

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра - менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:

на тему: Практичні аспекти удосконалення логістичних процесів

сучасного підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.129-03.1.9

Здобувачка _____ Єва ДЕМЧУК

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

Керівник _____ ст.викладач Олександр ТРАЧ

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2024 р.

Одеський національний технологічний університет
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім.Г.Е.Вейнштейна

Факультет
Кафедра
Ступінь вищої освіти
Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
073 – Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)
“ ____ ” ____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧКИ

Єва ДЕМЧУК

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Практичні аспекти удосконалення логістичних процесів сучасного підприємства» затвердженою наказом по університету від 20.03.2024 р. № 129-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи _____ р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Практичні аспекти удосконалення логістичних процесів сучасного підприємства. 1.1. Теоретичні засади менеджменту та логістики в умовах сучасного підприємства. 1.2. Практичні аспекти діяльності автоекспедиторських підприємств: логістичні процеси, їх ключові етапи та інфраструктура. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Дослідження ринку автотранспортних послуг: тенденції 2.1 Аналіз ринку автотранспортної галузі України. 2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ПП «ДТЕК». 2.3 Характеристика господарської діяльності ПП «ДТЕК». Висновки до розділу 2. Розділ 3 Рекомендації щодо удосконалення логістичних процесів ПП «ДТЕК» 3.1 Персонал як рушійна сила розвитку підприємства. 3.2 Розрахунок економічної ефективності заходів щодо реорганізації організаційної структури підприємства та закупівлі авто. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 17, рисунків 18.

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

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

7. Дата видачі завдання _____

Керівник _____

Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
	Захист звіту з практики	11.03.24-13.03.24	виконано
	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
	Розробка проєктного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.24-11.05.24	виконано
	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.24-19.05.24	виконано
	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	виконано
	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.23-31.05.23	виконано
	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	виконано

Здобувачка _____ (підпис)

Керівник _____

Керівник _____

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 _____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми зумовлена необхідністю виживання компаній на автотранспортному ринку України. Сучасна ситуація на ринку обумовлена зменшенням виробництва, відповідно зменшенням обсягів внутрішніх перевезень. Компанії шукають шляхи підвищення власної конкурентоспроможності за рахунок удосконалення логістичних процесів, залучення нових клієнтів, скорочення власних витрат, тощо.

У першому розділі «**Практичні аспекти удосконалення логістичних процесів сучасного підприємства**» досліджено теоретичну складову менеджменту в контексті сучасних реалій автотранспортного підприємства, основні компоненти та принципи менеджменту. Розглянуто види логістики та практичні аспекти діяльності автоекспедиторських підприємств, їх логістичні процеси, ключові етапи та інфраструктуру.

У другому розділі «**Дослідження ринку автотранспортних послуг: тенденції**» проведено аналіз сучасного ринку автотранспортних послуг, проаналізовано показники фінансово-економічної діяльності ПП «ДТЕК та оцінка його конкурентоспроможності. Проведено SWOT-аналіз за результатами якого запропоновано ряд дій щодо оптимізації діяльності підприємства

У третьому розділі «**Рекомендації щодо удосконалення логістичних процесів ПП «ДТЕК»**» запропоновано реорганізувати організаційну структуру підприємства, збільшити штат виділивши окремі посади за фаховими спеціалістами. Запропоновано закупити автотранспорт, що дозволить позиціонуватись підприємству вже як транспортно-експедиторській компанії

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 70 сторінок, 17 таблиць, 18 рисунків. Перелік посилань нараховує 45 найменування.

Ключові слова: логістичні процеси, автотранспортні підприємства, транспортно-експедиторські компанії.

ANNOTATION

The topicality of the topic is determined by the need for companies to survive on the Ukrainian motor vehicle market. The current situation on the market is due to a decrease in production, correspondingly to a decrease in the volume of domestic transportation. Companies are looking for ways to increase their competitiveness by improving logistics processes, attracting new customers, reducing their own costs, etc.

In the first chapter "**Practical aspects of improving the logistics processes of a modern enterprise**" the theoretical component of management in the context of modern realities of the motor vehicle enterprise, the main components and principles of management are investigated. The types of logistics and practical aspects of the activity of truck forwarding companies, their logistics processes, key stages and infrastructure are considered.

In the second section "**Research of the market of motor transport services: trends**" an analysis of the modern market of motor transport services was carried out, indicators of financial and economic activity of PE "DTEK" and an assessment of its competitiveness were analyzed. A SWOT analysis was conducted, based on the results of which a number of actions were proposed to optimize the company's activities

In the third chapter "**Recommendations for improving logistics processes of DTEK**" PE, it is proposed to reorganize the organizational structure of the enterprise, to increase the staff by allocating separate positions for specialists. It is proposed to purchase a motor vehicle, which will allow the enterprise to position itself as a transport and forwarding company

The bachelor's qualification work contains 70 pages, 17 tables, 18 drawings. The list of links includes 45 names.

Key words: logistics processes, motor transport enterprises, transport and forwarding companies.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Теоретичні засади менеджменту та логістики в умовах сучасного підприємства	10
1.2. Практичні аспекти діяльності автоекспедиторських підприємств: логістичні процеси, їх ключові етапи та інфраструктура	21
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ: ТЕНДЕНЦІЇ	30
2.1. Аналіз ринку автотранспортної галузі України	30
2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ПП «ДТЕК». 42	
2.3. Характеристика господарської діяльності ПП «ДТЕК»	45
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПП «ДТЕК»	54
3.1. Персонал як рушійна сила розвитку підприємства	54
3.2. Розрахунок економічної ефективності заходів щодо реорганізації організаційної структури підприємства та закупівлі авто	58
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Ринок автотранспортних перевезень на теперішній час зазнає дуже суттєвих змін. Можна із впевненістю сказати, що жодна із галузей не змінювалась так часто як саме транспортна галузь. Зменшення товарообігу, закриття кордонів, а потім навпаки відкриття, втрати завдяки обстрілам, зменшення вартості перевезень на фоні збільшення вартості палива – все це дуже негативно позначається на вітчизняних перевізниках та експедиційних компаніях.

Окреме болюче питання, це відсутність необхідної кількості водіїв, які небажають працювати за власними мотивами. Для підприємств, що хочуть зберегти свої позиції на ринку та навіть за таких умов масштабуватись суттєво важливо переглядати власні логістичні процеси.

Актуальність та недостатня вивченість означених питань зумовили вибір теми дипломної роботи, мету і завдання, сформували її теоретичну і методичну основу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження можливостей удосконалення логістичних процесів (на прикладі ПП «ДТЕК»).

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

- дослідити теоретичні засади менеджменту та логістики ;
- розглянути практичні аспекти діяльності автоекспедиторських підприємств, зокрема логістичні процеси;
- проаналізувати тенденції розвитку ринку автотранспортних послуг;
- розрахувати показники фінансово-економічної діяльності та дослідити господарську діяльність ПП «ДТЕК»
- провести оцінку стану конкурентоспроможності підприємства ПП «ДТЕК» та розробити рекомендації згідно проведеного SWOT-аналізу;

- визначити сучасні можливості удосконалення логістичних процесів підприємства

- запропонувати варіанти удосконалення роботи та розрахувати показники фінансової привабливості проекту.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичними процесами підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління автотранспортним підприємством, зокрема можливість масштабування діяльності.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження є системний підхід, економічні закономірності, положення економічної теорії, загальні положення управління ефективністю, наукові праці зарубіжних вчених з питань підвищення конкурентоспроможності та ефективності процесів в діяльності автоекспедиторських підприємств.

Для вирішення поставлених задач використано такі методи: методи індукції і дедукції – у теоретичних дослідженнях та логічного підходу; монографічний – при вивченні літературних джерел і дослідження розвитку галузі; графічний метод – з метою кількісного визначення тенденцій розвитку ринку.

Нормативно-правову базу дисертації склали закони України, постанови Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, нормативні документи відомчої підпорядкованості.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані Державної служби статистики України, статистичні та аналітичні дані, опубліковані на вітчизняних сайтах та сайтах інших країн світу, науково-методичні публікації, матеріали монографій, підручників, статей і тез вітчизняних і зарубіжних учених, дані мережі Інтернет, дані автотранспортних підприємств, матеріали емпіричних досліджень і спостережень автора, власні аналітичні розрахунки.

Практичне значення роботи визначається тим, що запропоноване рішення дозволить масштабувати діяльність підприємства за рахунок збільшення штату, який буде займатись певними функціями на професійній основі (на відміну від того що було). Окрім того, закупівля власних транспортних засобів дозволить компанії перейти до категорії транспортно-експедиторських компаній, що збільшить можливість участі у тендерах, а отже збільшить кількість замовників.

РОЗДІЛ 1

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади менеджменту та логістики в умовах сучасного підприємства

Сучасна економіка України перебуває у фазі значних трансформацій, що обумовлюються як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Висока конкуренція на ринку, стрімкий розвиток інформаційних технологій, глобалізаційні процеси, інтеграція до світових економічних систем та військовий стан вимагають від підприємств оперативного впровадження ефективних менеджерських та логістичних рішень. З огляду на ці виклики, підприємства повинні постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, підвищувати рівень сервісу та оптимізувати витрати, що є ключовими факторами їхньої конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Менеджмент та логістика відіграють вирішальну роль у забезпеченні безперервної діяльності підприємств, особливо в умовах нестабільного середовища. Ефективне управління ресурсами, гнучке планування, швидка реакція на зміни в ринковій кон'юнктурі, а також оптимізація логістичних процесів дозволяють підприємствам не тільки зберігати свою позицію на ринку, але й розвиватися навіть у складних умовах. Впровадження інноваційних логістичних технологій та передових методів менеджменту є необхідністю для досягнення високих результатів та забезпечення довгострокового розвитку.

Особливо важливим це питання стає в контексті України, де ситуація ускладнюється не лише економічними, але й соціально-політичними чинниками, зокрема воєнними діями. Ці події створюють додаткові ризики для

бізнесу, ускладнюють логістичні операції та вимагають від підприємств ще більшої адаптивності та стійкості. Порушення транспортних шляхів, знищення інфраструктури, підвищені витрати на безпеку та необхідність оперативної перебудови логістичних ланцюгів є лише частиною викликів, з якими стикаються українські підприємства. В цих умовах роль ефективного менеджменту та логістики набуває надзвичайної важливості.

Автоекспедиторські підприємства, які здійснюють організацію перевезень вантажів, є критично важливими для забезпечення стабільності постачання товарів та послуг. В умовах воєнних дій їх роль стає ще більш значущою, адже вони забезпечують зв'язок між виробниками та споживачами, сприяючи тим самим економічній стабільності та життєзабезпеченню населення. Враховуючи складні умови, в яких працюють ці підприємства, вдосконалення логістичних процесів та впровадження ефективних методів управління є необхідними для збереження їхньої ефективності та надійності.

Таким чином, дослідження теоретичних основ менеджменту та логістики, адаптація їх до сучасних умов та специфіки українського ринку, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичних процесів є надзвичайно актуальними завданнями. Важливим питанням є знання ключових аспектів теорії менеджменту та логістики, які дозволять забезпечити успішне функціонування підприємств в умовах постійних змін та викликів, зокрема в контексті діяльності автоекспедиторських підприємств в Україні.

Еволюція менеджменту пройшла кілька важливих етапів, кожен з яких відповідав певним історичним та економічним умовам. Від промислового перевороту до сучасної інформаційної епохи, зміни у виробничій сфері та суспільстві значно вплинули на розвиток управлінських практик та підходів. Відсутність конкуренції та маркетингу на ранніх етапах була замінена масовим виробництвом і подальшим переходом до ринкової орієнтації, що зрештою призвело до появи сучасного управлінського мислення,

орієнтованого на інновації та глобальну кооперацію. Нижче представлена табл. 1.1., на якій наведені ключові періоди та основні характеристики менеджменту на кожному історичному періоді.

Таблиця 1.1.

Історичний розвиток менеджменту та його сучасні характеристики

№	Період	Основні особливості	Характеристики менеджменту
1	1820-1900 рр. (Промисловий переворот)	Динамічні зміни у виробничих стратегіях. Створення нових технологій, організація виробництва та заявка на ринок.	Відсутність сучасних концепцій конкуренції та маркетингу.
2	Початок ХХ ст. - 30-ті роки (Епоха масового виробництва)	Розробка та вдосконалення механізмів масового виробництва для зниження витрат.	Підприємства зосереджені на пропозиції стандартних продуктів за найнижчою ціною. Відсутність стратегічних складнощів.
3	Перші три десятиріччя ХХ ст. (Перехід до ринкової орієнтації)	Проблеми насичення попиту на основні споживчі товари.	Перехід до ринкової орієнтації, зосередження на зовнішньому ринку, маркетингу, та розумінні потреб споживачів.
4	Середина 50-х років (Постіндустріальна епоха)	Прискорення розвитку технологій, необхідність адаптації підприємств до швидких змін.	Орієнтація на інновації, зміни, невизначеність як постійний фактор.
5	Після Другої світової війни	Впровадження сучасних методів управління у всі сфери діяльності, глобалізація.	Інновації, співпраця, кооперація, стратегічні альянси.
6	Друга половина ХХ ст. (зміни в структурі робочої сили)	Переходи від робітників з низькою кваліфікацією до висококваліфікованих спеціалістів.	Управління кадрами, координація, навчання та розвиток.
7	кінець ХХ ст. - початок ХХІ ст. (сучасний етап)	Застосування знань та вмій освічених працівників, перехід до економіки знань.	Менеджмент знань, ефективне використання людського капіталу.
8	Сьогодення	Високий рівень автоматизації, інформаційні технології, глобальні ринки.	Гнучкість, адаптивність, постійне навчання, стратегічні альянси.

Джерело: [1, с. 48]

Менеджмент — це багатогранна діяльність, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль для досягнення цілей організації за допомогою ефективного використання ресурсів. Це системний підхід до управління, що передбачає інтеграцію наукових методів та творчих підходів для координації роботи персоналу та оптимізації процесів [2]. Основні компоненти менеджменту наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні компоненти менеджменту

Джерело: [3, с. 59]

1. Планування - складається з визначення цілей організації та розробці стратегій і тактик для їх досягнення. Планування включає прогнозування, визначення пріоритетів та розробку конкретних дій.
2. Організація - це створення структури підприємства та розподіл ресурсів для реалізації планів. Організація включає визначення ролей та відповідальності, встановлення ієрархій та забезпечення ефективної комунікації.
3. Мотивація - здійснюється шляхом стимулювання працівників до ефективної роботи. Мотивація включає використання різноманітних інструментів, таких як фінансові винагороди, можливості для професійного розвитку та створення сприятливого робочого середовища.

4. Контроль - здійснюється шляхом відстеження та оцінка прогресу у виконанні планів. Контроль включає встановлення стандартів, моніторинг виконання завдань, виявлення відхилень та вжиття коригувальних заходів.

Важливим етапом у розумінні менеджментської діяльності на підприємствах є дослідження предмета, об'єкта та суб'єкта менеджменту. Ці елементи визначають ключові аспекти менеджменту, його основні завдання та методи організації ефективного управління в умовах сучасного бізнес-середовища, та наведені у таб. 1.2.

Таблиця 1.2.

Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту

№	Категорія	Зміст
1	Предмет менеджменту	-основи теорії управління - це закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо; -практичні аспекти управління підприємствами; -розробка систем менеджменту - це створення взаємопов'язаних управлінських інструментів для забезпечення ефективного керування організацією.
2	Об'єкт менеджменту	-це процес керування виробничо-господарською діяльністю різних організацій, таких як підприємства, корпорації та об'єднання. Аналіз процесу управління включає розгляд його етапів, виявлення взаємозв'язків між управлінськими категоріями та розуміння особливостей управлінського впливу. Це сприяє розвитку управлінського мислення, навичок прийняття рішень та керівних компетенцій.
3	Суб'єкт менеджменту	-це працівники, які здійснюють управлінські функції, а також ті, хто підпорядковується управлінню. Це включає їх професійні та кваліфікаційні характеристики, ступінь виконання обов'язків, рівень відповідальності та взаємодії в межах системи менеджменту.

Джерело: [4, с. 54]

Менеджмент поєднує в собі як наукові знання, так і мистецтво ефективного управління, забезпечуючи узгоджену та результативну роботу організації в умовах динамічних змін та викликів. Менеджмент є багатогранним явищем, яке часто розглядається як наука управління, мистецтво управління, а також як сукупність функцій і процесів управління. Він включає органи управління та групи людей, що здійснюють управлінську

діяльність в організації. При проведенні аналізу сутності та змісту менеджменту його розглядають як комплексний процес, який формує та керує організацією шляхом встановлення цілей і розробки методів для їх досягнення.

У практичній площині менеджмент включає:

- набір функцій;
- управлінський процес;
- орган управління;
- категорію працівників, що здійснюють управління організацією;
- як науку, так і мистецтво управління [5, с. 8]

Для забезпечення стабільного функціонування та розвитку організації слід дотримуватися основних принципів менеджменту, які схематично наведені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні принципи менеджменту
для формування, функціонування та розвитку підприємства

Джерело: [6, с. 20]

1. Стійкість до змін зовнішнього середовища - система управління повинна залишатися ефективною та досягати поставлених цілей навіть за умови змін у мікро- та макрооточенні підприємства.
2. Економічність менеджменту - при виборі методів та інструментів менеджменту слід оптимізувати витрати ресурсів, забезпечуючи при цьому ефективне виконання менеджерських завдань.

3. Поєднання централізації та децентралізації - раціональний розподіл менеджерських функцій між структурними елементами підприємства забезпечує ефективність менеджменту, поєднуючи централізоване керівництво зі свободою дій на місцях.

4. Пріоритет споживача та довгостроковий розвиток - менеджерські дії повинні орієнтуватися на задоволення потреб споживачів і забезпечення стійкого довгострокового розвитку підприємства.

Принципи менеджменту представляють собою основні правила, ключові положення та норми, яких дотримуються під час управління підприємством, при цьому, це не залежить від організаційно-правової форми підприємства та сфери її діяльності. Принципи менеджменту ґрунтуються на наукових законах, які регулюють розвиток підприємства. Ці закони схематично представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Закони розвитку підприємства

Джерело: [6, с. 19]

1. Закон розвитку - регулює максимально необхідний потенціал на кожному етапі життєвого циклу організаційної системи, враховуючи його транзитивний вплив на наступні етапи розвитку [7, с. 93].

2. Закон синергії - у будь-якій організаційній системі існує такий набір елементів, який забезпечує потенціал, що значно перевищує або поступається потенціалу окремих елементів [8, с. 4].
3. Закон збільшення ступеня впорядкованості - для успішного розвитку будь-якої системи необхідно підвищувати ступінь використання ресурсів, кількість зв'язків між елементами та збільшувати їхню кількість [7, с. 98].
4. Закон єдності аналізу та синтезу - вимагає вивчення процесів через взаємозв'язки та взаємозалежності, а також об'єднання проаналізованих елементів в ефективну функціонуючу систему [9, с. 38].
5. Закон цілісності та єдності системи менеджменту - передбачає всебічний аналіз та координацію дій усіх управлінських ланок при прийнятті та реалізації управлінських рішень для забезпечення функціонування організаційної системи [10, с. 24].
6. Закон динамізації - використовується у випадках, коли для підвищення ефективності системи необхідно створити гнучку структуру, яка швидко реагує на зміни зовнішнього середовища [11, с. 16].
7. Закон оптимального співвідношення централізації та децентралізації управління - встановлює оптимальний розподіл повноважень між усіма рівнями управління [12].
8. Закон інформаційної насиченості - вимагає всебічного використання всіх видів інформації на всіх етапах та стадіях функціонування системи [13].

Менеджмент є основою ефективного функціонування будь-якої організації, забезпечуючи координацію всіх її підрозділів та оптимізацію використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Однак, для забезпечення комплексного підходу до менеджменту підприємством необхідно також звернути увагу на логістичні процеси, які є невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Логістика охоплює широкий спектр діяльності, включаючи транспортування, складування, управління запасами, обробку

замовлень та інші операції, що забезпечують ефективний рух товарів і послуг від постачальників до кінцевих споживачів.

Враховуючи вищесказане, логістика виступає як ключовий елемент, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню задоволення потреб клієнтів. Важливо розуміти, що успішна логістика вимагає тісної взаємодії з іншими функціями менеджменту, такими як маркетинг, виробництво, фінанси та управління людськими ресурсами.

Логістика – це комплексний процес планування, організації, управління та контролю за рухом товарів, інформації та інших ресурсів від початкового джерела до кінцевого споживача з метою задоволення потреб клієнтів. Логістика спрямована на оптимізацію всіх етапів постачання для досягнення максимальної ефективності та зниження витрат [14]. Предмет, об'єкт і суб'єкт логістики наведені у таб. 1.3.

Таблиця 1.3.

Предмет, об'єкт і суб'єкт логістики

№	Категорія	Зміст
1	Предмет логістики	-управління потоками товарів, інформації та ресурсів від початкового постачальника до кінцевого споживача, включаючи планування, організацію, контроль і оптимізацію транспортних, складських та інших логістичних операцій.
2	Об'єкт логістики	-це процес керування виробничо-господарською діяльністю різних організацій, таких як підприємства, корпорації та об'єднання. Аналіз процесу управління включає розгляд його етапів, виявлення взаємозв'язків між управлінськими категоріями та розуміння особливостей управлінського впливу. Це сприяє розвитку управлінського мислення, навичок прийняття рішень та керівних компетенцій.
3	Суб'єкт логістики	-це працівники, які здійснюють управлінські функції, а також ті, хто підпорядковується управлінню. Це включає їх професійні та кваліфікаційні характеристики, ступінь виконання обов'язків, рівень відповідальності та взаємодії в межах системи менеджменту.

Джерело: [15, с. 14]

Логістика охоплює широкий спектр діяльності, включаючи транспортування, складування, управління запасами, обробку замовлень, а

також забезпечення зворотного зв'язку між учасниками логістичного ланцюга. Види логістики можна класифікувати за різними критеріями, що дозволяє краще зрозуміти її складність і багатогранність. Основні види логістики, які мають ключове значення для сучасних підприємств схематично представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Види логістики

Джерело: [оброблено автором]

1. Закупівельна логістика - охоплює всі процеси, пов'язані з постачанням матеріальних ресурсів, необхідних для виробничих і комерційних потреб підприємства. Це включає вибір постачальників, укладання контрактів, організацію поставок та контроль якості вхідних матеріалів. Ефективна закупівельна логістика забезпечує безперебійне постачання ресурсів, мінімізацію витрат на закупівлі та підвищення якості продукції [16, с. 56].
2. Виробнича логістика - включає управління матеріальними потоками всередині виробничих процесів, від складування сировини до відправки

готової продукції на склад. Це включає планування виробництва, управління запасами та внутрішні перевезення. Забезпечує оптимальне використання виробничих потужностей, зниження витрат на виробництво та підвищення продуктивності [17, с. 14].

3. Розподільча логістика - спрямована на ефективне управління потоками готової продукції від виробника до кінцевого споживача. Це включає управління складами, транспортування продукції, обробку замовлень, управління ланцюгами постачання. Зменшує час доставки, знижує витрати на зберігання та транспортування, підвищує рівень задоволеності споживачів [18, с. 92].

4. Зворотна логістика - займається управлінням потоками товарів, які повертаються від споживачів до виробника для переробки, утилізації або повторного використання. Це включає повернення дефектних продуктів, переробку упаковки та управління відходами. Підвищує екологічну відповідальність підприємства, знижує витрати на утилізацію та сприяє стійкому розвитку [19, с. 98].

5. Транспортна логістика - охоплює всі аспекти управління перевезенням товарів, включаючи вибір видів транспорту, маршрутизацію, організацію вантажоперевезень та контроль за їх виконанням. Оптимізація транспортних витрат, забезпечення своєчасної доставки та зниження ризиків, пов'язаних з перевезеннями [20, с. 178].

6. Інформаційна логістика - займається управлінням інформаційними потоками, що супроводжують матеріальні потоки в ланцюгах постачання. Це включає обробку даних, інформаційні системи та технології, які забезпечують оперативний доступ до інформації. Підвищує прозорість і контроль над логістичними процесами, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [21, с. 15].

Кожен з цих видів логістики є критично важливим для ефективного функціонування підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність

та стійкість на ринку. Логістика, інтегруючи різні аспекти управління потоками, сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості обслуговування та задоволенню потреб клієнтів.

1.2. Практичні аспекти діяльності автоекспедиторських підприємств: логістичні процеси, їх ключові етапи та інфраструктура

Логістичні процеси на автоекспедиторських підприємствах відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного та безперервного переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача. Автоекспедитори, спеціалізуючись на організації та управлінні вантажоперевезеннями, здійснюють ключову функцію у логістичному ланцюгу, оптимізуючи процеси транспортування, зберігання та обробки товарів. Ефективна логістика дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати рівень обслуговування клієнтів та забезпечувати своєчасність доставки продукції.

Автоекспедиторські підприємства зосереджуються на управлінні логістичними потоками, що включає координацію транспортних засобів, планування маршрутів, контроль за виконанням перевезень та управління запасами. Важливим аспектом, при цьому, є забезпечення безпеки вантажів, мінімізація ризиків та дотримання вимог нормативно-правових актів.

У сучасних умовах, коли здійснюються військові дії та ринок стає все більш глобалізованим і конкурентним, автоекспедиторські підприємства зіштовхуються з викликами, які потребують впровадження нових технологій та інноваційних рішень у логістичних процесах. Це включає використання сучасних інформаційних систем для відстеження вантажів у режимі реального часу, автоматизацію процесів управління транспортом, а також впровадження екологічних практик для зниження вуглецевого сліду.

Завдяки інтеграції передових технологій та ефективному управлінню логістичними процесами, автоекспедиторські підприємства можуть

підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, забезпечити високу якість послуг та задовольнити зростаючі потреби своїх клієнтів. Це, у свою чергу, сприяє сталому розвитку підприємств та зміцненню їх позицій у глобальному логістичному ланцюгу.

Логістичний процес – це організована послідовність виконання логістичних операцій у часі, яка спрямована на досягнення визначених цілей. Логістичні процеси охоплюють діяльність, пов'язану зі зміною параметрів простору (розташування), часу, форми та властивостей логістичних потоків. Вони включають формування господарських зв'язків для постачання товарів, доставку ресурсів від постачальників, управління складськими операціями, прогнозування потреб у перевезеннях, виконання перевезень з усіма супутніми операціями, доставку продукції до отримувачів, а також управлінські процеси, що забезпечують ефективне планування, контроль і регулювання потоків. Загальними характеристиками логістичних процесів є:

- технологічні режими - визначають послідовність і способи виконання логістичних операцій;
- засоби технічного забезпечення - включають обладнання, транспортні засоби та інформаційні системи, необхідні для ефективного виконання логістичних функцій;
- матеріальні витрати - включають вартість матеріалів, енергії та інших ресурсів, що використовуються в логістичних операціях;
- трудові витрати - охоплюють затрати праці, необхідні для виконання логістичних процесів, включаючи заробітну плату та інші витрати на персонал [22, с. 25].

Логістичний процес складається з двох основних підсистем: інформаційної та матеріальної. Основні операції інформаційної та матеріальної підсистем представлені на рис. 1.5. Ці підсистеми взаємодіють протягом усього логістичного процесу, забезпечуючи його ефективність та безперебійність:

- інформаційна підсистема логістичного процесу - охоплює операції, пов'язані зі збором, обробкою та передачею інформації. Цей етап є першочерговим та починається з планування та організації логістичних операцій, коли матеріальні потоки ще не розпочалися. Інформаційна підсистема забезпечує основну підтримку для матеріальних процесів, сприяючи їх ефективному виконанню [23];
- матеріальна підсистема логістичного процесу - охоплює фізичні операції, пов'язані з переміщенням товарів. На етапі матеріального вантажопотоку операції інформаційної та матеріальної підсистем відбуваються паралельно. Інформаційна підсистема супроводжує матеріальні процеси, забезпечуючи оформлення необхідних документів та облік руху вантажів [24, с.15].

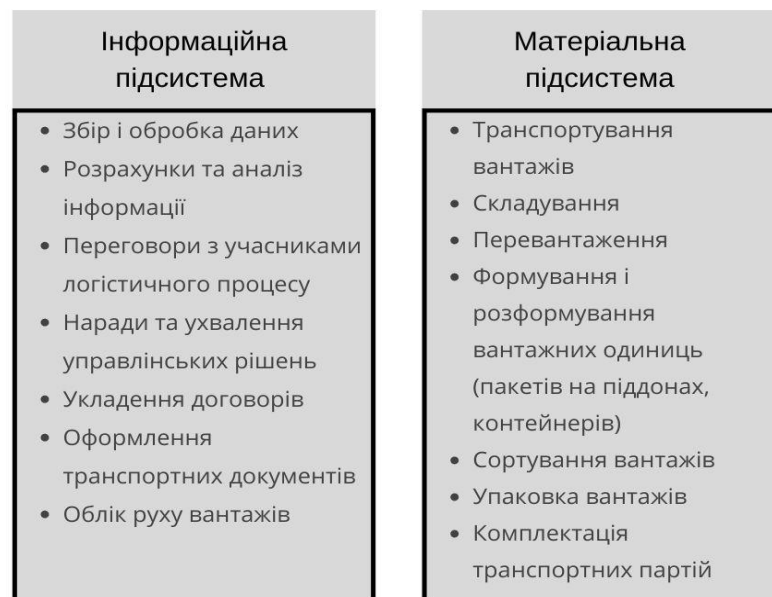


Рис. 1.5. Основні операції інформаційної та матеріальної підсистем

Джерело: [розроблено автором]

Взаємодія цих підсистем є критично важливою для ефективного виконання логістичних операцій. Паралельне виконання операцій інформаційної та матеріальної підсистем сприяє узгодженості та ефективності логістичного процесу. Проте затримки в одній з підсистем можуть вплинути на іншу, наприклад:

- затримка в оформленні транспортних, юридичних або фінансових документів може призвести до затримок у транспортуванні та складуванні вантажів;
- невчасне прибуття або неправильна комплектація транспортної партії може спричинити затримку в оформленні юридичних та фінансових документів [25].

На етапі контролю і аналізу, коли фізичний розподіл та транспортування вантажів завершені, переважають операції інформаційної підсистеми. Це включає:

- збір даних та аналіз дій споживачів і конкурентів;
- моніторинг стану цін на ринку;
- складання звітів і пропозицій щодо покращення логістичних процесів

Таким чином, ключовим фактором успішного виконання логістичних процесів на підприємстві є - ефективне управління взаємодією інформаційної та матеріальної підсистем.

Якщо розглядати логістичні процеси з точки зору автоекспедиторського підприємства, то логістичний процес включає кілька ключових етапів, кожен з яких має свою специфіку та вимоги. Ці ключові етапи представлені на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Ключові етапи логістичних процесів на автоекспедиторському підприємстві

Джерело: [розроблено автором]

1. Формування господарських зв'язків - відбувається шляхом встановлення та підтримки відносин з постачальниками, клієнтами, транспортними компаніями та іншими партнерами. Це включає укладання договорів, координацію умов постачання та узгодження графіків доставки.
2. Доставка ресурсів від постачальників - здійснюється шляхом організації перевезень, вибіру оптимальних маршрутів та транспортних засобів, забезпечення своєчасного відвантаження та отримання товарів.
3. Управління складськими операціями - складається із обліку та зберігання товарів на складах, контролю за запасами, використання систем управління складами для оптимізації процесів зберігання та видачі товарів.
4. Прогнозування потреб у перевезеннях - включає аналіз попиту, планування обсягів перевезень, врахування сезонних та ринкових коливань для забезпечення своєчасного реагування на потреби клієнтів.
5. Виконання перевезень і супутніх операцій - складається із координації вантажоперевезень, моніторингу руху транспортних засобів, забезпечення безпеки та збереження вантажів під час перевезень.
6. Доставка продукції в магазини та представництва - відбувається шляхом забезпечення точного дотримання графіків доставки, управління транспортними засобами, контролю за якістю та кількістю доставлених товарів.
7. Управління логістичними процесами - складається із планування, контролю та регулювання всіх етапів логістичних операцій, використання інформаційних систем для моніторингу та оптимізації процесів, аналізу ефективності і впровадження заходів для покращення логістичних операцій.

Ефективне управління логістичними процесами на автоекспедиторському підприємстві забезпечує своєчасну доставку, зниження витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Ефективність логістичної діяльності на підприємстві значною мірою залежить від рівня розвитку логістичної інфраструктури, яка забезпечує виконання всіх необхідних логістичних процесів і операцій з матеріальними та супутніми потоками. Формування і управління логістичною інфраструктурою є критично важливим завданням - від цього залежить виключення додаткових непотрібних для підприємства витрат [26, с. 54].

Логістична інфраструктура може бути визначена як система засобів, що забезпечують перетворення логістичних потоків у просторі та часі, та сукупністю підприємств, які створюють організаційно-економічні умови для їх ефективного проходження. Логістична інфраструктура дозволяє вирішувати наступні завдання:

- складування продукції - включає складські будівлі, споруди та обладнання, необхідні для зберігання товарів;
- переміщення продукції - охоплює транспортні та маніпуляційні засоби, які використовуються для переміщення товарів на короткі відстані у складах, цехах та торгових залах;
- захист продукції - включає системи пакування, які забезпечують формування транспортних одиниць і передачу інформації про товар;
- обробка інформації яка стосується логістичних процесів - забезпечує ефективне управління логістичними операціями за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Якість і вартість виконання цих завдань значною мірою залежать від технічних умов, в яких здійснюються логістичні процеси, а також від кількості, розмірів та географічного розташування елементів інфраструктурної мережі. Проектування і розвиток логістичної інфраструктури в рамках логістичної системи підприємства є одним з головних завдань менеджерів з логістики. Інфраструктура логістичних процесів схематично представлена на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Інфраструктура логістичних процесів

Джерело: [27]

Групування об'єктів логістичної інфраструктури включає такі категорії:

1. Складські об'єкти:

- складські будівлі та споруди - відносяться місця для зберігання матеріальних запасів, готової продукції та сировини;
- складське обладнання - стелажі, підйомно-транспортне обладнання та інші системи зберігання.

2. Транспортні об'єкти:

- транспортні засоби - вантажні автомобілі, залізничні вагони, літаки та кораблі, що використовуються для перевезення товарів;
- інфраструктура транспортування - дороги, залізничні колії, аеропорти, порти та інші об'єкти, що забезпечують рух товарів.

3. Маніпуляційні об'єкти:

- обладнання для внутрішнього переміщення це - навантажувачі, транспортери та конвеєри для переміщення товарів у межах складів і виробничих цехів;
- обладнання для зовнішнього переміщення це - засоби для транспортування товарів між різними об'єктами логістичної мережі.

4. Захисні об'єкти:

- пакувальні системи - матеріали та технології для упаковки товарів, що забезпечують їхню збереженість під час транспортування та зберігання;
- захисні засоби - системи безпеки для захисту товарів від пошкоджень і крадіжок.

5. Інформаційні об'єкти:

- інформаційні системи та технології - програмне забезпечення та апаратні засоби, що забезпечують управління логістичними процесами, моніторинг і контроль за переміщенням товарів;
- комунікаційні засоби - інструменти для забезпечення зв'язку між різними учасниками логістичного ланцюга [27].

Підприємство може використовувати як власні об'єкти інфраструктури логістичних процесів, так і залучати відповідні об'єкти інших підприємств та організацій. У сучасному конкурентному середовищі важливо постійно адаптувати інфраструктуру логістичних процесів до змін на ринку. Правильне розташування інфраструктурних об'єктів логістичних процесів може забезпечити підприємству значні конкурентні переваги.

Формування ефективної інфраструктури логістичних процесів має базуватися на проектному підході, що враховує поточний стан інфраструктури та наявні проблеми. Такий підхід дозволяє оптимізувати сукупні витрати на одиницю пропускної здатності інфраструктури [28, с. 199]. Для досягнення цього важливо:

- постійно аналізувати та оновлювати інфраструктуру;
- оптимізувати розташування інфраструктурних об'єктів;
- впроваджувати сучасні технології;
- забезпечувати гнучкість та адаптивність.

Завдяки цьому підприємство зможе ефективно управляти матеріальними потоками, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Висновки до розділу 1

Сучасна економіка України, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, вимагає від підприємств постійного вдосконалення бізнес-процесів, підвищення рівня сервісу та оптимізації витрат. Менеджмент та логістика відіграють вирішальну роль у забезпеченні безперервної діяльності підприємств, дозволяючи їм адаптуватися до швидких змін ринку та підтримувати конкурентоспроможність.

В умовах нестабільного середовища, обумовленого воєнними діями та іншими соціально-політичними факторами, підприємства, зокрема автоекспедиторські, стикаються з додатковими викликами. Ефективне управління ресурсами, гнучке планування та оптимізація логістичних процесів є ключовими для збереження їхньої ефективності та надійності. Дослідження теоретичних основ менеджменту та логістики, адаптація їх до українських реалій та впровадження інноваційних рішень є важливими завданнями для забезпечення довгострокового розвитку підприємств.

Логістичний процес складається з інформаційної та матеріальної підсистем, які взаємодіють для забезпечення ефективного переміщення товарів. Ефективне управління цими підсистемами сприяє узгодженості логістичних операцій, зниженню витрат та підвищенню якості обслуговування клієнтів, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Автоекспедиторські підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності постачання товарів, особливо в умовах воєнних дій. Інтеграція сучасних технологій, автоматизація логістичних процесів та впровадження інноваційних рішень дозволяють таким підприємствам підвищувати свою ефективність та адаптивність до змін ринку. Це забезпечує стабільний розвиток та зміцнення позицій на глобальному логістичному ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ: ТЕНДЕНЦІЇ

2.1. Аналіз ринку автотранспортної галузі України.

Автотранспортний ринок України у 2024 році зазнає суттєвих змін та викликів, спричинених тривалими воєнними діями та значними інфраструктурними втратами. Воєнні дії призвели до руйнування доріг, мостів, залізничних станцій і портів, що створило серйозні перешкоди для логістичних операцій. Вартість інфраструктурних збитків оцінюється в понад 95 мільярдів доларів США, а загальні економічні втрати сягають 600 мільярдів доларів США, що вимагає масштабних інвестицій для відновлення та модернізації транспортної інфраструктури країни [29].

Незважаючи на ці виклики, ринок автотранспортних перевезень демонструє значну адаптивність та здатність до відновлення. Українські транспортні компанії активно шукають альтернативні маршрути та адаптуються до нових умов, співпрацюючи з міжнародними партнерами та інвесторами для відбудови інфраструктури. Пріоритетними напрямками розвитку є розширення залізничних коридорів, збільшення пропускної спроможності доріг та розвиток портових потужностей на Дунаї. Інтеграція транспортних систем України до європейської транспортної мережі (TEN-T) сприятиме підвищенню ефективності та безпеки логістичних операцій [30].

В умовах триваючої війни та постійних загроз, зростає роль цифрових рішень у логістиці. Впровадження інноваційних технологій для управління перевезеннями, оптимізації маршрутів та моніторингу безпеки вантажів дозволяє підвищувати ефективність транспортних операцій і знижувати витрати. Цифрові рішення також сприяють кращій координації між

учасниками логістичного процесу, що є критично важливим в умовах непередбачуваності та нестабільності ринку [31].

Для успішного подолання викликів необхідні значні інвестиції в інфраструктуру та розвиток професійних кадрів у галузі логістики та управління транспортом. Це включає як підготовку нових фахівців, так і підвищення кваліфікації існуючих працівників. Відновлення та модернізація транспортної інфраструктури, впровадження інноваційних рішень і розвиток людського капіталу є ключовими елементами стратегії розвитку автотранспортного ринку України в 2024 році та на найближчі роки [32].

Війна значно вплинула на ринок праці в Україні, що призвело до значних коливань та змін. Умови невизначеності, обмежені можливості для працевлаштування, структурні та якісні зміни, великі потоки вимушених переселенців і мобілізація поглибили проблеми у сфері зайнятості. Попри те, що економіка поступово адаптується до нових умов, рівень безробіття в Україні залишається високим. За даними дослідницької агенції «Info Sapiens», на початку 2024 року показник безробіття становив 17%. Проблеми з використанням робочої сили посилюються через існуючі дисбаланси на ринку праці.

Станом на початок 2024 року загальна чисельність зареєстрованих безробітних у Державній службі зайнятості (ДСЗ) становила 96,1 тисяч осіб, з яких понад 40% мали вищу освіту. При цьому кількість вакансій становила 40,2 тисяч одиниць. Протягом 2023 року статус безробітних мали 483,2 тисяч осіб, у порівнянні з 867,6 тисячами у 2022 році. У 2023 році працевлаштовано було 160,1 тисяч осіб, а професійне навчання пройшли 32,9 тисяч осіб, тоді як у 2022 році ці показники становили 248,8 тисяч та 46,6 тисяч відповідно [32].

Протягом 2023 року на ринку праці традиційно відбувалися сезонні коливання, але загальною тенденцією стало суттєве збільшення попиту на робочу силу. Значний попит на працівників формували роботодавці з Київської, Дніпропетровської, Львівської, Одеської та Харківської областей.

Також у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігався значний приріст кількості вакансій у прифронтових областях: у Миколаївській на 77,5%, у Чернігівській на 57,2%, у Сумській на 53%, у Запорізькій на 25,9% [33]. Зміни на ринку праці в Україні за 2022-2024 роки наведені у табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Таблиця змін на ринку праці в Україні за 2022-2024 роки

№	Показник	2022 р., тис. осіб	2023 р., тис. осіб	початок 2024 р. тис. осіб
1	Загальна чисельність зареєстрованих безробітних у ДСЗ	867,6	483,2	96,1
2	Працевлаштовані	248,8	160,1	-
3	Професійне навчання	46,6	32,9	-
4	Показник безробіття			17%
5	Вакансії	-	-	40,2
6	Зростання попиту на робочу силу в прифронтових областях:			
7	Миколаївська область		+77,5%	
8	Чернігівська область		+57,2%	
9	Сумська область		+53%	
10	Запорізька область		+25,9%	

Джерело: [32, 33]

За даними «Work.ua», на початку 2024 року, порівняно з лютим 2022 року, кількість пропозицій роботи на ринку праці відновилася на 93%. Однак, це відновлення відбувається нерівномірно в різних регіонах. В деяких областях спостерігається значне збільшення кількості вакансій порівняно з довоєнними показниками. Найбільше зростання кількості вакансій зафіксовано у таких областях: Закарпатській (155%), Івано-Франківській (146%), Хмельницькій (125%), Львівській (123%), Вінницькій (120%), Рівненській (118%) та Чернівецькій (116%).

За абсолютною кількістю пропозицій роботи лідирують наступні області: Київська (30,913 вакансій), Львівська (8,473), Дніпропетровська (8,452), Одеська (5,752) та Харківська (3,347). В цих областях зосереджено 63% усіх вакансій на ринку праці, що зазначено на рис. 2.1.

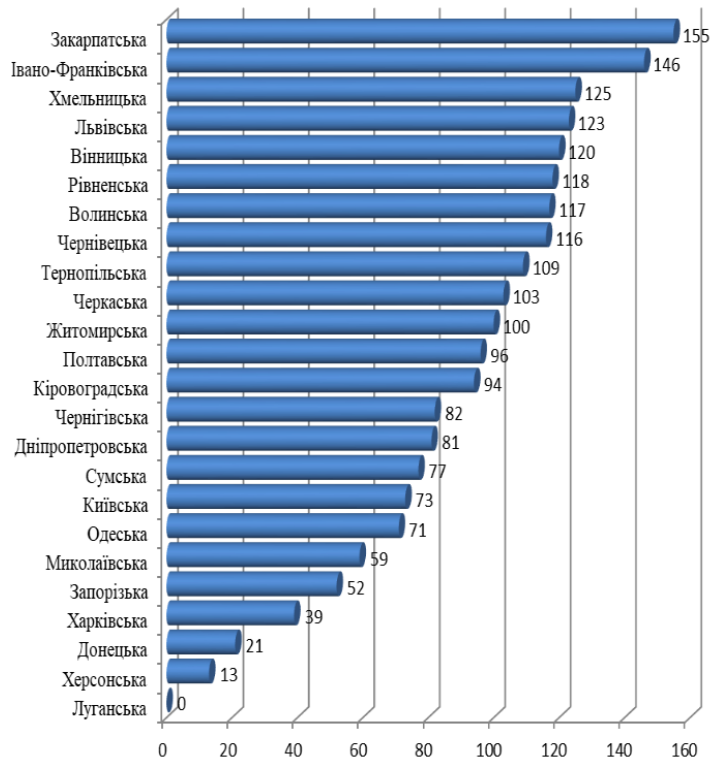


Рис. 2.1. Інфраструктура логістичних процесів

Джерело: [34]

У 2023 році амплітуда міжрегіонального коливання розміру середньої заробітної плати у вакансіях становила 6,570 грн. Вищий за середній рівень по Україні спостерігався лише в семи областях. Найпривабливіші пропозиції вільних робочих місць були у Херсонській, Львівській, Хмельницькій, Київській, Черкаській і Дніпропетровській областях. Найнижчі середні зарплати у вакансіях у 2023 році зафіксовано в Луганській, Вінницькій та Сумській областях, де рівень був на 30% нижчим, ніж в областях з найвищими показниками зарплат.

У період підвищеної нестабільності на ринку праці проблеми з пошуком якісних робочих місць стають складнішими через недостатню мотивацію працівників. Важливою складовою цієї мотивації є стабільний та регулярний дохід. Однак, запропонований роботодавцями рівень оплати праці в Україні часто не відповідає очікуванням працівників. За даними офіційної статистики, середній розмір заробітної плати у вакансіях у 2023 році зріс на 14,6% порівняно з попереднім роком і досягнув 11 559 грн. Проте рівень заробітної

плати залежить від багатьох чинників, таких як науково-технічний розвиток, організаційні, економічні, фінансові та соціальні аспекти, і має значні регіональні відмінності. Середня заробітна плата у вакансіях (ліва шкала) та її співвідношення з середнім показником по Україні (права шкала) у регіонах України у 2023 році представлені на рис 2.2.

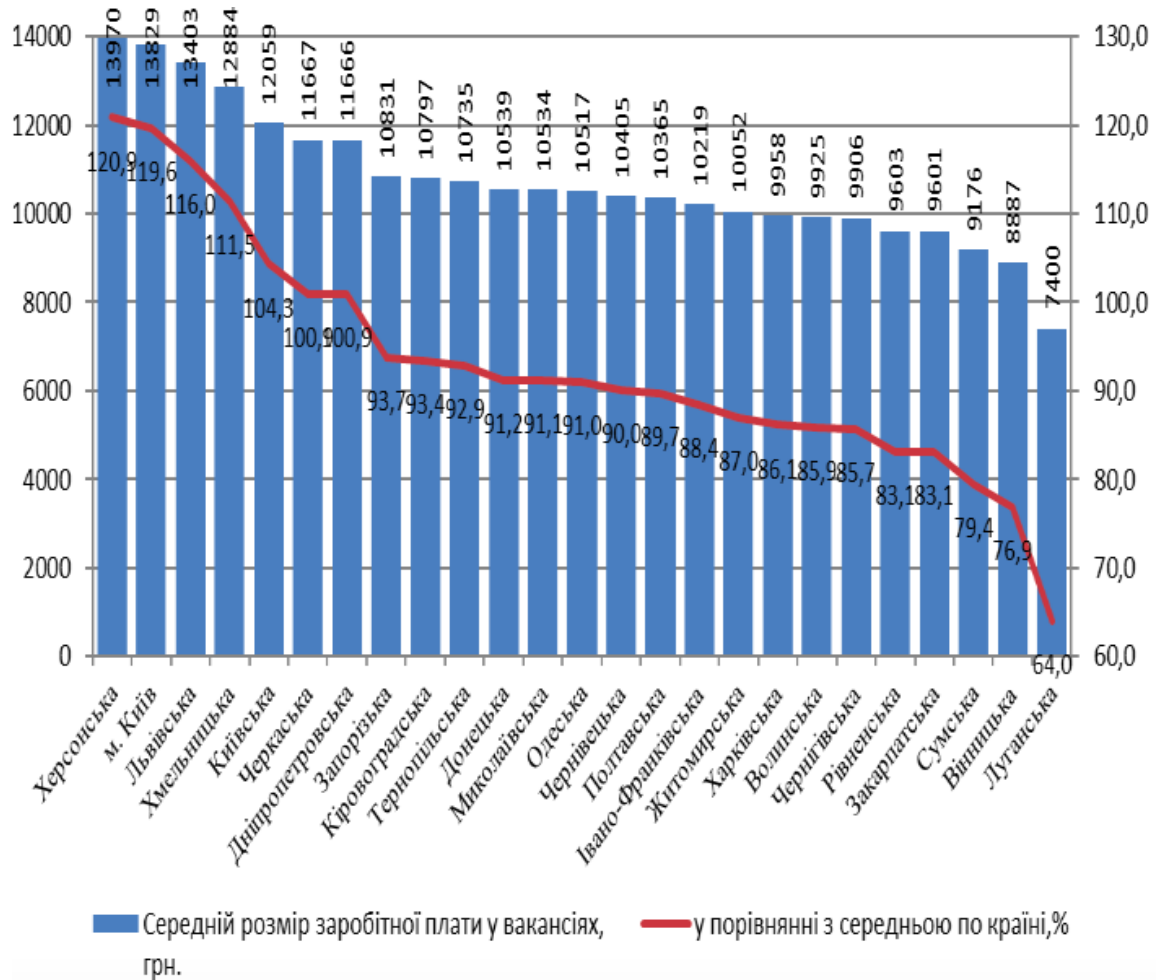


Рис. 2.2. Середня заробітна плата України у 2023 році
Джерело: [34]

Фахівці та їх заробітна плата представлені на рис. 2.3. На першому місці серед найбільш затребуваних професій у вересні опинився продавець. На цю позицію було розміщено 11 706 вакансій, а медіанна заробітна плата становила 13 500 грн на місяць. Другу позицію займає професія водія з 7 722 оголошеннями про роботу та медіанною зарплатою 25 000 грн на місяць. Серед будівельних професій найбільший попит мають працівники широкого профілю, на яких було розміщено 4 948 вакансій із медіанною зарплатою 16

500 грн на місяць. На четвертому місці – професія кухаря у сфері готельно-ресторанного бізнесу, з 4 624 оголошеннями та медіанною зарплатою 15 600 грн на місяць. П'яте і шосте місце займають вантажник (3326 вакансій) та швачка/кравець (3195 вакансій) із медіанною заробітною платою 14650 грн і 17500 грн на місяць відповідно. Далі йде професія продавця-консультанта з 3128 оголошеннями та медіанною зарплатою 14000 грн на місяць. Десятку найпопулярніших професій завершують: охоронець (3033 вакансії, медіанна зарплата 12500 грн), бариста (2 866 вакансій, медіанна зарплата 13500 грн) та прибиральниця (2724 вакансії, медіанна зарплата 8867 грн) [35].



Рис. 2.3. Фахівці та їх заробітна плата України у 2023 році
Джерело: [36]

Зміни на ринку праці в Україні відбувалися на фоні війни, яка внесла суттєві корективи в економічне та соціальне життя країни. Поступове відновлення ринку праці стало можливим завдяки адаптації до нових умов, підтримці міжнародних партнерів та впровадженню програм перенавчання і підвищення кваліфікації працівників. Ці заходи спрямовані на подолання наслідків війни та створення умов для стійкого економічного зростання, що є важливим кроком на шляху до відновлення та модернізації України.

Після початку повномасштабного вторгнення індекс вантажоперевезень зазнав різкого падіння. Зміни цього показника у 2022 році порівняно з 2021 роком, а також динаміка у 2023 році, демонструють, що, незважаючи на певну

стабілізацію, рівень 2023 року все ще не досягає показників відповідних місяців 2022 року і значно нижчий, ніж у 2021 році.

Андрій Мокряков зазначає, що реальна ситуація може бути кращою, ніж показує офіційна статистика. Це пов'язано з тим, що приблизно 25-30% перевезень у 2022 році і 35-40% у 2023 році не відображалися в державній статистиці. Хоча ще рано робити остаточні висновки щодо повернення на довоєнний рівень, реальна динаміка може виявитися кращою за ту, яку показує офіційна статистика [37]. Індекс вантажообігу України у 2022-2023 р.р. схематично представлений на рис. 2.4.

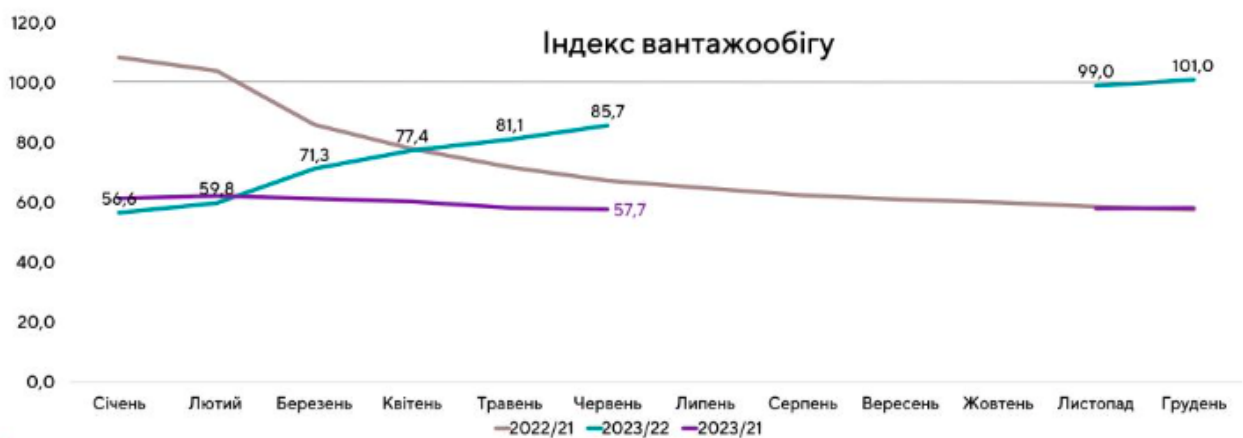


Рис. 2.4. Індекс вантажообігу України у 2022-2023 р.р.

Джерело: [37]

У 2024 році очікується, що індекс вантажообігу в Україні залишатиметься нижчим за довоєнні показники, але демонструватиме поступове зростання порівняно з 2022-2023 роками. На фоні відсутності зернового коридору та окупації частини територій, стабільність ринку буде залежати від розвитку альтернативних шляхів перевезення, зокрема через річкові порти на Дунаї та залізничні маршрути до європейських портів [38].

Турбулентність ринку транспортної логістики добре ілюструється даними щодо перевезень різними видами транспорту. На рис. 2.5. видно, що у 2023 році значно зросла частка водного транспорту. Однак, важливо зазначити,

що це зростання відбувалося переважно за рахунок функціонування зернового коридору, що є специфічною технічною умовою цього періоду.

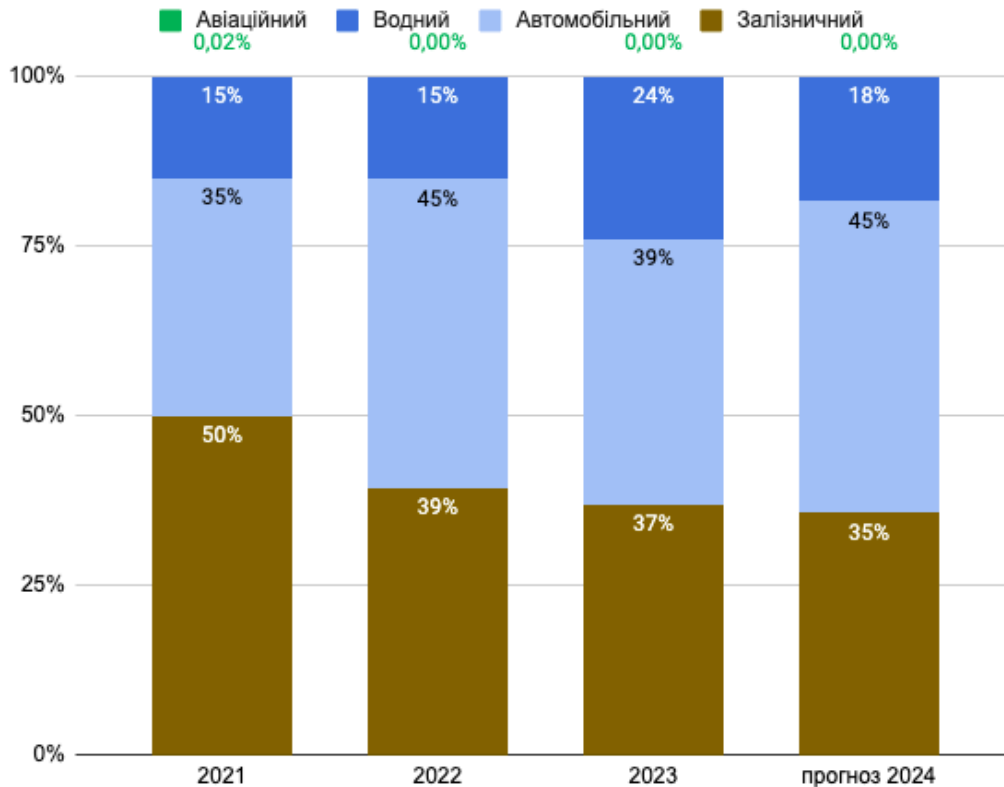


Рис. 2.5. Розподіл за видами транспорту

Джерело: [37, 38]

У 2024 році за видами транспорту, на основі останніх даних та враховуючи вплив воєнних дій, блокування ключових транспортних маршрутів, і відмову від зернового коридору, очікується наступний розподіл вантажообігу:

1. Залізничний транспорт - подальше зниження частки залізничного транспорту, через значні руйнування інфраструктури та необхідність адаптації до європейських стандартів, частка залізничних перевезень може скласти близько 35%. Це зменшення порівняно з довоєнним рівнем обумовлене також тим, що деякі ключові залізничні лінії залишаються недоступними.
2. Автомобільний транспорт - автомобільні перевезення продовжать зростати через свою гнучкість та можливість швидкої адаптації до нових маршрутів. Очікується, що частка автомобільного транспорту зросте до 45%. Цей вид

транспорту стане основним способом доставки вантажів в умовах зруйнованої залізничної інфраструктури та обмеженого водного транспорту.

3. Водний транспорт - внаслідок відмови від зернового коридору та блокування ключових портів, частка водного транспорту може залишатися на рівні 15-20%. Однак можливе зростання використання портів на Дунаї для забезпечення альтернативних шляхів транспортування вантажів.

4. Авіаційний транспорт - частка авіаційного транспорту залишиться мінімальною, не перевищуючи 1%. Високий ризик, вартість та обмежені можливості для масових перевезень обумовлюють низьку популярність цього виду транспорту.

Імпорт мав заміщати продукцію, яка не виготовлялася в Україні через війну. Найбільший приріст імпорту спостерігався в перші місяці конфлікту, проте згодом індекс почав поступово знижуватися. Ситуація із імпортом в Україні пояснюється декількома факторами:

- масова міграція споживачів - від'їзд мільйонів кінцевих споживачів за межі країни зменшив попит на імпортні товари;
- зупинка підприємств - багато підприємств, які залежали від імпортової сировини та комплектуючих, зупинили свою діяльність через порушення логістичних ланцюгів і бойові дії. Лише зараз ситуація починає поволі покращуватися.

Згідно з даними Держстату, загальний обсяг імпорту в Україну у 2023 році зріс на 15% у порівнянні з 2022 роком, проте залишається значно нижчим за довоєнний рівень. Основні статті імпорту включають енергоресурси, продукцію машинобудування, хімічні вироби та продукти харчування. В умовах воєнного часу Україна зосередилася на закупівлі критично важливих товарів, таких як паливо та медикаменти.

Завдяки поліпшенню логістичних умов та частковому відновленню інфраструктури, імпорт почав поступово зростати, що представлено на рис. 2.6.

Очікується, що в 2024 році обсяги імпорту продовжать збільшуватися, проте досягнення довоєнних показників буде поступовим процесом.



Рис. 2.6. Індекс фізичного обсягу імпорту України, 2021-2023 р.р.

Джерело: [37, 38]

Обсяги експорту в умовах воєнних дій, попри певну стабілізацію, залишаються на низькому рівні, що вказує на необхідність значних зусиль для відновлення та модернізації логістичної інфраструктури. На рис. 2.7. видно, що у березні та квітні 2023 року індекс був дуже високим. Проте це слід розглядати як технічний аспект. У попередньому 2022 році саме в ці місяці було зафіксовано найбільше падіння, оскільки перші місяці повномасштабного вторгнення були особливо важкими. Станом на серпень 2023 року експортний потенціал України складав приблизно половину від довоєнного рівня.



Рис. 2.7. Індекс фізичного обсягу експорту України, 2021-2023 р.р.

Джерело: [37, 38]

На рис. 2.8. представлена кількість вантажних суден, які прибули до Одеси, різко зросла з кінця 2023 року (позначено помаранчевою лінією) і продовжує зростати у 2024 році (позначено синьою лінією), оскільки експорт зерна з України досяг рівнів, які не спостерігалися з початку російсько-української війни.

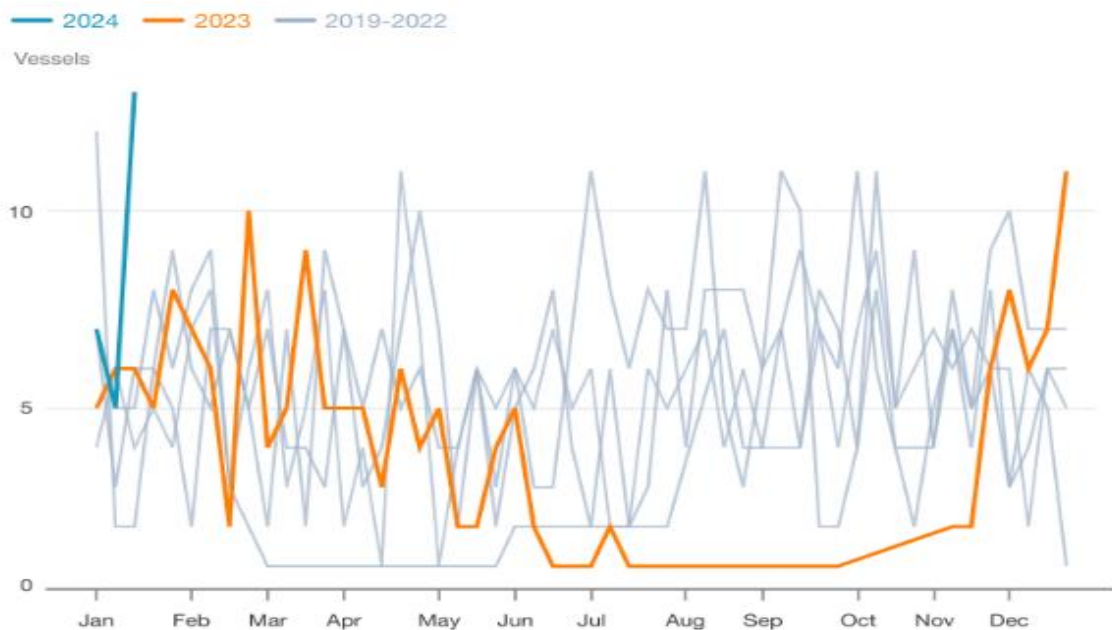


Рис. 2.8. Кількість вантажних суден для експорту зерна з України, 2023-2024 р.р.

Джерело: [39]

Основні проблеми логістики в Україні у 2024 році

1. Закриття українських портів - закриття Чорного та Азовського морів призвело до зупинки морських перевезень, які становили близько 70% загального обсягу експорту та імпорту України. Це спричинило зростання цін на товари, дефіцит багатьох продуктів харчування та споживчих товарів.
2. Закриття авіасполучення - зупинка авіасполучення з 24 лютого 2022 року зменшила обсяги міжнародних перевезень, ускладнивши логістику для підприємств, що експортують або імпортують товари з-за кордону.
3. Нестабільність залізничних перевезень - нестабільність через обстріли та мінування на залізницях призводить до затримок і збоїв у доставці вантажів.
4. Недостатня інфраструктура - логістична інфраструктура в Україні не відповідає потребам країни. Багато доріг, мостів і складів були зруйновані під час війни, що значно знизило швидкість логістичних операцій.
5. Зовнішні політичні фактори - політика сусідніх країн та страйки також впливають на логістику, викликаючи значні затримки поставок і зростання витрат.

З огляду на нові виклики, логістичні підприємства шукають нові рішення та можливості, до яких можуть належити:

- перехід на автомобільні та річкові перевезення - автомобільні та річкові перевезення набувають все більшої важливості в умовах закриття портів і обмеження авіасполучення;
- розвиток мультимодальних перевезень Мультимодальні перевезення, які поєднують різні види транспорту, дозволяють знизити ризики та підвищити ефективність логістики;
- використання нових логістичних технологій Нові логістичні технології, такі як блокчейн і штучний інтелект, можуть допомогти логістичним компаніям підвищити ефективність та знизити витрати [40].

2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ПП “ДТЕК”.

Фінансово-економічний аналіз є критично важливим для розуміння поточного стану та перспектив розвитку підприємства. Основна мета цього аналізу – виявити тенденції у фінансовій діяльності компанії, визначити ключові фактори, що впливають на її фінансову стабільність та ефективність, а також оцінити потенційні ризики та можливості для подальшого розвитку. В умовах сучасного ринку, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації, аналіз фінансових показників є необхідним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє керівництву компанії адекватно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати, підвищувати рентабельність та забезпечувати фінансову стійкість. Розглядаються основні фінансові показники, такі як дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання та інші. Ці показники дадуть можливість оцінити фінансовий стан підприємства, його ліквідність, платоспроможність та прибутковість [41, с.7].

Фінансові показники автотранспортного підприємства ПП “ДТЕК” за період з 2020 по 2023 роки представлені у таб. 2.2. Таблиця містить дані про дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання та кількість працівників компанії за кожен рік. Ці показники допомагають проаналізувати фінансовий стан підприємства, його ліквідність, рентабельність та ефективність управління активами.

Аналіз фінансових показників ПП “ДТЕК” свідчить про наступне:

1. **Дохід:** за період з 2020 по 2023 рік дохід підприємства зріс на 118%, що свідчить про значне зростання обсягів діяльності та розширення ринку. У 2020 році дохід становив 30 217 000 ₴, а у 2023 році – вже 65 802 100 ₴. Це вказує на успішну комерційну діяльність та ефективність стратегій розвитку.
2. **Чистий прибуток:** чистий прибуток підприємства також зріс, хоча і з незначними коливаннями. У 2020 році чистий прибуток складав 1 256 600 ₴, а

у 2023 році – 2 184 300 ₪. Максимальний прибуток зафіксовано у 2022 році – 2 318 400 ₪, що свідчить про зниження витрат або збільшення доходів у цей період.

Таблиця 2.2.

Фінансові показники автотранспортного підприємства ПП “ДТЕК”

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
						21/20	22/21	23/22	21/20	22/21	23/22
1	Дохід, тис. грн	30 217	41 157	52 294	65 802	10 940	11 137	13 509	36,2%	27,1%	25,9%
2	Чистий прибуток, тис. грн	1 257	1 718	2 318	2 184	461	601	-134	36,7%	35,0%	-5,8%
3	Активи, тис. грн	6 529	9 223	11 012	14 696	2 694	1 790	3 684	41,3%	19,4%	33,4%
4	Зобов'язання, тис. грн	3 775	4 751	4 222	5 722	976	-529	1 500	25,8%	-11,1%	35,5%
5	Кількість працівників	-	2	2	3	2		1			

Джерело: [44]

3. Активи: активи підприємства зросли більш ніж у два рази з 2020 по 2023 рік. У 2020 році активи становили 6 529 000 ₪, а у 2023 році – вже 14 696 000 ₪. Це свідчить про значне зміцнення фінансового становища та розширення матеріально-технічної бази підприємства.

4. Зобов'язання: зобов'язання підприємства також збільшились, але не так значно як активи. У 2020 році зобов'язання становили 3 775 200 ₪, а у 2023 році – 5 721 600 ₪. Це свідчить про збалансоване зростання фінансових зобов'язань відносно активів.

5. Кількість працівників: кількість працівників компанії зросла з 2 осіб у 2021 та 2022 роках до 3 осіб у 2023 році. Це може свідчити про розширення операційної діяльності та необхідність у додатковому персоналі для забезпечення зростаючих обсягів роботи.

Фінансові показники ПП “ДТЕК” за аналізований період демонструють стабільне зростання доходу, активів та чистого прибутку, що свідчить про ефективність управління та успішну стратегію розвитку. Незважаючи на збільшення зобов'язань, підприємство демонструє здатність підтримувати

високий рівень фінансової стійкості. Збільшення кількості працівників вказує на розширення діяльності компанії та її підготовку до подальшого розвитку.

Для проведення аналізу логістичної діяльності підприємства необхідно ознайомитися з основними показниками, які визначають ефективність логістичних процесів, та представлені у таб. 2.3.

Таблиця 2.3.

Основні показники логістичної діяльності підприємства ПП “ДТЕК”

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Загальна кількість замовлень	30 217	41 157	52 294	65 802
2	Кількість вчасно виконаних замовлень	28 000	38 000	48 000	60 000
3	Валовий прибуток, тис грн	1 256,6	1 717,9	2 318,4	2 184,3
4	Кількість рекламаций	12	10	8	6

Джерело: [за даними підприємства]

Аналіз основних показників логістичної діяльності ПП “ДТЕК” свідчить про наступне:

1. Загальна кількість замовлень ПП "ДТЕК" - стабільно зростала з 30 217 у 2020 році до 65 802 у 2023 році. Це свідчить про підвищення попиту на послуги компанії та ефективну маркетингову стратегію. Відносне відхилення показує стабільне зростання приблизно на 25-36% щороку. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнними діями та захопленням територій, компанія змогла адаптуватися до нових умов, знайти нові ринки та зберегти клієнтську базу.
2. Кількість вчасно виконаних замовлень - також демонструє позитивну динаміку, збільшуючись з 28 000 у 2020 році до 60 000 у 2023 році. Це свідчить про покращення операційної ефективності та зростання рівня задоволеності клієнтів. В умовах воєнних дій цей показник є особливо важливим, адже свідчить про здатність компанії підтримувати високий рівень обслуговування, незважаючи на зовнішні обставини.
3. Валовий прибуток - зріс з 1 256,6 тис. грн у 2020 році до 2 318,4 тис. грн у 2022 році, але знизився до 2 184,3 тис. грн у 2023 році. Відносне відхилення показує значне зростання у 2021 та 2022 роках, але невелике зниження у 2023

році, що може бути пов'язано з різними ринковими умовами або внутрішніми факторами компанії, такими як збільшення витрат на безпеку та логістичні труднощі через воєнні дії.

4. Кількість рекламаций - значно зменшилася з 12 у 2020 році до 6 у 2023 році. Це позитивний показник, який свідчить про підвищення якості послуг та задоволення клієнтів. Зниження кількості рекламаций в умовах війни є свідченням того, що компанія зосереджена на підтриманні високих стандартів обслуговування та ефективно вирішує проблеми, які виникають під час надання послуг.

2.3. Характеристика господарської діяльності ПП “ДТЕК”

ПП “ДТЕК” є українською сучасною компанією, яка працює на ринку транспортно-експедиційних послуг з 2008 року та представлена енергійною командою спеціалістів у сфері автомобільних перевезень. У своїй роботі компанія орієнтується на високі світові стандарти якості, та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

ПП “ДТЕК” пропонує широкий спектр експедиторських та транспортних послуг, серед яких:

- розрахунок оптимального маршруту для автоперевезення;
- автомобільні перевезення по всій території України;
- автомобільні перевезення в межах Європи;
- контейнерні перевезення;
- проектні вантажі, включаючи негабаритні, надважкі, нестандартні та небезпечні вантажі;
- відстеження вантажів у режимі реального часу.

Перевагами співпраці з компанією ПП “ДТЕК” є:

- стабільність - підприємство співпрацює з надійними партнерами, що забезпечують довготривалі договірні відносини;

- безпека - відповідальність водія-експедитора застрахована;
- оперативність - швидка організація необхідного транспорту, визначення реальних термінів перевезення, оптимально розроблений маршрут, надання чітких інструкцій водієві;
- досвід та репутація - більше 15 років на ринку логістики.

Нашими клієнтами є провідні компанії різних галузей економіки, серед яких: виробники будівельних матеріалів, виробники напоїв та продуктів харчування, представники сільського господарства, великі національні торговельні мережі, та інші сектори економіки.

На українському ринку компанія представлена у формі приватного підприємства. Юридичні відомості про підприємство вказані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Юридичні відомості про підприємство ПП «ДТЕК»

Інформація про емітента	
Повне найменування	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ДТЕК»
Організаційно-правова форма	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн
Види діяльності, Код КВЕД	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
ЄДРПОУ	36177881
Юридична адреса	61106, харківська область, місто ХАРКІВ, проспект Героїв Харькова, будинок 303
Зареєстрований	03.10.2008
Перелік засновників юридичної особи	Приходченко Олександр Юрійович 84617, Донецька обл., м. Горлівка, вул. Горького, буд. 52, кв. 37 Розмір внеску: 1 000.00 грн, 100%
Кінцевий бенефіціар	Приходченко Олександр Юрійович
Контактний телефон	+38 (062) 381-16-28 +38 (062) 381-16-28 +38 (050) 348-17-07

Джерело: [44]

Організаційна структура ПП “ДТЕК” наведена на рис. 2.9. Вона є простою та ефективною для невеликих автотранспортних компаній. Структура підприємства включає основні ролі та відповідає принципам лінійно-функціональної організації, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності. Станом на 2024 ріккладається з 3 працівників.

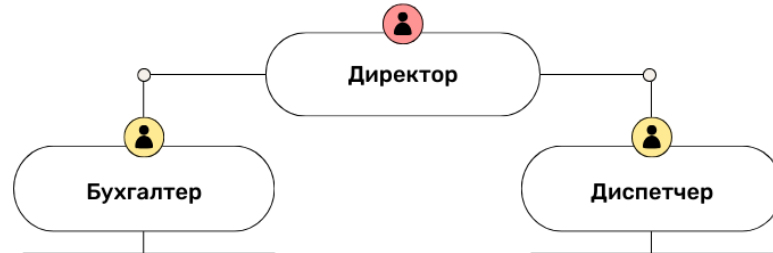


Рис. 2.9. Організаційна структура ПП “ДТЕК”
Джерело: [44]

Представлена організаційна структура забезпечує ефективний розподіл ролей та обов'язків в невеликій компанії, дозволяючи оперативно реагувати на зміни та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Опис організаційної структури ПП “ДТЕК” наведений у таб. 2.5.

Таблиця 2.5.

Опис організаційної структури ПП “ДТЕК”

№	Посада	Роль та підпорядкованість
1	Директор (власник підприємства)	Роль: керує загальною діяльністю підприємства, приймає стратегічні рішення, відповідає за фінансовий результат та розвиток підприємства. Підпорядкованість: директор є головною особою в компанії та підпорядковується лише собі.
2	Бухгалтер	Роль: відповідає за ведення фінансової документації, облік доходів та витрат, складання фінансових звітів, нарахування заробітної плати, подання податкової звітності. Підпорядкованість: бухгалтер підпорядковується безпосередньо директору, забезпечуючи прозорість та достовірність фінансових операцій.
3	Диспетчер	Роль: організовує та координує транспортні перевезення, розподіляє замовлення між водіями, стежить за виконанням графіку перевезень, підтримує зв'язок з клієнтами та водіями для оперативного вирішення проблем.

		Підпорядкованість: диспетчер також підпорядковується безпосередньо директору, забезпечуючи ефективне виконання логістичних операцій.
--	--	--

Джерело: [за даними підприємства]

Транспортно-експедиційні підприємства діють в умовах високої конкуренції, де ефективне управління та стратегічне планування є ключовими для успіху. Тому оцінка конкурентоспроможності є важливою для таких підприємств.

Оцінка конкурентоспроможності є важливим інструментом для автотранспортно-експедиторського підприємства. Вона дозволяє глибше зрозуміти ринкові умови, ефективніше використовувати ресурси, підвищувати якість обслуговування та адаптуватися до змін. У результаті, підприємство отримує можливість розробити ефективні стратегії для зростання та покращення своїх конкурентних позицій на ринку [42, с.37].

Оцінка конкурентоспроможності – це процес визначення здатності компанії ефективно конкурувати на ринку. Він включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на позиції компанії у порівнянні з її конкурентами. Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, можливості для зростання та загрози, що можуть перешкоджати досягненню її цілей. Оцінка конкурентоспроможності представлена у табл. 2.6., та з урахуванням ваги критеріїв представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.6.

Оцінка конкурентоспроможності ПП "ДТЕК"

Критерій оцінювання	Вага	ПП "ДТЕК"	ТОВ "Авто-Дрим"	ТОВ "ОВЕР ТОН"	ТОВ "Бон Логістик"	ТОВ "Заммлер Україна"
Якість обслуговування	0,15	5	3,5	4,5	4,5	5
Інформативність сайту	0,1	0	0	3,5	3,5	5
Ціна	0,2	4	4	4,5	4,5	4,5
Швидкість розрахунків	0,15	5	4	4	4	4

Зручність документообігу	0,1	5	3	3,5	4	4
Заявність власного автопарку	0,1	0	4	4,5	3,5	5
Спектр послуг	0,1	2	2	3	3	5
Потужність	0,1	2	2	4	4	4,5
Ітого:	1	23	22,5	31,5	31	37

Джерело: розроблено автором

Результати оцінки п'яти автотранспортних підприємств вказують на суттєві відмінності у їхній діяльності, ефективності та якості послуг. Кожен критерій має певну вагу, що відображає його важливість у загальній оцінці, і дозволяє зробити висновки про конкурентоспроможність підприємств.

Таблиця 2.7.

Оцінка конкурентоспроможності ПП "ДТЕК"
з урахуванням ваги критеріїв

Критерій оцінювання	Вага	ПП "ДТЕК"	ТОВ "Авто-Дрим"	ТОВ "ОВЕРТОН"	ТОВ "Бон Логістик"	ТОВ "Заммлер Україна"
Якість обслуговування	0,15	0,75	0,525	0,675	0,675	0,75
Інформативність сайту	0,1	0	0	0,35	0,35	0,5
Ціна	0,2	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9
Швидкість розрахунків	0,15	0,75	0,6	0,6	0,6	0,6
Зручність документообігу	0,1	0,5	0,3	0,35	0,4	0,4
Заявність власного автопарку	0,1	0	0,4	0,45	0,35	0,5
Спектр послуг	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,5
Потужність	0,1	0,2	0,2	0,4	0,4	0,45
Ітого:	1	3,2	3,025	4,025	3,975	4,6

Джерело: розроблено автором

ТОВ "Заммлер Україна" демонструє найвищу загальну оцінку серед розглянутих підприємств, що свідчить про їхню провідну позицію на ринку. Це підприємство отримало високі бали майже за всіма критеріями, включаючи якість обслуговування, інформативність сайту, наявність власного автопарку, спектр послуг і потужність. Висока інформативність сайту та широкий спектр

послуг роблять цю компанію особливо привабливою для клієнтів, які шукають комплексні логістичні рішення.

ТОВ "ОВЕРТОН" і ТОВ "Бон Логістик" також показали значні результати. Вони отримали високі бали за такі критерії, як ціна, потужність і якість обслуговування. Особливо варто відзначити їхню здатність забезпечувати конкурентні ціни та високий рівень обслуговування, що дозволяє їм зберігати високий попит на свої послуги.

ПП "ДТЕК" має значні недоліки у кількох ключових областях, зокрема, у наявності власного автопарку та інформативності сайту, що знижує їхню загальну оцінку. Проте, вони отримали високі бали за критеріями швидкості розрахунків, зручності документообігу та якості обслуговування. Це свідчить про те, що, хоча ПП "ДТЕК" не має достатніх ресурсів або інфраструктури в деяких аспектах, вони зосереджуються на забезпеченні високого рівня обслуговування та ефективності внутрішніх процесів.

ТОВ "Авто-Дрим" показало найнижчі результати серед розглянутих підприємств. Основними причинами цього є низькі оцінки за інформативність сайту, спектр послуг та потужність. Це може вказувати на потребу в інвестиціях у цифрову присутність та розширення послуг для підвищення конкурентоспроможності.

На основі даних табл. 2.7. побудовано багатокутник конкурентоздатності логістичних компаній.

Проведений аналіз показує, що ТОВ "Заммлер Україна" є найбільш конкурентоспроможним підприємством серед розглянутих, завдяки своїм високим оцінкам за більшість критеріїв. Інші підприємства, такі як ТОВ "ОВЕРТОН" та ТОВ "Бон Логістик", також демонструють високу ефективність, але мають певні області для покращення. ПП "ДТЕК" і ТОВ "Авто-Дрим" мають суттєві недоліки, які впливають на їхню загальну конкурентоспроможність, і потребують стратегічних змін для покращення своїх позицій на ринку.

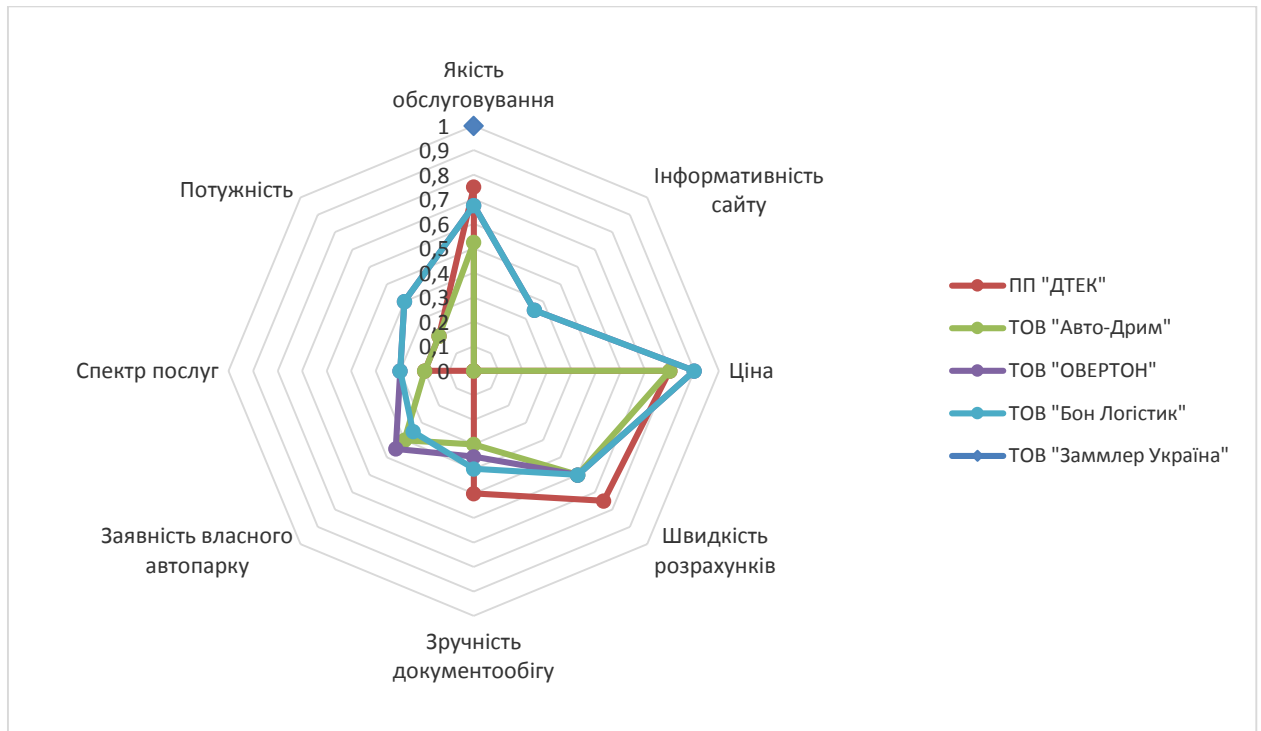


Рис. 2.10. Багатокутник конкурентоспроможності
(з урахуванням ваги критеріїв оцінки)

Джерело: розроблено автором

Для глибшого розуміння поточної ситуації підприємства ПП "ДТЕК" та визначення його стратегічних напрямків розвитку необхідно застосовувати комплексні аналітичні інструменти. Одним з таких інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози, що впливають на її діяльність.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який використовується для оцінки сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін організації, а також можливостей (Opportunities) та загроз (Threats), з якими вона може зіткнутися. Цей метод дозволяє підприємствам ідентифікувати внутрішні і зовнішні фактори, що можуть вплинути на досягнення їхніх цілей [43, с.146].

SWOT-аналіз є універсальним інструментом, який може бути використаний у різних галузях і для різних типів підприємств. Він забезпечує комплексний підхід до оцінки ситуації та розробки стратегічних планів,

допомагаючи організаціям досягати своїх цілей у динамічному та конкурентному середовищі.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони ПП «ДТЕК», а також визначити можливості та загрози для подальшого розвитку компанії, і представлений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз ПП «ДТЕК»

	О - можливості	Т - загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення ринків збуту та впровадження нових технологій для покращення логістичних процесів. - Використання альтернативних маршрутів та розвиток мультимодальних перевезень для зниження ризиків. - Розширення штату працівників та інвестування в їх навчання для підвищення професійного рівня. - Участь в тендерах крупних компаній. 	<ul style="list-style-type: none"> - Воєнні дії та політична нестабільність. - Зростання вартості палива та транспортних витрат. - Зниження доходів населення та зміни у міжнародних торговельних угодах. - Висока конкуренція та зниження доходів населення зменшують попит на послуги.
S - сильні сторони	S*O	S*T
<ul style="list-style-type: none"> - Понад 15 років досвіду на ринку. - Висока оперативність та безпека перевезень. - Широкий спектр послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадити нові технології та розширювати ринки збуту. - Розробити альтернативні маршрути та розвинути мультимодальні перевезення. - Розширити спектр послуг щоб залучити нових клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Оперативно та швидко реагувати на зростання вартості палива та транспортних витрат.
W - слабкі сторони	W*O	W*T
<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від зовнішніх факторів. - Необхідність постійного оновлення технологій. - Висока конкуренція на ринку логістики. - Відсутність власного автотранспорту. - Відсутність електронного сайту підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадити нові технології щоб зменшити залежність від зовнішніх факторів. - Розширити штат. Впровадити навчання працівників. - Розглянути покупку власного автопарку. - Розробити сайт підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - Залучити інвестиції для оновлення технологій та підтримки рентабельності. - Залучити інвестиції для покупки власного автопарку.

Джерело: [розроблено автором]

Висновок до розділу 2

Стан логістики в Україні у 2024 році перебуває в стані суттєвих змін і викликів, зумовлених тривалими воєнними діями та значними інфраструктурними втратами. Руйнування доріг, мостів, залізничних станцій і портів значно ускладнило логістичні операції, призвівши до суттєвих інфраструктурних збитків, оцінених у понад 95 мільярдів доларів США. Незважаючи на ці виклики, ринок автотранспортних перевезень демонструє адаптивність та здатність до відновлення. Українські транспортні компанії активно шукають альтернативні маршрути та способи перевезень, що дозволяє підтримувати рівень вантажоперевезень на достатньому рівні. Однак відсутність зернового коридору та окупація частини територій залишаються значними бар'єрами для стабільного розвитку галузі.

Аналіз фінансово-економічних показників ПП "ДТЕК" свідчить про позитивну динаміку зростання доходів та прибутковості підприємства. За період з 2020 по 2023 рік дохід підприємства зріс на 118%, що вказує на значне зростання обсягів діяльності та розширення ринку. Чистий прибуток також зріс, хоча і з незначними коливаннями, що свідчить про зниження витрат або збільшення доходів у певні періоди. Активи підприємства зросли більш ніж у два рази, що вказує на зміцнення фінансового становища та розширення матеріально-технічної бази. Водночас, зобов'язання підприємства також збільшились, але не так значно як активи, що свідчить про збалансовану політику управління фінансами.

ПП "ДТЕК" пропонує широкий спектр послуг та співпрацює з провідними компаніями різних галузей економіки, що свідчить про високу репутацію та довіру клієнтів. Водночас компанія стикається з викликами, такими як залежність від зовнішніх факторів та необхідність постійного оновлення технологій. Рекомендації включають розширення матеріально-технічної бази, включаючи можливе придбання власного автопарку для підвищення контролю та ефективності перевезень.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПП «ДТЕК»

3.1. Персонал як рушійна сила розвитку підприємства

Є така приказка «Риба гниє з голови», що у тому числі говорить про неможливість персоналу гарно працювати якщо керівництво нездатне спонукати їх на це. У випадку із ПП «ДТЕК» можна сказати, що керівництво гарно працює із персоналом, але цього персоналу майже немає.

Для збільшення прибутку підприємства потрібно масштабування, виділення певних функцій професіоналам, збільшення кількості працівників, наявність власного (навіть невеликого) автопарку. Незважаючи на те, що на ринку автоперевезень зараз скрутні часи, але все одно є можливість зростання за умови удосконалення логістичних процесів.

Той штат, що зараз існує працює на межі можливостей, і є можливість та необхідність для компанії розвиватись, збільшивши прибуток щонайменш у 1,5рази

В проєкті масштабування діяльності перший крок – зміна організаційної структури

Організаційну структуру ПП “ДТЕК” пропонуємо зробити як лінійно-функціональну (рис 3.1) Така структура поєднує в собі елементи лінійної та функціональної організації управління, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та відповідальність між різними рівнями менеджменту та спеціалістами.

Лінійно-функціональна структура є оптимальним варіантом для транспортно-експедиторського підприємства, яке потребує чіткого розподілу обов'язків між різними рівнями управління та функціональними відділами.

Вона забезпечує ефективне управління процесами, сприяє спеціалізації та підвищенню професійної компетенції співробітників, а також дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.



Рис. 3.1 Структура компанії
Джерело: [власна розробка]

1 Генеральний директор - є вищим керівником підприємства, який відповідає за загальне стратегічне управління компанією. Він ухвалює ключові рішення, спрямовані на довгострокові цілі підприємства.

2 Заступник директора - допомагає генеральному директору в управлінні підприємством, бере участь в ухваленні важливих рішень та забезпечує координацію між різними відділами.

3 Адміністративний відділ займається забезпеченням підтримки внутрішніх процесів підприємства. До його складу входять:

- головний бухгалтер - відповідає за фінансову звітність, податкове планування та контроль за фінансовими потоками;
- юридичний відділ - займається правовими аспектами діяльності компанії, підготовкою та перевіркою договорів, вирішенням юридичних питань, передбачається, що ця функція на першому етапі бути здійснюватись

в аутсорсі. Завантаження на повний робочий день тут немає, тому це буде робота із окремими замовленнями на частину ставки;

- HR-менеджер - відповідає за підбір персоналу, адаптацію нових співробітників, організацію навчання та розвитку. На теперішній час, навіть із урахуванням масштабування кількість працівників така, що ця робота не буде займати багато часу, та не потребує окремої людини, тому ці функції будуть додані до функцій заступника директора.

4 Відділ експедиції та логістики - забезпечує організацію перевезень та логістичних процесів. До його складу входять:

- начальник відділу експедиції (координує роботу відділу, відповідає за організацію та контроль перевезень, організовує вантажоперевезення, слідкує за доставкою та якістю сервісу);

- логісти (планують маршрути, організовують вантажоперевезення, слідкують за своєчасною доставкою вантажів);

- водії-експедитори (забезпечують супровід вантажів, вирішують проблемні ситуації на маршруті, відповідають за прийняття та здачу вантажу).

5 Відділ маркетингу та продажів займається просуванням послуг компанії та залученням нових клієнтів. До його складу входять:

- маркетолог - відповідає за розробку маркетингових стратегій, аналіз ринку, планування та проведення рекламних кампаній – передбачається неповна зайнятість для цієї посади;

- менеджер з продажу - займається пошуком клієнтів, укладанням договорів на перевезення, підтримкою відносин з замовниками передбачається неповна зайнятість для цієї посади.

6 IT-відділ відповідає за підтримку та розвиток інформаційних систем компанії. До його складу входить: програміст - розробляє та підтримує програмне забезпечення, необхідне для функціонування підприємства.

Дана структура компанії забезпечує чіткий розподіл обов'язків та функцій між різними відділами, що дозволяє ефективно організувати роботу

транспортно-експедиторського підприємства. Кожен відділ має свої завдання та відповідає за конкретні аспекти діяльності, що сприяє досягненню загальних цілей компанії.

Нова організаційна структура передбачає збільшення витрат на заробітну плату. Раніше витрати складали 1056 тис.грн/рік (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Поточні витрати на заробітну плату

№ п/п	Посада	Штатних од.	Ставка, грн/міс	ЗП тис.грн/рік	Додаткові виплати, тис.грн/рік	Всього, тис.грн/рік
1	Директор	1	30000	360	36	396
2	Бухгалтер	1	25000	300	30	330
3	Логіст	1	25000	300	30	330
	Всього			960	96	1056

Джерело: [власна розробка]

За нових умов збільшення штату витрати збільшаться до рівня 3616,8 тис.грн/рік (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Поточні витрати на заробітну плату

№ п/п	Посада	Штатних од.	Ставка, грн/міс	ЗП тис.грн/рік	Додаткові виплати, тис.грн/рік	Всього, тис.грн/рік
1	Генеральний директор	1	30000	360	36	396
2	Заступник директора	1	25000	300	30	330
3	Головний бухгалтер	1	25000	300	30	330
4	Юрист	0,5	20000	120	12	132
5	HR-менеджер	0		0	0	0
6	Начальник відділу експедиції	1	25000	300	30	330
7	Логіст	3	22000	792	79,2	871,2
8	Водій експедитор	2	25000	600	60	660
9	Маркетолог	0,3	20000	72	7,2	79,2
10	Менеджер з продажу	1	25000	300	30	330
11	Програміст	0,5	15000	90	9	99
12	Прибиральниця	0,5	9000	54	5,4	59,4
	Всього:			3288	328,8	3616,8

Джерело: [власна розробка]

Різниця між тим що було та тим що буде – складає 2560,80 тис.грн/рік.

Для функціонування нового штату потрібно придбати додатково техніку (табл.3.3)

Таблиця 3.3

Додаткове обладнання

№ п/п	Назва	Кіл-ть од.	Ціна, грн	Вартість ітого, тис.грн
1	Стол	4	2000	8
2	Стілець	4	1000	4
3	Ноутбук	4	20000	80
4	інше			50
				142

Джерело: власна розробка

Окрім того, проектом передбачається закупівля 2-х авто, вантажопідйомністю 22т., тентовані причіпи. Вартість однієї автівки складає приблизно 40тис.долл.США (тягач + причіп), загальна сума інвестицій на 2 авто + витрати на реєстрацію складе 3280,00 тис.грн

Проектом передбачається, що авто будуть виконувати рейси в м.Київ, із розрахунку 52 тижні по 5 днів, щодня +/- 1,5 ходки. Таким чином всього 390 ходок за рік, кожна радіусом до 100км.

Витрати на паливо складуть:

$390 \text{ ходок} \times 2 \text{ авто} \times 100 \text{ км} / 100 \times 32 \text{ л} \times 54,5 \text{ грн/л} / 1000 = 1360,32$ тис.грн/рік.

3.2. Розрахунок економічної ефективності заходів щодо реорганізації організаційної структури підприємства та закупівлі авто

Загальна сума інвестицій на авто та додатковке обладнання складе 3422,00 тис.грн (3280,00 авто + 142 обладнання)

Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту:

Оцінку інвестиційної привабливості проекту проводимо, використовуючи наступні показники:

1. чиста поточна (приведена) вартість проекту - NPV,
2. індекс прибутковості - ІП,
3. термін окупності інвестицій - $T_{ок}$,
4. коефіцієнт повернення боргу - КПБ.

Для розрахунку перерахованих показників необхідно визначити величину чистого наведеного грошового потоку (табл. 3.5). Вихідними даними для цього служать показники: прибуток, що отримано за рахунок збільшення замовлень(чистий прибуток), експлуатаційні витрати та амортизаційні відрахування (табл 3.4).

Загальна суми інвестицій складе

Таблиця 3.4

Амортизаційні відрахування

Рік впровадження проекту	Первісна вартість обладнання, тис. грн	Амортизація основних засобів (0,2)	Накопичена амортизація
1-й	3422,00	684,40	684,40
2-й	2737,60	684,40	1368,80
3-й	2053,20	684,40	2053,20
4-й	1368,80	684,40	2737,60
5-й	684,40	684,40	3422,00

Джерело: власна розробка

Річна норма амортизації розраховується методом ділення 100 % вартості на строк корисного використання основних засобів. У нашому випадку строк проекту дорівнює 5 рокам, тобто норма амортизації $100 : 5 = 20 \%$

Чистий дохід беремо із розрахунку 65802 ходок по 1000 грн профіту = 65802 тис.грн/рік. І закладаємо збільшенні на 50%, тобто $65802 * 0,5 = 32901$ тис.грн/рік

Експлуатаційні витрати в сумі з амортизаційними відрахуваннями і відсотками по кредиту складають валові витрати підприємства від звичайної діяльності (в ій рік діяльності - див. табл 3.5).

Експлуатаційні витрати (у тому числі на різні види непередбачених робіт) розраховано як сума витрат на ремонтні роботи 25% від вартості палива (1360,32 *0,25 = 340,08тис.грн), плюс 10% від чистого доходу (32901,00 * 0,1) + заробітна плата – та ЄСВ та амортизація.

Чистий грошовий потік підприємства визначається за формулою:

$$D_t = ЧП_t + A_t,$$

где D_t - чистий грошовий потік підприємства на 1-ому році;

$ЧП_t$, A_t - відповідно чистий прибуток і амортизаційні відрахування в 1-му році після початку виробничої діяльності за проектом.

Таблиця 3.5

Сумарний приведенний чистий грошовий потік підприємства

Показники	1 ^й рік	2 ^й рік	3 ^й рік	4 ^й рік	5 ^й рік
1. Чистий дохід	32901,00	32901,00	32901,00	32901,00	32901,00
2. Експлуатаційні витрати, в т.ч.:	8799,08	8799,08	8799,08	8799,08	8799,08
2.1. Амортизаційні відрахування	684,40	684,40	684,40	684,40	684,40
3. Прибуток до оподаткування	24101,92	24101,92	24101,92	24101,92	24101,92
4. Податок на прибуток (18%)	4338,35	4338,35	4338,35	4338,35	4338,35
5. Чистий прибуток	19763,57	19763,57	19763,57	19763,57	19763,57
6. Відсотки за позикою	684,40	284,40	0	0	0
7. Чистий прибуток після виплати відсотків	19079,17	16206,13	16206,13	16206,13	16206,13
8. Чистий грошовий потік (D_t)	19763,57	16890,53	16890,53	16890,53	16890,53
9. Коефіцієнт дисконтування	0,77	0,59	0,46	0,35	0,27
10. Приведений чистий грошовий потік	15198,19	9999,19	7685,19	5911,69	4543,55

11. Сумарний приведений чистий грошовий потік	15198,19	25197,38	32882,57	38794,26	43337,81
---	----------	----------	----------	----------	----------

Джерело: власна розробка

Наведений чистий грошовий потік підприємства ПД в 1-му році після початку виробничої діяльності визначається за формулою:

$$\text{ПД} = \text{Д} / (1+d^t)$$

где d - реальна ставка дисконтування грошових сум сумм ($d = 0,20$).

Реальну ставку дисконтування приймаємо на рівні середньорічної процентної ставки за депозитом для юридичних осіб (20%).

Чиста поточна вартість проекту дозволяє отримати найбільш загальну характеристику результату інвестування. Під чистої поточної вартістю проекту приймається різниця між наведеними до поточної вартості (шляхом дисконтування) сумою чистого грошового потоку і сумою інвестованих в його реалізацію засобів. Розрахунок показника за формулою визначається:

$$\text{NPV} = \sum \text{ПД}_t - \text{ІС},$$

где $\sum \text{ПД}_t$ - річні приведені (дисконтовані) грошові надходження за за n-років;
ІС - сума інвестицій;

n – період часу надходження доходів.

$$43337,81 - 3422,00 = 39915,81 \text{ тис.грн.}$$

Індекс прибутковості або індекс рентабельності показує ефективність вкладення інвестицій на одиницю витрат. Показник індекс прибутковості розраховується за формулою:

$$\text{ІД} = \sum \text{ПД}_t / \text{ІС},$$

При $\text{ІД} < 1$ інвестиції не є рентабельними, при $\text{ІД} > 1$ інвестиції рентабельні.

$$\text{ІД} = 43337,81 : 3422,00 = 12,66$$

Стартові інвестиції становлять 3422,00 тис. грн, з них 100% пропонується взяти у кредит.

Термін окупності інвестицій визначається як період часу, на протязі якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент початку виробничої діяльності за проектом, стане рівною сумі інвестицій. Термін окупності ($T_{ок}$) розраховується за формулою

$$T_{ок} = t + (IC - СПД_t) / ПД_{t+1}$$

где IC - сума інвестицій за проектом, тис.грн;

t и t +1 - відповідно роки, між якими окупилися інвестиції;

СПД_t – сумарний приведений чистий грошовий потік в році t, тис.грн;

ПД_{t+1}- приведений чистий грошовий потік в році t +1, тис.грн.

За даними табл.3.2 інвестиції у сумі 3422,00 тис.грн. окупляться на 1^{му} році впровадження системи контролю

$$T_{ок} = 0,2 \text{ роки}$$

Таблиця 3.6

Розрахунок повернення боргу/позики (тис. грн)

Найменування показників	Період реалізації проекту	
	1 ^й рік	2 ^й рік
1. Борг на початок року, K_p	3422,00	1422,00
2. Повернення кредиту, B_k	2000,00	1280,00
3. накопичення відсотків по кредиту, $П_{кт} = K_p \times 0,2$	684,40	284,40
Борг на кінець року ($K_p - B_k$)	1422,00	142,00

Джерело: власний розрахунок

Коефіцієнт повернення боргу є стандартним показником, котрий цікавить потенційних кредиторів. Він визначається як відношення суми потоку грошей, за передбаченою проектом в поточному році до суми основного боргу, яка згідно з договором повинна бути погашена у цьому році

$$KBД_t = D_t / B_k,$$

где D_t – чистий грошовий потік підприємства в t -ом році;

V_k – повернення позики.

При цьому, якщо КВД < 1 , позичальник не зможе виконувати умови договору. Як правило, кредитор вимагає розрахункове значення КВД не менше 1,3 - 1,5 за кожен рік, Тим самим створюється певний запас міцності на випадок непередбачених обставин.

$$\text{КВД}_1 = 19763,57 : 2000,00 = 9,88$$

$$\text{КВД}_2 = 16890,53 : 1280,00 = 13,20$$

Висновки до розділу 3

Проведені розрахунки дозволяють зробити висновок, що є доцільним збільшення штату та закупівля транспортних засобів, що дозволить позиціонувати компанію вже не тільки як експедиторську, а як транспортно-експедиторську. Відповідно, наявність власного транспорту відкриває шлях до участі у тендерах, де раніше неможливо було брати участь, бо однією із умов було наявність власного транспорту

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено дослідження можливостей удосконалення логістичних процесів на прикладі ПП «ДТЕК»

Проведені дослідження дозволили сформулювати ряд висновків теоретичного та науково-прикладного характеру:

1. Досліджено теоретичні основи менеджменту та логістики в умовах сучасного підприємства, встановлено, що менеджмент та логістика відіграють вирішальну роль у забезпеченні безперебійної діяльності підприємств, особливо в умовах нестабільного середовища

2. Встановлено, що автоекспедиторські підприємства, які здійснюють організацію перевезень вантажів, є критично важливими для забезпечення стабільності постачання товарів та послуг. В умовах воєнних дій їх роль стає ще більш значущою, адже вони забезпечують зв'язок між виробниками та споживачами, сприяючи тим самим економічній стабільності та життєзабезпеченню населення.

3. Проаналізовано тенденції ринку автотранспортних підприємств, встановлено що впродовж останніх років відбуваються дуже суттєві коливання, що потребують постійного моніторингу із боку підприємств, що надають автотранспортні послуги

4. Розраховано показники фінансово-економічної діяльності ПП «Одеській хлібзавод №4», встановлено, що підприємство стабільно розвивається та ефективно використовує основні фонди

5. Аналіз господарської діяльності дозволив встановити, що підприємство динамічно розвивається, попри всі негаразди збільшило обсяг замовлень

6. Оцінка стану конкурентоспроможності показала що підприємство є конкурентоспроможним, проте суттєво впливає на можливості участі у

тендерах відсутність власного автопарку. Також, зовсім не проводиться маркетингова діяльність.

7. На підставі поведеного SWOT-анілізу та аналізу господарської діяльності підприємства встановлено що є сильні та слабкі сторони, відповідно можливості та загрози. Запропоновано ряд рекомендацій серед яких – реорганізувати штат підприємства, суттєво збільшивши його та закупити власні автівки.

8. Аналіз інвестиційної привабливості проекту дозволив встановити, що збільшення штату, виділення функцій на виконання фаховим спеціалістам та закупівля авто надасть змогу збільшити прибуток у 1,5 рази, а інвестиції у автопарк окупити менш ніж за рік

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Київ. Кондор, 2009. - 434 с.
2. Крикавський С. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка". 2005. - 684 с.
3. Кулик В.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Логістичний менеджмент: навч. посіб. К. Логос. 2013.-268 с.
4. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник. Х. ВД "ІНЖЕК", 2010. - 440 с.
5. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
6. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: Конспект лекцій. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
7. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль. "Крок". 2019. 368 с.
8. Олексієнко Р.Ю. Конспект лекцій з дисципліни «Теорія організації». Університет митної справи та фінансів. м. Дніпро. 2019. - 48 с. URL:<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3303/1/%3D%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%3D%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%3D.pdf>
9. Гончарова М. Л., Мірошніченко Г.О. Теорія організації. Навчальний посібник. Суми. ДВНЗ "УАБС НБУ". 2014. – 169 с.
10. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації: підручник. Київ. Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2019. 424 с.

11. Приходько В. В., Прокопенко В. І., Малий В. В та ін. Теорія організації: навч. Посібник. За ред. Шереметьєвої І.В. Д. Національний гірничий університет, 2011. – 258 с.
12. Баценко Л. М. Теорія організації : навч. посіб. / Л. М. Баценко, Р. В. Галенін, М. М. Ксенофонтова ; Сум. Нац. аграр. ун-т. - Суми : Мрія, 2016. - 362 с.
13. Копитко М.І. Менеджмент інформаційних ресурсів та інформаційна безпека підприємств. Навчально-методичний посібник. – Львів: Ліга-Прес, 2016. 172с.
14. Крикавський Є. В. Логістика Основи теорії: підручник. Львів. Вид-во Національного університету "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2004.-416 с.
15. Білоцерківський, О. Б., Брінь П. В., Замула О. О., Ширя'єва Н. В. Логістика. навч. пособ. Харків. НТУ "ХПІ", 2010. - 152 с.
16. Гуторов О. І., Лебединська О. І., Прозорова Н. В. Логістика. Навч. посібник. Харків. Міськдрук, 2011. 322 с.
17. Сумець О. М., Кононов І.О., Огієнко О.С., Телепнева О.С., Янковська В.А. Виробнича логістика : навч. Посібник. Харків : ТОВ «Пром-Арт», 2021. – 120 с.
18. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики. Навч.посіб. К. Центр учбової літератури. 2012. 176 с.
19. Іваненко Л.М. Зворотня логістика у контексті розвитку ланцюга поставок. Тези доповіді до XIV Міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг і логістика в системі менеджменту”. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 28.10.2022 р. URL: <https://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/2768>
20. Лифар В. В. Розвиток транспортної логістики в регіональній системі обслуговування товарних потоків. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 4. С. 176-187.

21. Сумець О. М. Сиромятніков П.С. Виробнича логістика: технічні системи і прийоми раціоналізації переміщення матеріальних потоків: навч. посібник. Х. ТОВ «Пром-Арт». 2018. – 100 с.
22. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро. Пороги. 2021. - 252 с.
23. Кальченко А.Г. Логістика: Підручник. К. КНЕУ. 2004. – 284с.
24. Федорова В.О., Блага В.В. Логістика: навчальний посібник. Х. ФОП Бровін О.В., 2019. – 153 с.
25. Копилець П. М. Логістичні інформаційні системи в процесі господарської діяльності. Електронний журнал “Ефективна економіка” № 3, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1026>
26. Пархоменко В.В., Чарієв К. Транспортно-логістичні бізнес-процеси в економічній діяльності підприємства. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту. 2021. №1-2. 51-58 с. URL: <https://typeset.io/pdf/business-processes-in-the-transport-and-logistics-in-rvhb0wmj.pdf>
27. Стройко Т.В. Логістична інфраструктура як ефективний інструмент управління підприємством. Електронний журнал “Ефективна економіка” № 9. 2011 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=684>
28. Савіна Н.В. Інфраструктура логістичних процесів економічної діяльності. УДК 334.7 2009 р. 198-202 с. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/2705/1/34.pdf>
29. Загальна сума прямих збитків інфраструктури зросла до \$114.5 млрд. Київська школа економіки. 2022. 08 вер. 2022 URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-infrastrukturi-zrosla-do-114-5-mlrd/>
30. Bandura R., Staguhn J., Jensen B. Modernizing Ukraine’s Transport and Logistics Infrastructure. Center of strategic & international studies. 20.10.2022

URL: <https://www.csis.org/analysis/modernizing-ukraines-transport-and-logistics-infrastructure>

31. Olivia White, Kevin Buehler, Sven Smit, Ezra Greenberg, Ritesh Jain, Guillaume Dagorret, Christiana Hollis. War in Ukraine: Twelve disruptions changing the world—update. 28.07.2023 McKinsey & Company URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/war-in-ukraine-twelve-disruptions-changing-the-world-update>

32. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/view>

33. Річні підсумки аналізу показників національного ринку праці у 2023 році. Національне агентство кваліфікацій. URL: <https://nqa.gov.ua/news/ricni-pidsumki-analizu-pokaznikiv-nacionalnogo-rinku-praci-u-2023-roci/>

34. Кузенкова Є. Ринок праці оживає: у січні зростали зарплати, кількість шукачів і конкуренція. Work.UA. 06.02.2024 URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3234>

35. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. 04.03.2024 URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>

36. Фахівців яких професій найбільше шукають на ринку праці. Olx. 06.12.2024 URL: <https://blog.olx.ua/34557/fahivciv-jakih-profesij-najbilshe-shukajut-na-rinku-praci/>

37. Мокряков А. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року. 11.12.2023 Ukrainian Logistics Forum 2023. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku>

38. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

39. Ukraine Grain Exports Reach Highest Levels Since the War Began. Gro-intelligence. 29.01.2024 URL: <https://www.gro-intelligence.com/insights/ukraine-grain-exports-reach-highest-levels-since-the-war-began?ref=upstract.com>
40. LOGISTICS SITUATION IN UKRAINE IN 2024: NEW CHALLENGES AND OPPORTUNITIES. Ally Logistic. 31.01.2024 URL: <https://allylogistic.com/en/logistics-situation-in-ukraine-in-2024-new-challenges-and-opportunities/>
41. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль. ТНЕУ. 2016 – 304 с.
42. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. Навч. посіб. К. Зовнішня торгівля. 2003. – 304 с.
43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2004. – С. 699
44. ПП "ДТЕК". Оpendatabot. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. URL: <https://opendatabot.ua/c/36177881>
45. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, В. А. Бондар. Одеса, ОНТУ, 2022. 81 с.