній стратегії, визначав пріоритетність логістичних рішень у системі маркетингу, а також сформована та реалізована стратегія логістики. Стратегія повинна ґрунтуватися на бізнес-стратегії, маркетинговій стратегії та продажах. Повинна бути розроблена та впроваджена сучасна інформаційна підтримка та логістична підтримка, щоб сформувати ефективний логістичний ланцюг збуту продукції та встановити постійну логістичну стратегію.

Література

1. П’ятницька Г.Т., Шевчук М.Б.(2023). Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору інновації зміни за умов сталого розвитку. Економіка та суспільство.№50с.1-10.DOI: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2411

2. Пальчик І.М.(2014). Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка №11. DOI: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575

Додаток Б - Стаття

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

за матеріалами круглого столу на тему
«Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів»
в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції
«Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття»

17-18 жовтня 2023 р.

Одеса 2023

УДК 005.93-044.3:[005.591.6:664]

Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. – 104 с.

Даний збірник виданий за ініціативи, активної участі колективу кафедри менеджменту та логістики, докторантів, аспірантів, магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» Одеського національного технологічного університету.

Розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти менеджменту як фактору сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем у повоєнний період. В рамках проведених досліджень проаналізовано стан зернової, виноробної, хлібопекарської, кондитерської галузей та індустрії гостинності України. Розглянуто теоретико-прикладні аспекти менеджменту суб'єктів господарювання, визначені проблеми та перспективи його розвитку в умовах воєнного стану. Значна увага приділяється особливостям корпоративного управління в Україні, стратегічним аспектам розвитку підприємств, проблемам антикризового управління в аспекті сучасної концепції теорії організацій, організаційно-економічному забезпеченню активізації інноваційної діяльності в економіці України.

Відповідальний редактор: Седікова І. О., завідувачка кафедри менеджменту і логістики ОНТУ, д.е.н., професор.

Технічний секретар: Дьяченко Ю. В., доцент кафедри менеджменту і логістики ОНТУ, к.е.н., доцент.

Матеріали, які занесені до збірника, друкуються за авторськими оригіналами.
За достовірність інформації відповідає автор публікації.

© ОНТУ, 2023 р.

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

АНАЛІЗ СТАНУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ БЛОКУВАННЯ КОРДОНІВ

Повх І. В., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Марченко К.С., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Титянкова Л.В., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник: Дроздова В.А., к.е.н., доцент

Війна суттєво змінила парадигму української торгівлі, викидаючи виклики, які потребують невідкладних нових стратегій. Потрібно обговорювати можливість розвитку нових шляхів співпраці та взаємодії для відновлення стабільності в економіці країни.

Вже більше 1,5 роки Україна має обмежені можливості використання власного виходу до моря, внаслідок блокування. Морська логістика є важливою ланкою транспортної логістики та замінити її на наземну у короткі терміни дуже важко, бо навколо портів зосереджено багато елементів інфраструктури. Тому, питання перенаправлення експортних та імпортних потоків з морських шляхів на наземні коридори є дуже важливим.

На тлі воєнної ситуації в Україні транспортна логістика країни переживає серйозні труднощі. Заблоковані морські порти, припинення роботи численних підприємств, обмежені можливості залізничних та автомобільних перевезень — це лише кілька викликів, з якими стикається галузь. Під час війни 75% зовнішнього товарообігу України, який раніше здійснювався через морські порти, був заблокований. Ситуація стала спонукати компанії активно шукати альтернативні шляхи для логістичних ланцюгів. Залізничний та автомобільний транспорт намагаються компенсувати втрати від заблокованих морських портів.

Наприклад, залізнична інфраструктура на західній межі стикається з великим тиском через неочікуване великий потік вантажів. За словами експерта з логістики Валерія Андріанова, інфраструктура пристосовується до нових умов і, з огляду на обставини, можна назвати її ефективною. З іншого боку, проблеми виникають у забезпеченні необхідної пропускної здатності морських портів та терміналів. Деякі з портів стикаються з перевантаженням та технічними труднощами, що призводить до затримок у доставці вантажів. Зокрема, порти «Рені» та «Ізмаїл» переживають велике завантаження, а обмежена можливість проїзду через територію Молдови ускладнює ситуацію. Усі ці фактори впливають на ефективність логістичних процесів та змушують компанії шукати нові шляхи доставки. Зазначимо, що внутрішні перевезення вантажів залізницею теж відчули наслідки війни. Призупинення роботи багатьох підприємств та блокування морських портів призвели до зупинки залізничних перевезень. Залишаються лише кілька

працюючих портів, але вони забезпечують лише невелику частину загальної потужності перевалки вантажів.

Компанія «Укрзалізниця» намагається вирішити проблему, шукаючи можливості завантаження портів товаром з використанням залізничних шляхів та роблячи акцент на використанні прикордонних залізничних переходів. З боку «Укрзалізниці» зазначається, що наявний достатній локомотивний та вагонний парк для підведення експортних вантажів до кордону. Проте, подальше транспортування та доставка залежать від готовності зарубіжних перевізників довозити ці вантажі. Однак, існують певні труднощі та виклики, які впливають на цей процес:

1. Бюрократичні процедури: Ускладнення ситуації виникає через проблеми з бюрократичними процедурами на кордоні. Проходження прикордонного контролю, митного контролю, фітосанітарних та ветеринарних процедур може затягуватись у часі та бути ресурсовитратними етапами.
2. Дублювання контролю: Зазначається, що контроль на кордоні подвоєний, що означає, що ці самі процедури виконуються з обох боків кордону. Це додатково ускладнює та затримує транспортні операції.

Для вирішення цих проблем проводиться значна робота на законодавчому рівні. Зусилля спрямовані на спрощення та раціоналізацію бюрократичних процедур, а також на вироблення ефективної системи контролю, яка не тільки відповідає всім необхідним вимогам, але й прискорює та полегшує перетин кордонів для експортерів та логістичних операторів [2].

Транспортна логістика в Україні є важливим елементом глобальних ланцюгів постачання, особливо у контексті імпорту та експорту. Перекриття кордонів, зокрема Польщі та можливе блокування у Словаччині, викликає суттєві складнощі для перевізників та компаній, що здійснюють міжнародні перевезення [1, с.10]. Заходи, вжиті країнами для обмеження руху транспорту, ведуть до затримок у доставці, підвищення логістичних витрат та порушення графіків. Блокування кордонів обмежує доступ до ключових ринків для українських підприємств, що може вплинути на їхню конкурентоспроможність та стабільність. Зараз ситуація на ринку перевезень по Україні є невизначеною через затори на кордонах та непередбачуваність дій інших країн. Компанії працюють над пошуком інноваційних рішень, щоб ефективно реагувати на зміни у транспортній логістиці та забезпечити безперебійний потік товарів.

6 листопада 2023 року, після 12:00 години, група польських перевізників розпочала блокування трьох прикордонних переходів між Польщею та Україною. На 18 листопада 2023 року повідомлено, що на кордоні з Польщею застрягли 2 800 вантажівок, і ця кількість продовжує збільшуватися. Інформацію про це розкрив речник Державної прикордонної служби України, Андрій Демченко, у ході телемарафону 18 листопада.

Найбільше вантажівок затримано навпроти пункту пропуску «Краківець» – 1200 вантажівок, «Ягодин» – 1100, «Рава-Руська» – 500. Поляки не обмежують рух пасажирського транспорту, і автобуси та легкові автомобілі можуть вільно перетинати кордон. На кордоні з Україною активісти здійснюють протесту акцію, яка призвела до ускладнення руху вантажівок у польських селах Гребенне, Дорогуськ і Корчова. Головна вимога пікетувальників – заборонити реєстрацію в Польщі транспортних компаній із зарубіжним капіталом, які конкурують із польськими підприємцями на внутрішньому ринку. Також, вони наполягають на відновленні дозволів на в'їзд до Євросоюзу для українських перевізників і поліпшенні обслуговування на кордоні [2].

Організатори протесту оголосили, що акція триватиме до 3 січня. У той же час, приватні автомобілі та автобуси будуть пропускатися без будь-яких перешкод. Ця ситуація стала ще однією ланкою в подіях, що розгортаються на кордоні. 16 листопада 2023 року словацькі перевізники на годину заблокували пункт пропуску з Україною, висловлюючи солідарність із польськими перевізниками. За словами Демченка, на пункті пропуску «Ужгород» на в'їзд до України залишилося очікувати 460 вантажівок, що трошки менше порівняно з попередніми 500. Рух вантажівок не обмежено, а словацькі прикордонники наразі не мають інформації про можливе блокування руху на кордоні [2]. Подібні дії створюють додаткові виклики для транспортної логістики, особливо для компаній, які здійснюють перевезення через українсько-польський кордон, вимагаючи уваги до ефективних стратегій управління логістичними процесами в умовах невизначеності.

Союз автомобільних перевізників Словаччини (UNAS) загрожує заблокувати українським перевізникам доступ через кордон, якщо Європейська комісія не відновить видання комерційних дозволів для перевезень в межах Євросоюзу. Голова UNAS, Станіслав Скала, висловив свою обуреність в листі, адресованому міністерству транспорту Словаччини. Організація стверджує, що міністерство занадто довго ігнорує проблеми вантажних перевезень та не вирішує їхні проблеми. UNAS закликає до зустрічі для обговорення проблем із українськими перевізниками, які, за їхніми словами, «не потребують дозволів на перевезення.» Лист також зауважує, що словацький вантажний транспорт перебуває в складному становищі, а блокування кордонів польськими перевізниками свідчить про схожі проблеми.

За інформацією словацьких ЗМІ, на кордоні вже спостерігається накопичення вантажівок, які направляються до України. Ці події ще більше ускладнюють вже напружені відносини між Україною та сусідніми країнами та мають негативний вплив на експортерів, імпортерів та перевізників обох сторін. Розвиток подій вимагає прискореної реакції та стратегічного аналізу

для вирішення проблем у сфері перевезень та збереження стабільності на кордонах [2].

Співпраця з іншими країнами стає стратегічно важливою для українських компаній, спрямованих на міжнародну торгівлю. Розширення мережі партнерів та альтернативних маршрутів може допомогти зменшити вплив обмежень на кордонах. Під час онлайн-дискусії, яка відбулася 18 травня 2022 року в Південноукраїнському офісі Європейської Бізнес Асоціації, розглянуто важливий аспект впливу війни на зовнішню торгівлю України. Зазначено, що до початку війни 75% зовнішнього товарообігу України припадало на морські порти, проте їх блокування з 24 лютого 2022 року вимагало пошуку альтернативних логістичних рішень.

Важливо відзначити, що у цих умовах залізничний та автомобільний транспорт активно шукають можливості заміщення морських перевезень. Експерти обговорюють високий потенціал розвитку цих видів транспорту як альтернативи та наводять приклади компаній, які успішно адаптували свої логістичні ланцюги [1]. Зазначається, що влада активно впроваджує заходи для допомоги експортерам вивозити продукцію в умовах війни. Це може включати спрощення логістичних процесів, забезпечення безпеки та розробку спеціальних програм підтримки для бізнесу.

Згідно проаналізованій інформації, щодо проблем з якими стикається транспортна логістика України у зв'язку із закриттям кордонів під час воєнного конфлікту, важливо відзначити, що об'єктивна оцінка ефективності прикордонної інфраструктури стає вкрай складною, оскільки такий тиск та обсяг перевезень інфраструктура ще ніколи не зазнавала. Зазначено, що залізнична інфраструктура на західних прикордонних переходах, яка не розрахована на настільки великий вантажопотік, взяла на себе найбільший виклик. Однак, на фоні цього виклику, можливо стверджувати що інфраструктура впоралася і продовжує справлятися із сучасними викликами.

Інвестиції в розвиток перевантажувальних потужностей та оптимізацію контрольних процедур можна встановити як ключові завдання для подолання труднощів. Додатково, потрібна диверсифікація маршрутів як необхідний елемент для зменшення впливу блокад та створення резервних варіантів. Важливим є розвиток співпраці та партнерства з європейськими компаніями для спільного формування стабільної та ефективної транспортної інфраструктури. Одним із напрямків діяльності може бути інвестиційна спрямованість у розбудову транспортної галузі в післявоєнний період.

Література

1. Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку (Transport & Logistics: Current Challenges and Prospects): матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 18 листопада 2021 р. / [під наук ред. Ільченко С. В.] ; НАНУ,

МОНУ та ін. – Одеса : ДУ ІРЕЕД НАН України, 2021. – 166с. URL: https://impeer.org.ua/wpcontent/uploads/2022/02/Proceedings_SmaLog.pdf

2. На кордоні з Польщею застрягли 2 800 вантажівок [Район. Закордон.]. URL: https://zakordon.rayon.in.ua/news/652009-na-kordoni-z-polshcheyu-zastryagli-2-800-vantazhivok (дата звернення 18.11.2023)

3.Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни [European Business Association]. URL: https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/.