

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «Розробка логістичної стратегії підприємства
ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах мінливого середовища»**

ШИФР КРМ. МІЛ.1.433-03.2.18

Здобувачка Вікторія КОНОНЦЕВА

Керівник: д. е. н., проф. Юрій МЕЛЬНИК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12.2023 р., протокол №6

Завідувач кафедри

менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри Седікова І.О.

« _____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувача(ки)

Вікторія КОНОНЦОВА

(ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Розробка логістичної стратегії підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах мінливого середовища» затвердженою наказом ОНТУ від 23.08.2023 р. № 433-03

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 06.12.2023 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1 Теоретичні засади логістичних стратегій підприємства та їх впровадження. 1.1 Види та сутність логістичної стратегії підприємства. 1.2. Методичні підходи до вибору та оцінювання логістичної стратегії на підприємстві. 1.3 Шляхи забезпечення конкурентоспроможності логістичних підприємств на базі інноваційного розвитку в світі. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Характеристика підприємства «Сільпо» та аналіз ринку роздрібної торгівлі. 2.1. Динаміка розвитку ринку роздрібної торгівлі України. 2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». 2.3. Характеристика логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Висновки до розділу 2. Розділ 3 Розробка логістичної стратегії на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах мінливого середовища. 3.1. Екологічна спрямованість діяльності компаній. «Зелена» логістика. 3.2. Рекомендації щодо транспортної логістичної стратегії на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд». 3.3 Обґрунтування доцільності впровадження заходів на ТОВ «Сільпо-Фуд». Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 8, рисунків 17.

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

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

7. Дата видачі завдання 14.08.2023

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|----|--|--------------------------------|----------|
| 1 | Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті) | 14.08-23.08.23 | виконано |
| 2 | Захист звіту з дослідницької практики | 16.10-18.10.23 | виконано |
| 3 | Розділ 1 | 19.10-26.10.23 | виконано |
| 4 | Розділ 2 | 27.10-08.11.23 | виконано |
| 5 | Розділ 3 | 09.11-21.11.23 | виконано |
| 6 | Вступ | 22.11-23.11.23 | |
| 7 | Висновки | 24.11-25.11.23 | виконано |
| 8 | Список використаних джерел | 25.11-29.11.23 | виконано |
| 9 | Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу | 28.11-30.11.23 | виконано |
| 10 | Подання завершеної роботи керівнику | 29.11-02.12.23 | виконано |
| 11 | Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її до попереднього захисту | 01.12-05.12.23 | виконано |
| 12 | Попередній захист роботи | 06.12-09.12.23 | виконано |
| 13 | Усунення зауважень за результатами попереднього захисту | 07.12-12.12.23 | виконано |
| 14 | Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат | 08.12-12.12.23 | виконано |
| 15 | Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист | 11.12-14.12.23 | виконано |
| 16 | Отримання зовнішньої рецензії | 14.12-18.12.23 | виконано |
| 17 | Захист КРМ | 19.12-26.12.23 | виконано |

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

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.

Здобувач-дипломник _____ ПІБ Підпис

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній магістерській роботі було проведено детальне дослідження питання покращення логістичної стратегії в мінливому середовищі. Робота складається з трьох розділів, кожен з яких розкриває певний аспект проблеми.

У першому розділі роботи було розглянуто різні види та характеристики логістичних стратегій. Було досліджено методи вибору оптимальної логістичної стратегії та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств. Окрема увага була приділена впровадженню інновацій у логістичну діяльність підприємств.

У другому розділі роботи було проведено аналіз динаміки ринку роздрібної торгівлі та досліджено внутрішню та зовнішню діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» в ритейлі України. Було виявлено проблеми, що виникають у логістичній діяльності підприємства та їх вплив на ефективність та конкурентоспроможність.

У третьому розділі роботи було досліджено питання «Зеленої» логістики в діяльності підприємств. Було проаналізовано проблеми, що виникають у логістичній діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» та запропоновано покращення в цій сфері. Було обґрунтовано доцільність впровадження покращень у логістичній діяльності на підприємстві та їх потенційний вплив на ефективність та сталість розвитку.

За результатами кваліфікаційної роботи магістра здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення важливого науково-практичного завдання щодо управління логістичними потоками підприємства.

Кваліфікаційна магістерська робота містить 100 сторінок, 8 таблиць, 17 рисунків. Перелік посилань нараховує 72 найменування.

Ключові слова: логістична стратегія, мінімізація витрат, «Зелена» логістика, електротранспорт, транспортна логістика.

ANNOTATION

In this master's thesis, a detailed study was conducted on the issue of improving logistics strategy in a changing environment. The work consists of three chapters, each of which covers a specific aspect of the problem.

In the first chapter, the different types and characteristics of logistics strategies were examined. The methods of choosing the optimal logistics strategy and their impact on the competitiveness of enterprises were investigated. Special attention was paid to the introduction of innovations in the logistics activities of enterprises.

The second section of the paper analyses the dynamics of the retail market and examines the internal and external activities of Silpo-Food LLC in the Ukrainian retail sector. The problems arising in the logistics activities of the company and their impact on efficiency and competitiveness were identified.

In the third section of the paper, the issues of «Green» logistics in the activities of enterprises were investigated. The problems arising in the logistics activities of Silpo-Food LLC were analysed and improvements in this area were proposed. The expediency of introducing improvements in the logistics activities of the enterprise and their potential impact on the efficiency and sustainability of development was substantiated.

Based on the results of the master's qualification work, a theoretical generalisation was carried out and a solution to an important scientific and practical task of managing the logistics flows of an enterprise was proposed.

The qualification master's thesis contains 100 pages, 8 tables, 17 figures. The list of references includes 72 items.

Keywords: logistics strategy, cost minimisation, green logistics, electric transport, transport logistics.

ЗМІСТ

| | Стор. |
|---|-----------|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ | 9 |
| 1.1 Види та сутність логістичних стратегій підприємства | 9 |
| 1.2 Методичні підходи до вибору та оцінювання логістичної стратегії на підприємстві | 17 |
| 1.3. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємств на базі інноваційного розвитку в світі | 23 |
| Висновки до розділу 1 | 31 |
| РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА «СІЛЬПО» ТА АНАЛІЗ РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ | 33 |
| 2.1 Динаміка розвитку ринку роздрібною торгівлі України | 33 |
| 2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» | 39 |
| 2.3 Характеристика логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» | 46 |
| Висновки до розділу 2 | 56 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА | 58 |
| 3.1 Екологічна спрямованість діяльності компаній. «Зелена» логістика | 58 |
| 3.2 Рекомендації щодо транспортної логістичної стратегії на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» | 69 |
| 3.3 Обґрунтування доцільності впровадження заходів на ТОВ «Сільпо-Фуд» | 75 |
| Висновки до розділу 3 | 80 |
| ВИСНОВКИ | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 83 |
| ДОДАТКИ | 91 |

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ведення бізнесу досить багато компаній, щоб мінімізувати витрати на логістичні канали та забезпечити високу конкурентоспроможність використовують логістичне стратегічне управління. У той же час цю стратегію можна використовувати для розробки ефективних систем управління логістикою як налагоджених процесів для управління потоком інформації та продуктів між постачальниками, підприємствами та споживачами. Формування логістичних систем часто є спонтанним і неефективним через ринкові коливання та недосконалі моделі для побудови вченими оптимальних стратегій.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є удосконалення логістичної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»)

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи логістичних стратегій та підходи їх оцінювання;
- провести аналіз внутрішньої та зовнішньої діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- дослідити ефективність роботи логістичної діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- запропонувати заходи для підвищення ефективності логістичної стратегії підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- обґрунтувати доцільність впровадження заходів з покращення логістичної стратегії на підприємстві «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження є логістична діяльність підприємства «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти, пов'язані з підвищенням ефективності логістичної стратегії на підприємстві в частині транспортної логістики з урахуванням екологічних аспектів

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

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

Наукова новизна одержаних результатів. Полягає в тому, що автором розроблено впровадження у діяльність транспортної логістики підприємства логістичної стратегії мінімізації витрат з застосуванням «Зеленої» логістики. Виявлено великі витрати на транспортну логістику та запропоновано заходи щодо їх мінімізації.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено на таких студентських науково-практичних конференціях:

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

Публікації. Кононцова В.В., Рогожа П.С. Напрями використання логістичної стратегії для розвитку підприємства в умовах мінливого середовища Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми

менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. (див. додаток А)

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 100 сторінок, 8 таблиць, 17 рисунків, 2 додатків. Список використаних джерел містить 72 найменувань.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

1.1 Види та сутність логістичних стратегій підприємства

Стратегічний менеджмент відіграє важливу роль у керуванні будь-яким бізнесом. Ефективна реалізація стратегічних завдань та досягнення стратегічних цілей вимагають від керівників не лише знання різних типів стратегій, але й уміння застосовувати їх відповідно до умов та досягати очікуваних результатів для підприємства.

У сфері торгівлі стратегічне управління має особливе значення для соціально-економічного розвитку країни. Однак, в умовах викликів, таких як епідемії та війни, стратегічне управління стає складним завданням як для всього бізнес-сектору, так і для окремих підприємств, особливо в контексті логістичних викликів. Розробка та впровадження стратегій торговельної логістики, які спрямовані на зменшення негативних наслідків стратегічних загроз, таких як епідемії та війни, та сприяння сталому розвитку, є важливим завданням[27].

В теорії та практиці стратегічного управління вчені, такі як М. Портер[37] і Г. Мінцберг[1], внесли значний внесок. Вони досліджували різні аспекти стратегічного управління, включаючи торгівлю. Наприклад, Britten Ladd[66] зосередився на оцінці та перегляді торговельних стратегій, зокрема перевагах та недоліках переходу до онлайн-торгівлі. А. Семлі[71] вказав на важливість врахування поведінки споживачів при розробці стратегій роздрібною торгівлі. В. Стратійчук[49] досліджував управління оборотними активами в торговельних підприємствах, а В. Гросул та М. Усов[13] розробили новий підхід до стратегічного управління стійкістю до ризиків на підприємствах роздрібною торгівлі. Інші дослідники, такі як Л. Ворспі Камі, А. Гринько, П. Гринько, Т.

Белялов, І. Миколайчук[72], досліджували питання інноваційного розвитку підприємств, що можуть бути пов'язані з логістикою. С. Бай, Н. Деева, Т. Мельник, К. Пугачевська[5] зосереджувались на питаннях, пов'язаних з торговельною війною та її наслідками для розвитку торгівлі. Вони вказували на необхідність врахування цих факторів при прийнятті стратегічних управлінських рішень. Також варто зазначити, що цифровізація торгівлі та розвиток електронної комерції несуть ризики для країн, які не отримують вигоди від цього розвитку, тоді як традиційні канали торгівлі значно скорочуються[34].

Також варто зазначити, що Т. Гринько та Т. Гвініашвілі[12] провели дослідження в галузі торговельної логістики, де вони розглянули теоретичні аспекти формування стратегії управління матеріальними запасами в ланцюгу поставок підприємства. Вони розробили стратегічне управління запасами для конкретного торговельного підприємства та запропонували стратегічні напрями управління. Крім того, Кулакова С., Калембет А. та Подкопова Д.[25] висвітлили деякі проблеми, з якими стикається українська логістична галузь до та під час воєнного конфлікту, такі як транспортні проблеми та підвищення тарифів. Ці проблеми негативно впливають на торгівлю та призводять до зміни обсягів логістичних витрат.

Важливо зазначити, що цифровізація торгівлі та розвиток електронної комерції несуть як позитивні, так і негативні наслідки для країн. Тому в управлінських стратегічних рішеннях необхідно враховувати ці ризики та забезпечувати сталість розвитку торговельного сектору.

Загалом, стратегічне управління в торгівлі є важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг, стабільного розвитку та успіху підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

При порівнянні існуючих визначень поняття «корпоративна логістична стратегія» можна виділити їх унікальні характеристики. Деякі визначення визначають логістичну стратегію через побудову організації або набір принципів для кожного етапу логістичного ланцюга[59]. Однак, ці підходи

можуть викликати протиріччя, оскільки логістична стратегія, яка повинна бути частиною стратегічного менеджменту, може отримати характеристики стратегії розвитку на рівні бізнесу.

Загалом, логістичну стратегію розглядають як комплекс управлінських рішень і дій, пов'язаних з розвитком ланцюга поставок або логістики підприємства, ефективним управлінням потоком або матеріальним потоком, координацією та розподілом ресурсів[63], оптимізацією бізнес-процесів[19].

Найбільш логічним підходом є розгляд логістичної стратегії як стратегічного плану зміни ланцюга поставок, який може бути розділений на дві фази - короткострокові та довгострокові орієнтири[69]. Перша фаза спрямована на вдосконалення існуючого ланцюга поставок та пов'язаних з ним функцій підприємства, а друга фаза передбачає зміну елементів мережі ланцюга поставок, що впливають на всю організацію. Таким чином, логістичну стратегію можна розуміти як загальний план або схему дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, пов'язаних з функціонуванням і розвитком логістичної системи підприємства або управлінням логістикою процесів та операцій.

У зарубіжній літературі найчастіше використовується класифікація логістичних стратегій на стратегії наступу та стратегії захисту[50]. Стратегії наступу спрямовані на активний розвиток та зайняття нових позицій на ринку, в той час як стратегії захисту спрямовані на збереження існуючих позицій та захист від конкуренції.

Наступальна стратегія зосереджена на розвитку та інноваціях і може включати стратегію низьких витрат, стратегію диференціації та стратегію концентрації. До допоміжних етапів належать організація своєчасної доставки, надійність доставки, гнучкість доставки, наявність товару на складі та інші фактори.

Стратегія може бути «динамічною» і спрямована на використання нових можливостей та закріплення існуючих позицій на ринку. Це може включати лідерську стратегію та швидкий вихід з ринку. Оборонні стратегії спрямовані

на зниження вартості переміщення матеріалів і можуть бути вибрані для зростання компанії або оптимізації ресурсів [18].

Крім того, компанії можуть використовувати різні типи логістичних стратегій, такі як стратегія лідерства у витратах, стратегія фокусування та стратегія диверсифікації. Кожна з цих стратегій має свої особливості та спрямована на досягнення певних цілей компанії.

Узагальнюючи, важливими логістичними стратегіями є стратегія скорочення витрат при максимізації прибутку, стратегія поліпшення обслуговування, стратегія аутсорсингу логістики, стратегія зменшення витрат у логістику та інвестування в неї (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз основних логістичних стратегій підприємства у сучасних умовах господарювання

| № | Назва стратегії | Характеристика |
|---|---|---|
| 1 | Зменшення витрат і вкладень у логістичну діяльність | Скорочення постійних витрат на виробництві; поліпшення транспортно-складських умов; покращення ефективності логістичних рішень для виробництва; скорочення витрат на утримання складу (за рахунок прямих поставок); мінімізація логістичної інфраструктури; економність та удосконалення збутової діяльності. |
| 2 | Максимізація та вдосконалення логістичних послуг | Ефективна система передпродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів. Придержуватися стандартів якості продажу продукції. |
| 3 | Збільшення доходів і прибутків | Мінімізація логістичних систем для збільшення продажів. Підвищення конкурентноспроможності підприємства шляхом удосконалення логістичних послуг. |
| 4 | Покращення конкурентноспроможності підприємства | Покращення якості логістичних послуг |
| 5 | Логістичний аутсорсинг | підбір потрібної кількості контрагентів у каналах руху товарів. Втручання нових посередників оптимізує логістичну систему |

Джерело: опрацьовано автором за матеріалами [16]

Додатковою логістичною стратегією, яку можна використовувати, є стратегія сталого розвитку. Ця стратегія спрямована на забезпечення екологічної, соціальної та економічної сталості в логістичних процесах. Вона

включає в себе застосування екологічно чистих технологій, оптимізацію використання ресурсів, зменшення викидів та впливу на навколишнє середовище, а також врахування соціальних аспектів, таких як етичне виробництво та справедливі умови праці.

Стратегія сталого розвитку в логістиці дозволяє компаніям не лише знизити витрати та покращити ефективність, але й вплинути на позитивні зміни в суспільстві та навколишньому середовищі. Вона може включати в себе використання відновлюваних джерел енергії, впровадження програми утилізації та переробки відходів, залучення соціально відповідальних постачальників та інші практики, спрямовані на сталість.

Застосування стратегії сталого розвитку в логістиці може мати позитивний вплив на репутацію компанії, залучення клієнтів та споживачів, а також сприяти збереженню природних ресурсів та зниженню негативного впливу на довкілля.

Отже, стратегія сталого розвитку є важливим елементом логістичного управління, який дозволяє компаніям досягати успіху, забезпечуючи ефективність, соціальну відповідальність та екологічну сталість.

Зазвичай, теорія логістики підкреслює, що головною метою логістичної стратегії є зниження витрат. Основна увага зосереджена на скороченні капітальних витрат за допомогою логістичної стратегії.

Стратегія зниження витрат спрямована на зменшення змінних витрат, пов'язаних з транспортуванням та зберіганням товарів або послуг. При цьому рівень обслуговування клієнтів залишається незмінним, а пріоритетом є збільшення доходів шляхом скорочення витрат. Для досягнення цієї мети можуть використовуватись такі методи, як надання прямих послуг, залучення логістичних провайдерів, оптимізація транспортних витрат, консолідація товарів, створення оптимального асортименту збуту та побудова ефективного логістичного ланцюга.

Важливою складовою логістичної стратегії є також використання економічних методів та інструментів для зниження витрат. Це може включати

переговори з постачальниками для отримання кращих умов закупівель, використання ефективних систем управління запасами, оптимізацію маршрутів доставки та впровадження технологій автоматизації та інформаційних систем.

Узагальнюючи, логістична стратегія зниження витрат спрямована на ефективне управління витратами, збереження якості обслуговування та досягнення фінансової стабільності компанії. Для досягнення цієї стратегії використовуються різні методи та підходи, які допомагають знизити витрати та оптимізувати логістичні процеси(табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Альтернативні напрями мінімізації логістичних витрат відповідно до стратегії мінімізації витрат

| № | Назва стратегії | Характеристика стратегії |
|---|--|--|
| 1 | Можливість налагодження логістики поза складом | Можливість організації прямої доставки товару без складських витрат |
| 2 | Послуги сторонніх організацій | Можливість найму логістичного провайдера |
| 3 | Зменшені витрати на вхідну логістику | Зменшені витрати на вхідну логістику завдяки консолідації навантаження та зниженій керованості. |
| 4 | Зниження вихідних витрат на логістику | Можливість скоротити витрати на доставку за рахунок маршрутів доставки, консолідації вантажу тощо |
| 5 | Оптимізація кількості точок розповсюдження продукції | Розрахунок економічної вигоди від зменшення кількості точок роздачі продукції |
| 6 | Зменшення товарних запасів | Створення оптимального асортименту, щоб мінімізувати витрати на зберігання та доставку та задовольнити споживчий попит |

Джерело: [15]

Крім стратегії зниження витрат, в логістиці також використовуються інші стратегії, спрямовані на досягнення різних цілей. Наприклад, стратегія диференціації покликана створити унікальну пропозицію на ринку, що відрізняється від конкурентів і привертає увагу споживачів. Це може бути досягнуто шляхом надання спеціалізованих послуг, інноваційних рішень або високої якості обслуговування.

Стратегія лідерства у витратах спрямована на досягнення конкурентних переваг шляхом зниження витрат на всіх етапах логістичного процесу. Це може

бути досягнуто шляхом оптимізації процесів, використання ефективних технологій та постачальників з низькими цінами.

Стратегія фокусування передбачає спрямування зусиль на конкретний сегмент ринку або географічну область. Це дозволяє компанії зосередитись на потребах конкретної групи споживачів та надати їм спеціалізовані послуги.

Стратегія диверсифікації полягає в розширенні діяльності компанії шляхом входження на нові ринки або розширення асортименту послуг. Це дозволяє компанії розподілити ризики та забезпечити стабільний розвиток.

Стратегія скорочення капіталовкладень передбачає мінімізацію інвестицій у логістичну систему та максимізацію віддачі від цих інвестицій. Наприклад, замість власних складських приміщень можуть використовуватись орендовані склади для зберігання товарів, а замість створення резервних запасів може застосовуватись принцип «точно в строк». Такі стратегії дозволяють знизити капітальні витрати. Однак, важливо враховувати, що зниження капітальних витрат може призвести до збільшення змінних витрат.

Стратегія максимізації та покращення логістичних послуг спрямована на максимізацію прибутку при збереженні стабільної вартості логістики. Ця стратегія використовується, коли клієнт готовий платити вищу ціну за додаткові логістичні послуги, що дозволяє підвищити доходи компанії.

Загалом, вибір логістичної стратегії залежить від цілей, ресурсів та конкурентного середовища компанії. Комбінація різних стратегій може бути використана для досягнення успіху в логістичній діяльності та забезпечення конкурентних переваг.

Прикладом успішної логістичної стратегії є стратегія, яку використовує компанія Nestlé Food. Вона включає постійні інвестиції у логістичну систему, збільшення виробництва, пошук оптимальної комбінації товарів та використання інформаційних технологій. Продукція відвантажується на регіональні склади. Основною метою цієї логістичної стратегії є максимізація та вдосконалення логістичних послуг, що дозволяє компанії зберігати конкурентну перевагу. Це приклад офенсивної логістичної стратегії.

Стратегія логістичного аутсорсингу передбачає делегування несуттєвих функцій логістики спеціалізованим постачальникам логістичних послуг. Це дозволяє компаніям зосередитись на основних напрямках діяльності та знизити витрати [2].

На сьогоднішній день вузькоспеціалізовані логістичні посередники становлять 70-80% ринку логістичних послуг в Україні. Однак, в останні роки на ринку з'явилися іноземні компанії комплексної логістики, такі як ASTRA, DHL, FedEx, Fiege, FM Logistic, Shenker, UPS й ін., а також українські оператори, наприклад «Карго-Сервіс», «Комора С», «УВК», «Укрпродукт-Логістик», «ТБН Логістик», «Фордон», «УЛС» та ін. Це призвело до зростання популярності стратегії аутсорсингу, особливо серед малого бізнесу.

Крім того, на ринку можна відзначити інші менш поширені стратегії, які фокусуються на конкретних аспектах діяльності підприємства. Наприклад, логістична стратегія, спрямована на скорочення часу виконання логістичних операцій та усунення непотрібних витрат часу в ланцюзі поставок. Існує також логістична стратегія, спрямована на підвищення продуктивності та максимальне використання наявних ресурсів. Інші стратегії включають логістичну стратегію зростання, спеціалізації та максимізації доданої вартості, яка прагне додати якомога більше цінності до кінцевого продукту.

Ці різні логістичні стратегії дозволяють підприємствам вибрати підхід, який найкраще відповідає їхнім потребам та допомагає досягти конкурентних переваг на ринку.

Також варто відзначити, що в контексті розвитку логістики в Україні все більшою популярністю користуються електронна комерція та онлайн-торгівля. Це створює нові виклики та можливості для логістичних компаній, які спеціалізуються на доставці товарів замовникам.

Крім того, в контексті зростання світової торгівлі та глобалізації, логістичні компанії все більше спрямовують свої зусилля на розвиток міжнародних логістичних мереж та партнерств з компаніями з інших країн.

Загалом, ринок логістичних послуг в Україні продовжує розширюватися та еволюціонувати, пропонуючи нові можливості та варіанти для підприємств у сфері логістики.

1.2 Методичні підходи до вибору та оцінювання логістичної стратегії на підприємстві

Варто звернути увагу на те, що вибір і застосування оптимальних логістичних стратегій може здійснюватися з урахуванням трьох ключових параметрів: запланованих логістичних витрат, якості логістичних послуг та доходів компанії. Ці параметри визначають фінансове забезпечення стратегії, задоволеність споживачів логістичними послугами та результати, які компанія отримує від застосування логістичної стратегії (рис. 1.1).

Наприклад, якщо підприємство перебуває у стані S.1., це означає, що витрати на логістику високі, а якість логістичних послуг низька. Це може бути початковим станом неефективної логістичної стратегії. У стані S.2. підприємство може застосовувати стратегію мінімізації витрат при низькій якості логістичних послуг. У стані S.3. підприємство може застосовувати стратегію покращення логістичних послуг при високих витратах. У стані S.4. може бути застосована паралельна стратегія покращення логістичного обслуговування та стратегія мінімізації витрат.

Варто звернути увагу на те, що вибір і застосування оптимальних логістичних стратегій може здійснюватися з урахуванням трьох ключових параметрів: запланованих логістичних витрат, якості логістичних послуг та доходів компанії. Ці параметри визначають фінансове забезпечення стратегії, задоволеність споживачів логістичними послугами та результати, які компанія отримує від застосування логістичної стратегії.

Наприклад, якщо підприємство перебуває у стані S.1, це означає, що витрати на логістику високі, а якість логістичних послуг низька. Це може бути початковим станом неефективної логістичної стратегії. У стані S.2.

підприємство може застосовувати стратегію мінімізації витрат при низькій якості логістичних послуг. У стані S.3. підприємство може застосовувати стратегії покращення логістичних послуг при високих витратах. У стані S.4. може бути застосована паралельна стратегія покращення логістичного обслуговування та стратегія мінімізації витрат.

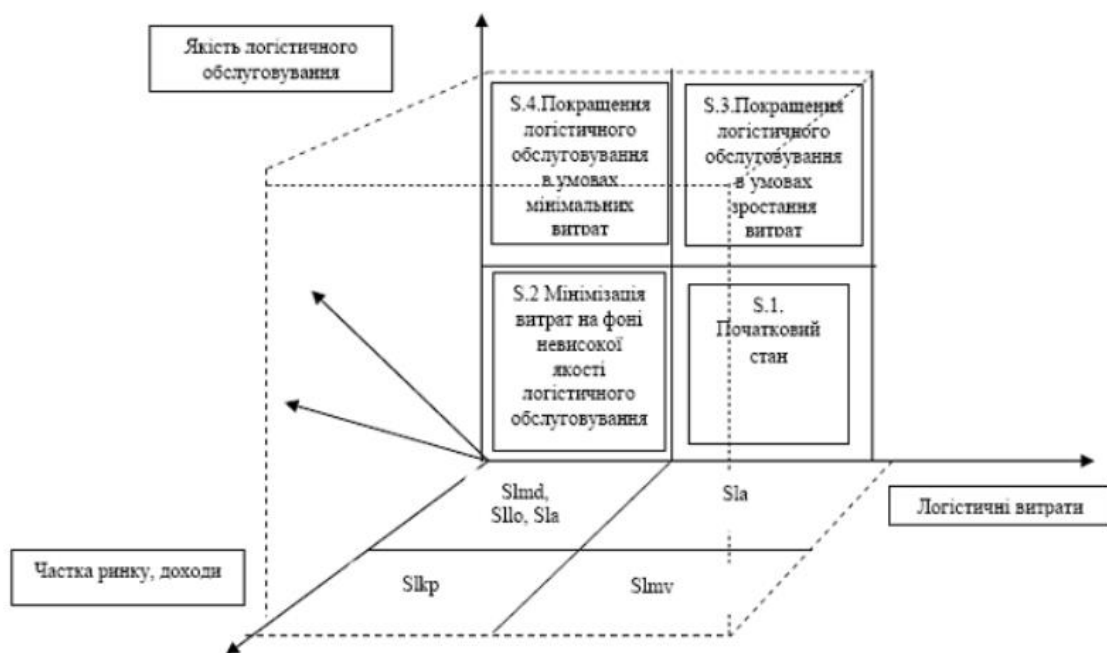


Рис. 1.1. Тривимірна модель вибору логістичних стратегій «аутсорсингу» - «мінімізації витрат» - «покращення логістичного обслуговування» - «підвищення конкурентних переваг підприємства» – «максимізації доходу»

Примітки: S1a – логістична стратегія «аутсорсингу»;

S2a – логістична стратегія «мінімізації витрат»;

S3a – логістична стратегія «покращення логістичного обслуговування»;

S4a – логістична стратегія «підвищення конкурентних переваг підприємства»;

S1kp – логістична стратегія «максимізації доходу».

Джерело: [15]

Процес формування логістичної стратегії схожий на загальне стратегічне планування розвитку бізнесу. Він включає встановлення ключових цілей та розробку конкретних заходів для досягнення цих цілей. Креативний підхід до цього процесу відкриває великі можливості для створення конкурентоспроможної логістичної системи підприємства. Формування

логістичної стратегії компанії включає кілька етапів: стратегічний аналіз логістичної системи компанії, створення моделі логістичної стратегії, реалізацію та нагляд за стратегіями.

Стратегії логістики розробляються на основі зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як потреби в змінах, вимоги до логістики, залежність від інших компаній у ланцюжку постачання, сфера діяльності компанії тощо. Враховуючи ці фактори, формування стратегічних моделей логістики повинно поєднуватися зі стратегічним мисленням компанії. Таким чином, стратегія логістики залежить від виробничих, маркетингових, фінансових і логістичних ресурсів, бізнес-цілей компанії та основних вимог обслуговування споживачів. Вона також взаємозв'язана з операційною стратегією, стратегією управління запасами та розвитку інформаційних систем (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Формування стратегічної логістичної моделі

Джерело:[15]

Кожна логістична стратегія має свою унікальність, і кожна компанія повинна пройти кілька внутрішніх етапів при формуванні своєї стратегії [60]:

1. Етап налаштування логістичної мережі. На цьому етапі визначається кількісний та якісний склад логістичної мережі, логістичного ланцюга, ланок логістичної мережі та способу її організації.

2. Етап розвитку системи організації логістичної мережі. На цьому етапі вибирається організаційна структура логістичних служб (підрозділів) компанії та можливі рішення щодо реструктуризації.

3. Координація напрямків та етапів розвитку технології. Сучасні практики управління логістикою передбачають вирішення проблем міжфункціональної та міжорганізаційної координації.

4. Визначення стратегічних вимог до якості продукції та споживчих логістичних послуг.

5. Створення комплексної системи управління запасами та вибір логістичної інформаційної системи. Одним з головних завдань при розробці стратегії логістики є вибір інформаційної системи, яка з'єднує всі аспекти мережі за допомогою інформаційно-комунікаційних каналів.

Методичні підходи до вибору та оцінювання логістичної стратегії на підприємстві включають ряд кроків та рекомендацій. Ось деякі з них:

1. Аналіз зовнішнього середовища: Важливо вивчити ринкові умови, конкуренцію, законодавство та інші зовнішні фактори, які можуть вплинути на логістичну стратегію підприємства.

2. Аналіз внутрішніх ресурсів: Визначте наявні ресурси, такі як фінанси, кадри, технології, які можуть бути використані для реалізації логістичної стратегії.

3. Визначення цілей: Сформулюйте конкретні цілі, які підприємство хоче досягти за допомогою логістичної стратегії. Ці цілі повинні бути згодні з загальною стратегією компанії.

4. Вибір стратегічних напрямків: Розгляньте різні стратегічні напрямки, такі як стратегія низьких витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування, і виберіть той, який найкраще відповідає цілям і ресурсам підприємства.

5. Розробка детального плану: Розробіть детальний план дій для реалізації обраної логістичної стратегії. Визначте конкретні кроки, ресурси, відповідальних осіб та терміни виконання.

6. Оцінка ефективності: Встановіть критерії оцінки ефективності логістичної стратегії, такі як обсяг продажів, вартість логістики, маркетингове значення вартості логістики. Порівняйте ці показники до і після реалізації стратегії, щоб оцінити її успішність.

7. Моніторинг та коригування: Постійно відстежуйте виконання стратегії, аналізуйте результати та вносьте необхідні корективи для досягнення поставлених цілей.

Ці методичні підходи допоможуть підприємству вибрати та оцінити ефективність логістичної стратегії, а також забезпечити її успішну реалізацію.

Оцінка ефективності логістичної стратегії компанії може проводитися шляхом порівняння витрат, пов'язаних з її реалізацією, та результатів, досягнутих завдяки логістичній діяльності. Порівняння може базуватися на таких показниках, як обсяг продажів (формула 1.1), вартість логістики та маркетингове значення вартості логістики в чистому прибутку (формула 1.2):

$$Smcl = \frac{MCl}{R} \quad (1.1)$$

$Smcl$ - збутова місткість логістичних витрат;

MCl - логістичні витрати;

R - реалізація, збут продукції.

$$Rmcl = \frac{MCl}{P} \quad (1.2)$$

де, $Rmcl$ - маркетингова місткість логістичних витрат у чистому прибутку;

P - прибуток (фінансовий результат) від реалізації;

MCl - маркетингові витрати.

Ефективність логістичної стратегії можна оцінити за загальними критеріями ефективності, які враховують зміни показників до і після реалізації стратегії (формула 1.3):

$$Elogs = \sqrt{\frac{MCl}{\Delta R}} \times \frac{MCl}{\Delta P} \quad (1.3)$$

Якщо інтегральний показник Elogs менше 1, це свідчить про успішні результати логістичної стратегії. У разі, якщо Elogs більше 1, реалізація стратегії негативно вплинула на логістичну систему підприємства.

Для забезпечення ефективності логістичної стратегії необхідно постійно вносити зміни в діяльність компанії, щоб розвиток логістичної системи відображався в стратегії. Важливо визначити пріоритетність логістичних рішень у системі маркетингу та впровадити сучасну інформаційну та логістичну підтримку. Логістична стратегія повинна бути відповідною до загальної бізнес-стратегії, маркетингу та збуту. Також важливо розробити та впровадити ефективну інформаційну систему та логістичну підтримку для формування стійкого логістичного ланцюгу збуту продукції та постійної логістичної стратегії.

Також існують додаткові аспекти, які допоможуть розширити розуміння методичних підходів до вибору та оцінювання логістичної стратегії на підприємстві та забезпечити більш повну картину процесу формування та реалізації стратегії.

1. Аналіз конкурентного середовища: Вивчення конкурентів та їхніх стратегій, аналіз сильних і слабких сторін конкурентів, визначення можливих конкурентних переваг.

2. Врахування технологічних та інноваційних аспектів: Оцінка технологічних можливостей та інноваційного потенціалу, вибір оптимальних технологій та інноваційних рішень для підтримки логістичної стратегії.

3. Управління ризиками: Визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на реалізацію логістичної стратегії, розробка планів мінімізації та управління ризиками.

4. Врахування сталого розвитку: Розгляд аспектів сталого розвитку та екологічної відповідальності при формуванні логістичної стратегії, вибір екологічно чистих та енергоефективних рішень.

5. Залучення зацікавлених сторін: Врахування потреб та очікувань зацікавлених сторін, таких як клієнти, постачальники, партнери, громадські організації, при формуванні логістичної стратегії.

6. Використання аналітики та інформаційних технологій: Використання аналітичних інструментів та інформаційних систем для збору, аналізу та використання даних для підтримки прийняття рішень щодо логістичної стратегії.

7. Постійне вдосконалення: Встановлення системи постійного вдосконалення логістичної стратегії, включаючи моніторинг результатів, зворотний зв'язок та коригування стратегічних напрямків.

1.3. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємств на базі інноваційного розвитку в світі

В сучасному світі особливо важливо бути в курсі останніх технологічних розробок та застосовувати інноваційні підходи. Це стосується і логістичних компаній, оскільки розвиток інформаційних технологій є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємств та розвитку економіки країни. Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність», інновація - це нові або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, які покращують структуру, якість виробництва та/або соціальну сферу [39].

У ситуації, коли ринок насичений товарами та послугами, логістичним компаніям доводиться змагатися за збереження своєї конкурентної позиції шляхом підвищення ефективності роботи. Глобалізація також підсилила ці проблеми на глобальному рівні. Одним з найважливіших завдань інноваційного розвитку логістичних підприємств є скорочення робочого часу, що сприяє скороченню логістичного циклу і впливає на ефективність та конкурентоспроможність бізнесу. Час є невід'ємним ресурсом, який неможливо купити, але його значення важко переоцінити.

Однією з головних проблем, з якими стикаються логістичні компанії, є швидкість роботи складів та терміни доставки. Українські компанії відстають від європейських та американських логістичних компаній у впровадженні інноваційних технологій у логістичний процес, що призводить до втрати конкурентної переваги [20].

Сьогодні інноваційна логістика є важливою галуззю науки, що вивчає системи логістичної підтримки та впроваджує новаторські підходи для поліпшення процесів. Інноваційна логістика передбачає використання знань та методів розвитку для спрощення поточних та стратегічних процесів управління ринковими структурами. Інновації в логістиці можуть включати нововведення, які значно підвищують ефективність логістичної системи. Це можуть бути інновації в закупівлях, складуванні, транспортуванні, розподілі ресурсів, управлінні запасами та збутової діяльності. Інновації можуть застосовуватися в усіх функціональних областях логістики.

Важливим фактором для успішної реалізації логістичних інновацій є наявність кадрового потенціалу. Ефективність інновацій залежить не лише від їх характеру та масштабу, але й від здатності персоналу впроваджувати нововведення. Для кращого розуміння можливостей інновацій в логістиці, наведемо приклади, які можна застосувати в корпоративній логістичній діяльності.

Вивчення досвіду інноваційного розвитку провідних компаній світу є важливим фактором для розвитку вітчизняних логістичних компаній та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Один із цікавих прикладів впровадження інноваційних технологій у логістичні процеси - це досвід компанії Amazon. Як найбільший гравець на ринку електронної комерції та публічних хмарних обчислень, Amazon інвестує значні кошти у розвиток інновацій, зокрема автономної доставки дронами та інших технологій.

Одним з підходів до підвищення ефективності управління складом є використання роботів-навантажувачів. Наприклад, Amazon використовує більше 30 тисяч роботів-навантажувачів «Kiva» (рис.1.3), які повністю

автоматизують процеси зберігання, складання та пакування. Це дозволяє компанії знизити операційні витрати на 20%, що становить близько 22 мільйонів доларів на склад [65].

Такі інноваційні рішення допомагають Amazon оптимізувати логістичні процеси та забезпечити ефективний розподіл товарів. Це є прикладом успішного впровадження інноваційних технологій у логістичну діяльність компанії.

Компанія розробила новаторський підхід, в якому елементи зберігання розташовуються на спеціальних модулях і переміщуються мобільними роботами. При введенні замовлення в систему, програма визначає найближчого робота і направляє його до модуля зберігання за допомогою штрих-коду. За допомогою датчиків на складі уникнуто зіткнень з роботами. Товари переміщуються до заздалегідь визначеного місця для подальшої ручної обробки. Технологія «Kiva» забезпечує більшу ефективність, точність і збереження вантажу порівняно з традиційними методами внутрішньоскладського транспортування. Цей інноваційний підхід до автоматизації складської системи може бути успішно використаний на різних логістичних підприємствах України (Рис 1.3).



Рис.1.3 - Роботизована система вантажників «Kiva»

Джерело: [43]

Крім того, компанія «Amazon» продовжує автоматизувати процес упакування товарів. Вони використовують роботів «Carton Wrap», розроблених італійською компанією CMC Srl [42]. Роботи сканують товар на конвеєрі, збирають картонні коробки відповідного розміру та пакують замовлення. Кожен робот може зібрати близько 700 коробок на годину, що в 4-5 разів швидше, ніж людина. Впровадження цієї технології може призвести до звільнення понад тисячі співробітників. Однак, деякі ручні операції все ще потрібні, наприклад, завантаження замовлень, підготовка пакувальних матеріалів та контроль якості (Рис.1.4).

Впровадження мобільних дронів може бути відповіддю на проблему підвищення ефективності доставки. Ці безпілотні літальні апарати оснащені штучним інтелектом та датчиками, що дозволяють їм безпечно рухатися. Наприклад, компанія Amazon розробила «Летючого кур'єра» - дрона, який пройшов тестування в 50 000 версіях і має високі технічні показники та рівень безпеки.



Рис 1.4 - Роботи-пакувальники «Carton Wrap»

Джерело: [42]

Дрон має захисну завісу, що запобігає травмам в разі зіткнення з людиною. Вага товару, який може бути доставлений дроном, обмежена приблизно 2 кг, а максимальна відстань доставки - 12 км від складу компанії. Amazon також працює над створенням док-станцій для дронів та отриманням дозволу на міжнародні поставки. Компанія продовжує співпрацювати з регуляторами, щоб забезпечити безпечну експлуатацію дронів згідно з правилами повітряного простору (Рис.1.5).



Рис.1.5 Дрон «Amazon Prime Air»

Джерело: [15]

Одним з інноваційних напрямків для підвищення ефективності логістичних операцій є використання автономних транспортних засобів. Електромобілі можуть стати конкурентною перевагою для логістичного сектору, оскільки вони сприяють захисту навколишнього середовища. У світі вже існують електровантажівки, які можуть бути використані для перевезень і логістики. В Україні такі транспортні засоби поки що використовуються переважно для особистого використання.

Окрім електромобілів, безпілотні автомобілі та дрони також активно проникають у сферу логістики [54]. Вони керуються через інтернет-з'єднання і можуть допомогти вирішити проблему зриву термінів та зменшити трафік на

дорогах. Використання безпілотних транспортних засобів може знизити логістичні витрати на 47%, а діджиталізація та автоматизація логістичних процесів дозволять зменшити витрати ще на 80% за рахунок скорочення персоналу (рис.1.6).

Хоча ця тенденція розвивається швидко, повне відмовлення від водіїв на дорогах наразі неможливе. Водії все ще відіграють важливу роль у забезпеченні правильної доставки вантажу та спілкуванні з одержувачем. Однак, використання автономних транспортних засобів може значно полегшити логістичні операції та знизити витрати.

Іншим прикладом автоматизації в логістиці є роботизація складів і центрів обробки. Це дозволяє усунути людський фактор і збільшити кількість складів для скорочення часу доставки клієнтам. Система комплексно враховує різні фактори, такі як час доставки, місцезнаходження кур'єра, дорожні умови, наявність товару та інші параметри, щоб оптимізувати маршрут кур'єра та забезпечити найшвидшу доставку.



Рис.1.6 Електровантажівки вантажопідйомність до 36тонн

Джерело: [54]

Іншим прикладом автоматизації в логістиці є роботизація складів і центрів обробки. Це дозволяє усунути людський фактор і збільшити кількість складів для скорочення часу доставки клієнтам. Система комплексно враховує

різні фактори, такі як час доставки, місцезнаходження кур'єра, дорожні умови, наявність товару та інші параметри, щоб оптимізувати маршрут кур'єра та забезпечити найшвидшу доставку

Також важливим напрямком є використання технології Інтернету речей (IoT) для відстеження поставок. Це мережа об'єктів, підключених до Інтернету, які збирають та обмінюються даними. Ця технологія дозволяє відстежувати роботу працівників, обладнання, транспортних засобів та товарів через хмарні сервіси, що підвищує ефективність роботи.

Застосування автоматизації та IoT допомагає забезпечити прозорість ланцюжка поставок, зменшити помилки та забезпечити швидку доставку. Ці технології є важливими для сучасної логістики та допомагають оптимізувати роботу в цій галузі.

Управління контейнерами на основі Інтернету речей є ще одним інноваційним напрямком, який сприяє оптимізації логістичних операцій. Це досягається завдяки моніторингу в реальному часі, покращеній ефективності використання палива, профілактичному обслуговуванню та розширеним операціям з контейнерами. Використання технологій Інтернету речей, таких як радіочастотна ідентифікація (RFID), дозволяє отримувати дані про предмети, до яких прикріплені RFID-мітки. Ці мітки містять унікальний ідентифікаційний номер та інформацію про конкретний об'єкт. Вони можуть бути використані для відстеження руху товарів, відправлень та контролю за їхнім станом.

Однак, варто зазначити, що війна в Україні має вплив на світову логістику. Пандемія COVID-19 також призвела до обмежень та затримок у доставці товарів на ринок. Ці події змусили міжнародні логістичні компанії шукати способи побудови більш гнучких та стійких мереж. Сьогодні компанії все частіше використовують подвійне постачання, коли один і той самий продукт постачається двома постачальниками, що сприяє стабільності та гнучкості системи.

Таким чином, інновації в логістиці, такі як автоматизація складів, використання ІоТ та подвійне постачання, допомагають покращити ефективність та стійкість логістичних операцій у сучасному світі.

Одним з актуальних трендів у логістичних технологіях є використання цифрових реплік, або цифрових копій фізичних об'єктів або процесів. Ця технологія дозволяє об'єднати фізичний та цифровий світи, що дозволяє логістичним компаніям взаємодіяти з цифровими моделями фізичних об'єктів. Цифрові репліки можуть бути використані для збору даних про продукти, упаковку та інші параметри, що дозволяє виявляти потенційні дефекти та покращувати процеси.

У транспортному секторі цифрові копії можуть бути використані для збору даних про продукти та їх упаковку, а також для створення точних 3D-моделей складів та тестування різних сценаріїв. Це дозволяє оптимізувати час доставки та використання автономних транспортних засобів.

Таким чином, використання цифрових реплік у логістичних процесах дозволяє збирати дані в реальному часі, оптимізувати роботу та покращити ефективність логістичних операцій. Ця технологія є важливим інструментом для сучасних логістичних компаній[61].

У секторі контейнерних перевезень з'являються нові технології, які спрямовані на поліпшення ефективності та стандартизацію операцій. Одним з прикладів є Асоціація цифрових контейнерних перевезень (DCSA), яка працює над створенням загальних стандартів інформаційних технологій для оцифровки та сумісності операцій у галузі контейнерних перевезень. DCSA прагне зробити судноплавство більш ефективним для клієнтів та судноплавних компаній шляхом впровадження стандартів та спільних практик.

Також варто згадати про компанію Traxens, яка розробляє розумні стандарти обміну даними для контейнерних перевезень. Вони використовують технологію Інтернету речей (ІоТ) та блокчейн для забезпечення ефективного моніторингу та обміну даними про контейнери.

Ці інноваційні технології, такі як блокчейн та IoT, мають потенціал змінити логістичну галузь, прискорити операції та забезпечити більшу прозорість та ефективність у ланцюгах поставок. Однак, для успішного впровадження цих технологій, необхідно стандартизувати та очистити дані, а також співпрацювати з іншими учасниками логістичного ланцюга[7].

Використання електромобілів є перспективним напрямком в Україні, оскільки вони допомагають створити екологічно чисті та економічно вигідні умови. Незважаючи на те, що електричний транспорт є відносно новою технологією, він продовжує розвиватися та стає все більш ефективним та екологічно безпечним.

Проблема забруднення повітря від транспортних засобів з двигунами внутрішнього згоряння залишається актуальною, тому електромобілі є розумним вибором для споживачів та підприємств, які прагнуть до чистого майбутнього. Вони допомагають зменшити викиди шкідливих речовин та сприяють створенню більш здорового та екологічно безпечного середовища.

Висновки до розділу 1

Як свідчать результати дослідження, питання стратегічного управління та логістичних процесів у торгівлі перебувають у стадії постійного вивчення. Однак поки що недостатньо уваги приділяється інноваціям у логістичних стратегіях з огляду на появу нових викликів і загроз та просування ідеї забезпечення сталого розвитку організації (компанії).

Вибір логістичної стратегії компанії в сучасному бізнес-середовищі є складним процесом узгодження необхідності поліпшення логістичних послуг і максимізації доходів, а також мінімізації витрат при забезпеченні зростання конкурентних переваг. Тому, вибір стратегічного напрямку залежить від типу логістичної системи, наявних фізичних ресурсів та бізнес-стратегії самого підприємства. Ефективність тієї чи іншої стратегії визначається динамікою зростання доходів компанії та якістю логістичних послуг і задоволеністю

клієнтів. Перспективним у цьому напрямі є подальше дослідження практики застосування логістичних стратегій на українських підприємствах у сучасних посткризових реаліях.

Дослідження показало, що логістичний сектор наразі є одним з найбільш перспективних і швидкозростаючих секторів. Багато країн вже почали експериментувати з передовими логістичними технологіями, такими як управління ланцюгами поставок у режимі реального часу, робототехніка, автоматизація складських операцій та автономний (безпілотний) транспорт. Багато з розглянутих логістичних інноваційних проектів спрямовані на оптимізацію витрат і максимальну економію для компаній і можуть бути реалізовані в майбутньому компаніями, які все ще використовують старі методи транспортування і зберігання. Ці інноваційні логістичні рішення вже зайняли міцні позиції у функціональних підсистемах логістики.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА «СІЛЬПО» ТА АНАЛІЗ РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1 Динаміка розвитку ринку роздрібною торгівлі України

Роздрібна торгівля відіграє важливу роль у переміщенні товарів від виробників до споживачів, забезпечуючи наявність товарів на певній території та перетворюючи їх у гроші. Крім того, роздрібна торгівля має великий вплив на соціальні сфери та є невід'ємною частиною економіки.

Для забезпечення конкурентоспроможності роздрібних торгових підприємств в Україні в умовах інноваційного розвитку у світі, важливо впроваджувати нові технології та стратегії. Одним з ключових напрямків є цифрова трансформація, яка включає в себе використання електронної комерції, онлайн-платформ, мобільних додатків та інших цифрових інструментів для поліпшення взаємодії зі споживачами та оптимізації бізнес-процесів[30].

Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку роздрібною торгівлі в Україні проводилися численними науковцями. Проте, через постійні зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, ситуація на ринку роздрібною торгівлі постійно змінюється. Тому важливо проводити нові дослідження, враховуючи вплив торговельного ринку на загальний розвиток економіки України. У зв'язку з цим, необхідно усвідомлювати проблеми та шляхи їх вирішення, а також враховувати важливість та вплив стану роздрібною торгівлі на загальний розвиток країни. Це допоможе забезпечити балансований розвиток роздрібною торгівлі та її відповідний географічний розподіл, що сприятиме ефективному та швидкому задоволенню потреб населення в товарах та послугах [7].

Роздрібна торгівля є процесом продажу товарів населенню для особистого використання або організаціям для колективних цілей. Вона

здійснюється через роздрібні точки, такі як магазини, посередники, фірмові магазини та інші. Роздрібна торгівля відіграє важливу роль у підтримці вітчизняних виробників, збільшенні продуктивності та сприяє розвитку економіки країни.

Згідно з даними Державної служби статистики, підприємства торгівлі становлять 36,7% усіх суб'єктів господарювання в Україні, а їхні працівники складають 25,8% від загальної кількості працівників. Роздрібна торгівля сприяє підтримці вітчизняних виробників, підвищує їхню продуктивність та сприяє збільшенню доходів бюджету країни.

Аналізуючи показники роздрібної торгівлі в Україні за період з 2017 по 2021 рік (табл.2.1), можна побачити зростання кількості роздрібного трафіку. У 2020 році спостерігалось повільне зростання через карантинні обмеження. Обертання роздрібної торгівлі, яке включає оборот юридичних компаній та фізичних осіб-підприємців, також зростає. Фізичний обсяг роздрібних операцій має хвилеподібний характер, з найбільшим зростанням у 2019 році.

Ці дані свідчать про поступове зростання роздрібної торгівлі в Україні та важливість цього сектора для економіки країни.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників роздрібної торгівлі в Україні

| Показник | Рік | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі(юридичних осіб), млн. грн | 1908670,6 | 2215367,4 | 2322176,9 | 2462558,8 | 3153187,3 |
| Питома вага в оптовому товарообороті, %: | | | | | |
| -продовольчих товарів | 16,5 | 16,1 | 16,9 | 17,8 | 15,6 |
| -непродовольчих товарів | 83,5 | 83,9 | 83,1 | 82,2 | 84,4 |
| Індекс фізичного обсягу оптового товарообороту, у % до попереднього року | 102,8 | 103,6 | 99,5 | 104,2 | 94,4 |

Джерело: [13]

Перед початком війни роздрібна торгівля була однією з найприбутковіших галузей економіки України. У 2021 році дохід роздрібного сектору оцінили в 9,4 млрд.доларів. Однак, внаслідок війни, кількість магазинів зменшилась на 29% до початку червня 2022 року, але спостерігається позитивна динаміка зменшення цього показника.

Загалом, роздрібна торгівля зазнає значних збитків через війну. У 2021 році обсяг роздрібної торгівлі зріс на 10,9%, але на початок червня 2022 року сектор зазнав збитків у розмірі приблизно 50 млрд доларів.

Разом із збитками роздрібної торгівлі скоротилися також доходи бюджету. За період з січня по травень 2022 року загальний податковий борг склав 361 млн доларів, що на 23% менше, ніж за аналогічний період 2021 року. Загалом, галузь втратила близько 1,1 млрд доларів, а податки та збори до бюджетів усіх рівнів зменшилися. Проте, деякі компанії-лідери сплатили податки достроково, щоб сприяти процвітанню країни.

Війна має серйозний вплив на роздрібну торгівлю та економіку загалом, і важливо знайти шляхи відновлення та підтримки цього сектору для подальшого розвитку країни.

З початком повномасштабного вторгнення, сектор торгівлі зіткнувся з деякими труднощами:

1. Логістичні проблеми. Внаслідок конфлікту було пошкоджено значну кількість доріг, мостів та залізничних колій, що призвело до ускладнення логістичних процесів. Закриття морських портів також негативно позначилося на зовнішній торгівлі країни [37].

2. Проблеми з постачанням товарів. Багато спеціалізованих складів розташовувалися в Київській області, але після початку війни компанії були змушені вивозити товари до західних регіонів. Це призвело до порушення ланцюга постачання та збільшення витрат на транспортування. Проблеми безпеки також змусили багато компаній відмовитися від зберігання товарів на складах. В цій ситуації багато компаній зменшили запаси товарів, щоб

мінімізувати ризик втрати від ворожих атак. Це призвело до складнощів з наявністю товарів на ринку та збільшення вартості транспортування.

3. Зниження попиту. На початку конфлікту спостерігалось значне зростання попиту на продукти харчування та інші необхідні товари. Однак, попит на інші товари, такі як меблі, підлогові покриття та будматеріали, зменшився через зростання цін та економічні труднощі, що призвело до зниження спроможності населення купувати ці товари [4].

4. Дефіцит людських ресурсів. Велика кількість українців виїхала з країни, що призвело до дефіциту робочої сили в різних секторах економіки, включаючи роздрібну торгівлю. Багато іммігрантів, зокрема жінок, залучені до роботи в цьому секторі. Крім того, фінансові проблеми підприємств призводять до затримок у виплаті заробітної плати, що впливає на мотивацію та задоволення працівників.

5. Роздрібна торгівля стикається з обмеженими фінансовими ресурсами та нестачею інвестицій. Це може включати недостатній оборотний капітал та зростання орендної плати. Брак фінансових ресурсів ускладнює розвиток та ефективну роботу роздрібних підприємств.

6. Військові дії завдали значної шкоди роздрібній торгівлі. Руйнування будівель, магазинів та транспортних засобів, втрата основних фондів, пошкодження торговельних та складських приміщень - все це має серйозний вплив на функціонування роздрібною торгівлі. Згідно з дослідженням Асоціації ритейлерів України та Ukrainian council of shopping centers, найбільші збитки від конфлікту понесли галузі продовольчих товарів, одягу та взуття, електроніки та побутової техніки, а також ювелірних виробів [47].

За останні кілька років топ-10 ритейлерів України зберігають свої позиції на ринку (табл.2.2). Проте всі ці компанії зазнали втрат під час війни. Загалом, ці роздрібні мережі втратили близько 335 000 квадратних метрів торгових площ.

Наприклад, Fozzy Group втратила 12,6% своїх торгових площ, що становить 90 900 квадратних метрів. «Сільпо» - «АТБ», головний конкурент

Fozzy Group, також зазнав значних втрат. Вони скоротили торговельну площу на 18,3%, або 120 070 квадратних метрів. Це найбільше скорочення серед 10 найбільших ритейлерів. Крім того, «Сільпо» - «АТБ» оголосив про закриття всіх своїх магазинів у Донецькій області. В результаті, поточна торговельна площа становить 534 500 квадратних метрів, що навіть менше, ніж у кінці 2020 року (586 640 квадратних метрів)[53].

Таблиця 2.2

ТОП-10 продовольчих операторів України за сумарною торговою площею

| | Компанія | Сумарна торгова площа, червень 2022 р. | Сумарна торгова площа, 2021 р. | Динаміка приросту 2022–2021 рр. % |
|----|--------------------------|--|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Fozzy Group | 628 800 | 719 700 | -12,6% |
| 2 | АТБ-Маркет | 534 500 | 654 570 | -18,3% |
| 3 | Ашан Україна Гіпермаркет | 155 790 | 177 940 | -12,4% |
| 4 | Metro Cash&Carry Україна | 151 270 | 183 670 | -17,6% |
| 5 | НОВУС Україна | 145 860 | 160 205 | -9% |
| 6 | Таврія В, Таврія Плюс | 135 420 | 151 700 | -10,7% |
| 7 | Рітейл Групп | 95 110 | 113 270 | -16% |
| 8 | ЕКО | 85 970 | 95 800 | -10,3% |
| 9 | Омега | 85 600 | 93 150 | -8,1% |
| 10 | Копійка-Центр, Київське | 50 320 | 53 350 | -5,7% |

Джерело: [53]

Ці втрати торговельної площі свідчать про вплив війни на роздрібну торгівлю та необхідність адаптації до нових умов. Компанії мають знайти шляхи для відновлення та розвитку, а також залучати інвестиції для компенсації втрат та забезпечення стабільного функціонування.

Іноземні роздрібні мережі, такі як «Ашан Україна», «Metro Cash&Carry Україна» та «НОВУС Україна», також зазнали скорочення своїх торгових площ. Оскільки ці мережі переважно працюють у форматі великих магазинів, таке скорочення є значною втратою. Наприклад, «Metro Cash&Carry Україна» зменшила свою торгову площу на 17,6% (32 400 квадратних метрів) порівняно з

минулим роком. «Ашан» зазнав скорочення на 12,4% (22 150 квадратних метрів), а «Новус» втратив 9% (14 345 квадратних метрів). Інші мережі, такі як «Retail Group», «Таврія В», «ЕКО», «Омега» (VARUS) та «Копійка», також зазнали значних збитків у розмірі від 5,7% до 16%.

Під час карантинних обмежень розвиток галузі електронної комерції (e-commerce) зазнав значного зростання. Однак, початок війни та логістичні проблеми стали загрозою для багатьох інтернет-магазинів. За даними «Нової Пошти», відправлення з інтернет-магазинів скоротилися до 5% від попереднього рівня до війни, але в червні-липні 2022 року e-commerce зростає до 90% від попереднього рівня. Проте, з огляду на окуповані території, низьку платоспроможність покупців та міграцію населення, досягнення попередніх рівнів буде важким завданням для галузі e-commerce.

Незважаючи на труднощі, сектор торгівлі поступово відновлюється, але для прискорення цього процесу необхідно звернути увагу на кілька напрямків. По-перше, важливо забезпечити компенсацію за втрачене майно та здійснити компенсаційні виплати. По-друге, необхідно продовжувати відкривати магазини у безпечних районах. По-третє, в сфері торгівлі виникає проблема оборотних активів, яку слід вирішувати на державному рівні шляхом розробки програм підтримки бізнесу.

Для ефективного функціонування торгівлі та бізнесу загалом необхідно забезпечити безпечне бізнес-середовище. У березні 2022 року уряд створив Програму релокації підприємств, спрямовану на перенесення виробничих потужностей у відносно безпечні регіони. Ця програма мала на меті зберегти економіку шляхом переміщення компаній з зони бойових дій. Учасниками програми є АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта», які забезпечують переміщення техніки та доставку на залізничні станції. Це допомагає компаніям здійснити необхідні адміністративні процедури для компенсації транспортних витрат [41].

Загалом, для подальшого відновлення та розвитку сектору торгівлі важливо продовжувати працювати над створенням сприятливих умов для

бізнесу, залучати інвестиції та розробляти програми підтримки. Тільки таким шляхом можна забезпечити стійкий розвиток роздрібної торгівлі та сприяти економічному відновленню країни.

2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» було створено у 2016 році і очолюється Інвестиційним фондом закритого типу «Рітейл Капітал». Власником «Рітейл Капітал» є ТОВ «Фоззі Груп», а контролюючою стороною є Володимир Михайлович Костельман, якому належить 51% прав на ТОВ «Фоззі Груп» [58].

Основним видом діяльності компанії є оптова та роздрібна торгівля, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД47.11).

«Сільпо» є однією з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в країні. На кінець 2022 року компанія керувала 305 супермаркетами в 71 місті України, включаючи широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів. До мережі також входить «Le Silpo» - висококласний делікатес-маркет; та 4 магазини формату OffTop, що спеціалізуються на непродовольчих товарах. Крім того, компанія управляє логістичними об'єктами (автопарк, СТО, склади розподільчих центрів класу А), рестораном «Positano» та фуд-кортм Сільпо Restro, що входить до складу торгівельної мережі. Стратегічна орієнтація компанії полягає в імпорту та розвитку власних торгових марок.

Мережа «Сільпо» пропонує широкий асортимент продукції, який включає як власну продукцію, так і імпортовані товари з понад 80 країн світу. Крім того, вони пропонують високоякісну продукцію маленьких виробництв та фермерів України під брендом «Лавка традицій». У мережі також присутні власні торгові марки, такі як «Премія» та «Повна чаша», а також товари власного виробництва, наприклад, випічка від «Крафтьяр» та солодощі від «Власної кондитерської».

Оскільки «Сільпо» надає велику увагу клієнтському досвіду, кожен новий магазин має унікальний дизайн. В даний час мережа налічує майже 100 тематичних магазинів та чотири делікатес-маркети «Le Silpo», кожен з яких має свою власну концепцію.

У 2022 році середня кількість співробітників становила 33 390 осіб (у порівнянні з 42 935 у 2021 році). Компанія має добре розроблену систему мотивації персоналу, але виникає певна плінність керівників цехів. Однак, завдяки своєчасним та адекватним виплатам заробітної плати, компанія здатна зберігати кваліфікованих працівників серед адміністративного персоналу та відповідальних працівників серед обслуговуючого персоналу.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» існує система преміювання, яка стимулює працівників на основі показників продажів і прибутку компанії. Це сприяє належному виконанню обов'язків працівниками. Крім того, працівникам надаються певні пільги, такі як страхування здоров'я та життя, доступ до тренажерного залу та можливість проходження мовних курсів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходиться в Україні. Після помірного відновлення протягом 2021 року після глобальної економічної рецесії, спричиненої пандемією COVID-19, українська економіка зазнала негативного впливу від повномасштабного вторгнення, яке триває з 24 лютого 2022 року. Це створює незвичайну загрозу для підприємств, які розташовані та працюють в Україні.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, в Україні було оголошено воєнний стан та введено загальну мобілізацію. Внаслідок втрат російських військових на півночі України у квітні 2022 року, Збройні сили України вивели російські війська з Чернігівської, Сумської та Київської областей. У листопаді 2022 року, під тиском українських військ, російські війська залишили правий берег Херсону. Країна-агресор зосередила свою увагу на терористичному знищенні критичних об'єктів цивільної інфраструктури, особливо перед настанням зими. Це призвело до дефіциту електроенергії в Україні. Збройні сили України продовжують брати участь у протистоянні з російськими військами.

В результаті військової агресії було спостережено руйнування цивільної інфраструктури, включаючи промислові об'єкти, скорочення або припинення діяльності підприємств, порушення логістики та масове переміщення людей. Це призвело до значного скорочення ВВП України у 2022 році, зменшившись на 30,4% ($\pm 2\%$) порівняно з попередніми прогнозами.

У 2022 році вартість української гривні значно знизилася порівняно з іншими іноземними валютами. На кінець року офіційний курс Національного банку України становив 1 долар = 36,5686 грн і 1 євро = 38,951 грн (на 31 грудня 2021 року: 1 долар = 27,2782 грн і 1 євро = 30,9226 грн).

У період воєнного конфлікту «Сільпо» зіткнувся з рядом викликів та прийняв кілька заходів для забезпечення функціонування:

- У деяких містах, зокрема в Києві, Київській області, Харкові, Чернігові та Сумах, було призупинено роботу понад 30 супермаркетів «Сільпо» протягом першого місяця повного вторгнення, але пізніше багато з них знову відкрилися.

- Деякі супермаркети, в сумі 31, були частково або повністю зруйновані, але 17 з них були відновлені.

- 18 супермаркетів припинили роботу з початку окупації, зокрема в Маріуполі (5), Бердянську (4), Мелітополі (3), Северодонецьку (2), Енергодарі (2), Дніпрорудному (1) та Лисичанську (1). Ці магазини зараз недоступні, а деякі з них були фізично знищені.

- З початку повномасштабного вторгнення «Сільпо» уклав угоди з іноземними партнерами щодо постачання гуманітарної допомоги, включаючи дитяче харчування, підгузки, швидкозаморожену їжу, хліб, воду, соки, молоко, мюслі, макарони, вівсянку, йогурт та борошно. Загалом було доставлено 1404,1 тонни гуманітарної допомоги.

- З метою підготовки до можливого блекауту, «Сільпо» запустив масштабну програму підготовки до роботи в умовах відключення електроенергії.

Незважаючи на складну ситуацію, «Сільпо» продовжує забезпечувати доступ до продуктів харчування та здійснювати заходи для забезпечення безпеки та функціонування в умовах воєнного конфлікту.

Магазини компанії розташовані по всій Україні, Багато зокрема багато з них знаходяться в Києві та центральній частині країни. Нормалізація ситуації в цих регіонах позитивно вплинула на дохідність компанії, і магазини в західних регіонах продовжували працювати без змін. Однак, компанія припинила роботу магазинів на окупованих і вкрай ворожих територіях у східному регіоні, а також обмежила роботу магазинів у районах, що межують з зонами конфлікту. Товариство зробило все можливе для відновлення роботи магазинів на неокупованих територіях, забезпечення населення достатньою кількістю продуктів харчування та відновлення зайнятості. У 2022 році було відновлено роботу 47 магазинів та відкрито 8 нових магазинів.

ТОВ «Сільпо-Фуд», яке входить до складу компанії «Fozzy Group» і розвиває мережу супермаркетів «Сільпо», за 2022 рік збільшило чистий збиток у 4,1 рази - до 7,6 млрд грн.

Було проведено дослідження макросередовища маркетингу з метою виявлення зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на мікросередовище підприємства «Сільпо-Фуд» та опосередковано впливають на його внутрішнє середовище. Результати цього моніторингу наведені в табл.2.3.

Конкурентами мережі «Сільпо» є: «АТБ-Маркет», «Ашан Україна», «Новус», «Екомаркет» та ін. «АТБ-Маркет» є прямим конкурентом FOZZY.

Зростаюча популярність системи економічних відносин призводить до активної конкуренції на ринку. Однак, для успішного маркетингу на цільовому ринку важливо мати конкурентну перевагу в сфері продажів. Продажі відбуваються на всіх етапах виробничо-господарської діяльності компанії.

Таблиця 2.3

Фактори макросередовища

| Фактори | Позитивні | Негативні |
|------------------|---|---|
| Економічні | - Висока купівельна спроможність населення європейських країн до яких компанія постачає свою продукцію | - Зростання цін та інфляції; - Зниження споживчого попиту через падіння купівельної спроможності населення; - Зростання безробіття в Україні; - Посилення конкуренції серед ритейлерів; |
| Технологічні | - Позитивні тенденції розвитку діджиталізації в країні. | - Повільний розвиток НТП, за винятком військово-промислового комплексу; - брак інновацій; |
| Політико-правові | - Права європейських споживачів захищені на високому рівні | - Війна в Україні; - Затримки з удосконаленням нормативно-правової бази для підприємств сфери торгівлі; - Відсутність державної підтримки підприємств торгівлі. |
| Соціальні | - Зміцнення національної єдності та патріотизму в суспільстві; | - Міграція населення в західні регіони України та закордон; - Зниження народжуваності та зростання смертності в Україні; |
| Географічні | - Західні регіони є безпечнішими для бізнесу. | - Окуповані території на сході країни. |
| Екологічні | - Сортування вторинної сировини - Закон України «Про регулювання обігу поліетиленових пакетів в Україні» - Переробка батарейок. | Війна в Україні - це перший міжнародний конфлікт за останні два десятиліття, який завдав такої значної та незворотної шкоди довкіллю. Можемо вже говорити про 257 екоцидів. Сьогодні 2,5 млн.га. природоохоронної мережі Європи перебувають під загрозою знищення. Європейське біорізноманіття знищується ворожою технікою. Військові дії знищують українські ліси, що також вплине і на глобальну продовольчу безпеку. Забруднення від ракетних обстрілів не зне меж. Забруднення річок через російську агресію також може вплинути на сусідні країни. |

Джерело: [55]

Прямим конкурентом ТОВ «Сільпо» є «АТБ-Маркет». Він дещо випереджає за показниками «висока якість продукції», «ефективна робота кас», але значно програє за показниками «низькі ціни», «лідерство» «зручні години роботи». На рис.2.1 представлено основних гравців ритейлу та їх характеристики.

Окрім кількості магазинів, що належать тій чи іншій торговельній мережі, необхідно звернути увагу на їхню загальну торговельну площу. ТОВ «АТБ-маркет» був багаторічним лідером в Україні, але зазнав значних втрат після закриття всіх своїх магазинів у Донецькій області. Зокрема, Fozzy Group, яка все ще очолює список найбільших ритейлерів за площею, скоротила свої торгові площі на 12,6% або на 90 900 кв. м. Станом на кінець першого півріччя 2022 року Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash! Траш!, Favore, загальна площа всіх магазинів становила лише 628 800 кв. м. Це трохи більше, ніж наприкінці 2020 року [4].

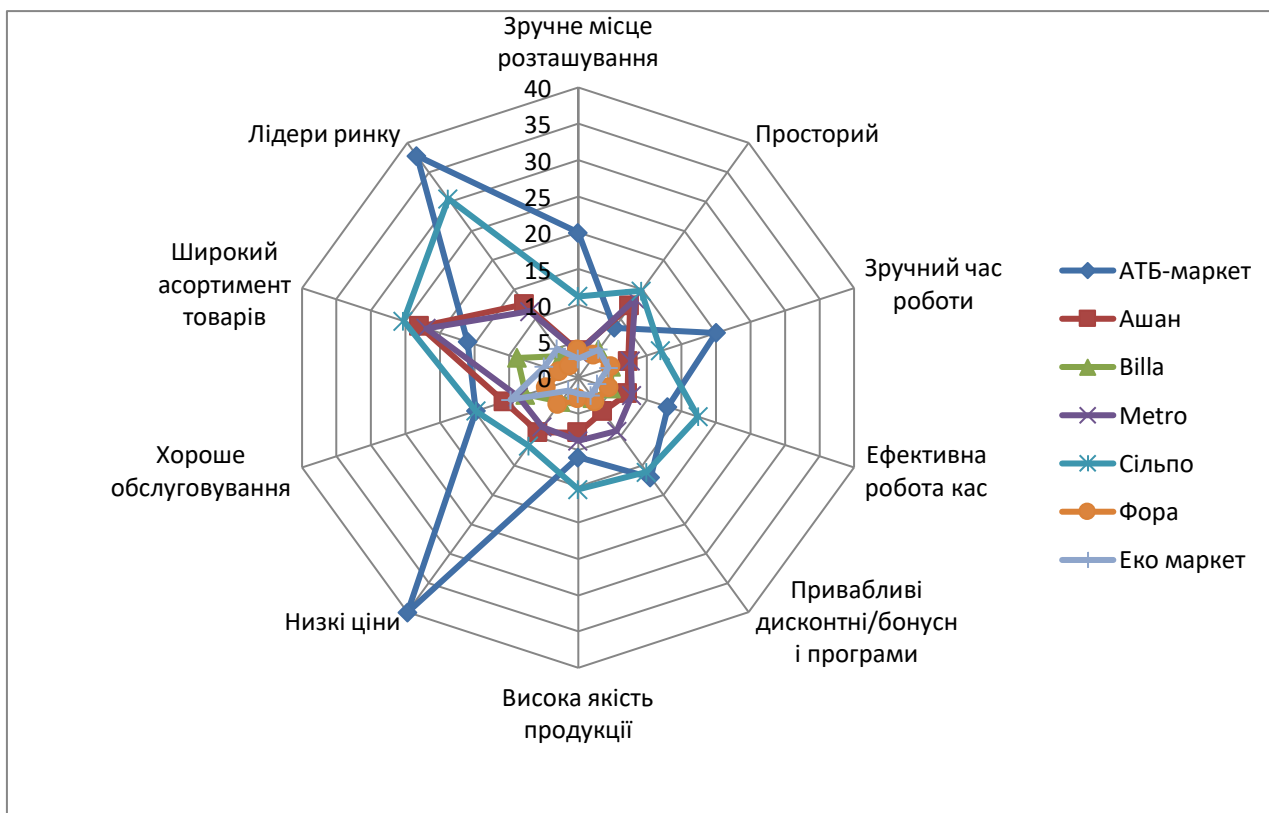


Рис.2.1 Багатокутник конкурентноспроможності

Джерело: побудовано автором на основі [51]

На рис.2.2 представлено топ-5 провідних продовольчих операторів України за кількістю магазинів у 2023 році.

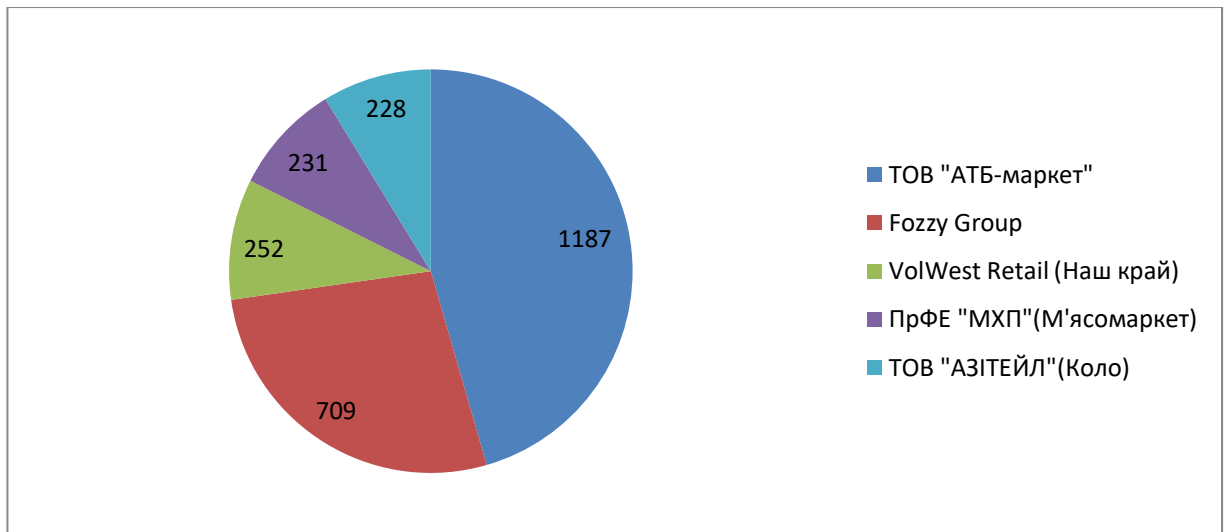


Рис.2.2 Топ-6 ритейлерів України за кількістю супермаркетів в 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Варто відзначити, що різні компанії мають різні стратегії, і збільшення торговельних площ не завжди є головним пріоритетом. Наприклад, у 2020 році мережа «АТБ» сповільнила темпи зростання та зосередилася на оптимізації внутрішніх процесів та оновленні магазинів.

Як і для інших ритейлерів, ключовим показником успіху супермаркетів «Сільпо» є відносини з постачальниками. «Сільпо» має більш ніж 1000 постачальників, базуючись на принципах забезпечення стабільних поставок товарів, стабільної якості та своєчасної доставки. Зараз 90% мережевих провайдерів є вітчизняними виробниками («Немирофф», «Галактон», «Рошен», «Світоч», «Оболонь», «Союз Віктан» та інші), 10% - це відомі іноземні компанії («Coca Cola», «Procter&Gamble», «Nestle» та інші).

Компанія веде централізоване управління закупівлями, що дозволяє отримувати продукцію за більш вигідною угодою та більш гнучко управляти товарними запасами компанії. Крім того, близько 80% асортименту є загальним для всіх супермаркетів, а близько 20% створюється з урахуванням уподобань і смаків споживача.

При розширенні своєї діяльності на нові регіони, компанія «Сільпо» забезпечує наявність місця на полицях своїх супермаркетів як для місцевих, так і для світових та національних брендів. Постачальники, чії продукти відповідають високим стандартам якості компанії, отримують можливість продавати свою продукцію у всіх регіонах, де присутня мережа «Сільпо».

Слід звернути увагу на логістику лідерів ринку вищезгаданих торговельних мереж в Україні, слід зазначити, що серед них значну перевагу має ТОВ «АТБ-Маркет» так як налічує 1089 магазини у 279 населених пунктах України, а інфраструктура компанії включає 9 мультитемпературних центрів класу «А». Планування та організація товаропотоків здійснюється цілодобово, а розподільчі центри обробляють 6000 тон продуктів харчування на добу. У 2020 році систему НАССР було введено в чотири найбільші складські центри, що дозволило більш глибоко аналізувати ризики та небезпеки, і контролювати критичні точки. Автопарк торговельної мережі налічує понад 600 автомобілів, які щомісячно проїжджають понад 5,2 млн кілометрів. Власний автопарк компанії та значна економія на інфраструктурі супермаркетів сприяють перевазі «АТБ» над конкурентами. Недоліки: невеликий асортимент, низька якість більшості товарів, низький рівень оснащення торгових залів торговельним обладнанням, обмежена кількість касових апаратів.

2.3 Характеристика логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Результати SWOT-аналізу, представлені в таблиці 2.4, дозволяють оцінити сильні і слабкі сторони компанії «Сільпо-Фуд», а також виявити можливості і загрози, що впливають на її фінансово-господарську діяльність. Цей аналіз допомагає компанії зрозуміти свої конкурентні переваги, а також виявити області, де можна покращити свою діяльність. На основі результатів SWOT-аналізу, компанія може розробити стратегії для максимізації своїх сильних сторін, використання можливостей, а також зменшення впливу слабких сторін і загроз.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

| OT | О - можливості | Т - загрози |
|---|---|--|
| <p>SW</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Подальше розширення мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів; 2. Висока купівельна спроможність населення європейських країн куди постачається продукція компанії; 3. Впровадження і продаж продуктів під власною торговельною маркою; 4. Підвищення операційної ефективності за допомогою впровадження новітніх технологій в онлайн форматі; 5. Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами; | <ol style="list-style-type: none"> 1. Війна в країні; 2. Зростання цін та підвищення інфляції; 3. Зниження споживчого попиту через низьку купівельну спроможність населення; 4. Зростання рівня безробіття в Україні; 5. Посилення конкуренції серед торговельних мереж; 6. Велика плинність кадрів; 7. Через військові дії погіршення екології; 8. Повільний розвиток НТП; 9. Заборгованості по кредитам; 10. Ризик відсутності палива; |
| S - сильні сторони | S*O | S*T |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Пізнаваність організації позитивний імідж; 2. Широкий асортимент продуктів харчування; 3. Кваліфікований персонал; 4. Великий досвід функціонування на ринку; 5. Розгалужена мережа магазинів, що покриває майже всі регіони країни; 6. Власний імпорт без посередників; 7. Вдало розташувати розподільчі центри; 8. Власний автопарк та СТО; 9. Один із інноваційно розвинених ритейлерів; 10. Мережа за екологію. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на Європейський ринок, відкриття нових магазинів; 2. Розширення власної продукції; 3. Збільшення обсягів виробництва; 4. Введення більше екологічних інновацій. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Відкриття нових магазинів; 2. Нові робочі місця; 3. Підвищення заробітної платні; 4. Погашення всіх заборгованостей; 5. Відкриття нових вакансій; 6. Деверсифікація ризиків. |

Продовження табл.2.4

| W - слабкі сторони | W*O | W*T |
|---|--|--|
| 1. Мають велику кредиторську заборгованість і залежить від контрактів з постачальниками; 2. Супермаркети не мають окремих звітів для кожного магазину; 3. Висока плинність кадрів; 4. Забагато викидів у атмосферу від вантажівок. | 1. Залучення нових інвесторів; 2. Пошук нових постачальників; 3. Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для перегляду звітів про проведення діяльності та обсягах продукції; 4. Застосовувати більш екологічний вид транспорту. | 1. Більш детально вивчати показники від діяльності підприємства у вигляді звітів; 2. Продовжувати покращувати якість продукції, що реалізовується; 3. Створити додаткові резерви в рамках підготовки до підвищення тарифів державних податків. |

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства

Логістика в ТОВ «Сільпо-Фуд» є складною системою, яка об'єднує матеріальні, сервісні та супутні потоки в рамках єдиного процесу. Організаційна структура логістики представлена на рисунку 2.3.

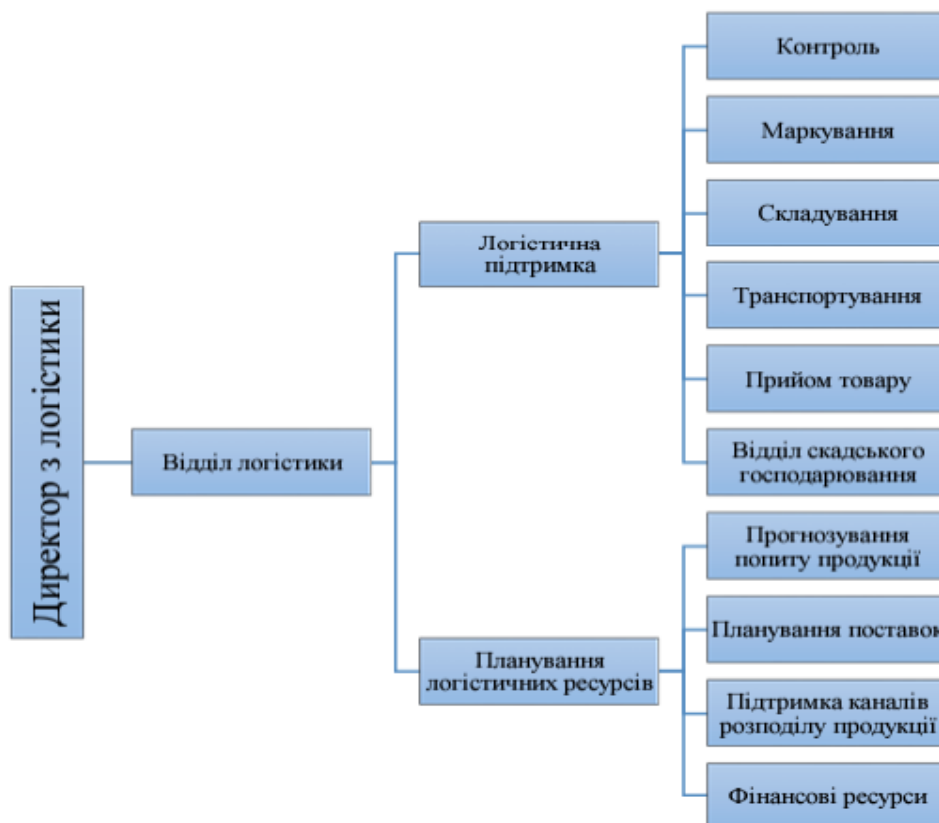


Рис.2.3 Організаційна структура логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства

Компанія має власну систему управління якістю, яка гарантує відповідність міжнародним стандартам зберігання, транспортування та продажу товарів. Функціональний цикл логістики включає три етапи:

1. Логістика закупівель. Цей етап відомий як «вхідна логістика» і охоплює процеси, пов'язані з постачанням товарів від зовнішніх постачальників. Основною метою є сприяння торгівлі шляхом мінімізації загальних витрат. Це включає прогнозування попиту, планування закупівель, вибір постачальників, проведення тендерів, розміщення замовлень, транспортування, отримання, перевірку та зберігання товарів.

2. Логістика складу: На цьому етапі відбувається приймання товарів, їх зберігання, комплектування та підготовка до доставки. Компанія «Сільпо-Фуд» має власні складські приміщення, де здійснюється зберігання товарів з урахуванням вимог до їх якості та безпеки. Крім того, важливо ефективно управляти запасами, забезпечувати належну якість зберігання та вчасну підготовку товарів до продажу.

На рис.2.4 показано динаміку кількості магазинів «Сільпо». У 2015 році активно відкривалися нові магазини, без урахування таких факторів, як місце розташування та конкуренція. У 2017 році було закрито 31 магазин. У період з 2017 по 2019 роки не відбулося значних змін, хоча в окремих містах були закриті деякі магазини, а в Києві з'явилися магазини з незвичайним дизайном, які привернули увагу споживачів. Починаючи з 2019 року і до 2021 року, «Сільпо» щорічно відкривав десятки нових магазинів, розширюючи свою присутність на ринку.

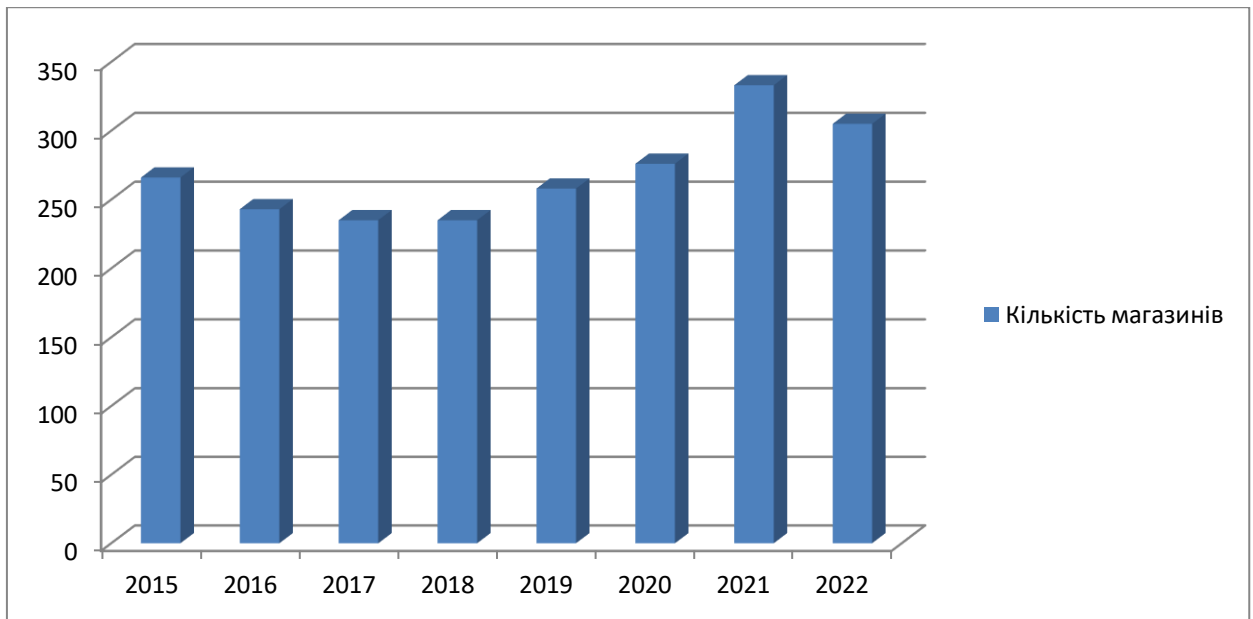


Рис. 2.4 Динаміка кількості магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд», 2015-2022 р.

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компанія «Сільпо-Фуд» використовує централізоване управління закупівлями, що дозволяє отримувати товари за більш вигідними умовами та гнучко керувати запасами товарів у всій мережі. Доставка товарів до супермаркетів «Сільпо» здійснюється з розподільчих центрів ТОВ «Фоззі-Фуд». У компанії є 5 розподільчих центрів: РЦ Квітневе, РЦ Перемога, РЦ Одеса, РЦ Запоріжжя та РЦ Харків. Ці розподільчі центри відповідають за організацію та забезпечення доставки товарів до магазинів. Схема управління закупівельною діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд» може бути представлена на рис.2.5.

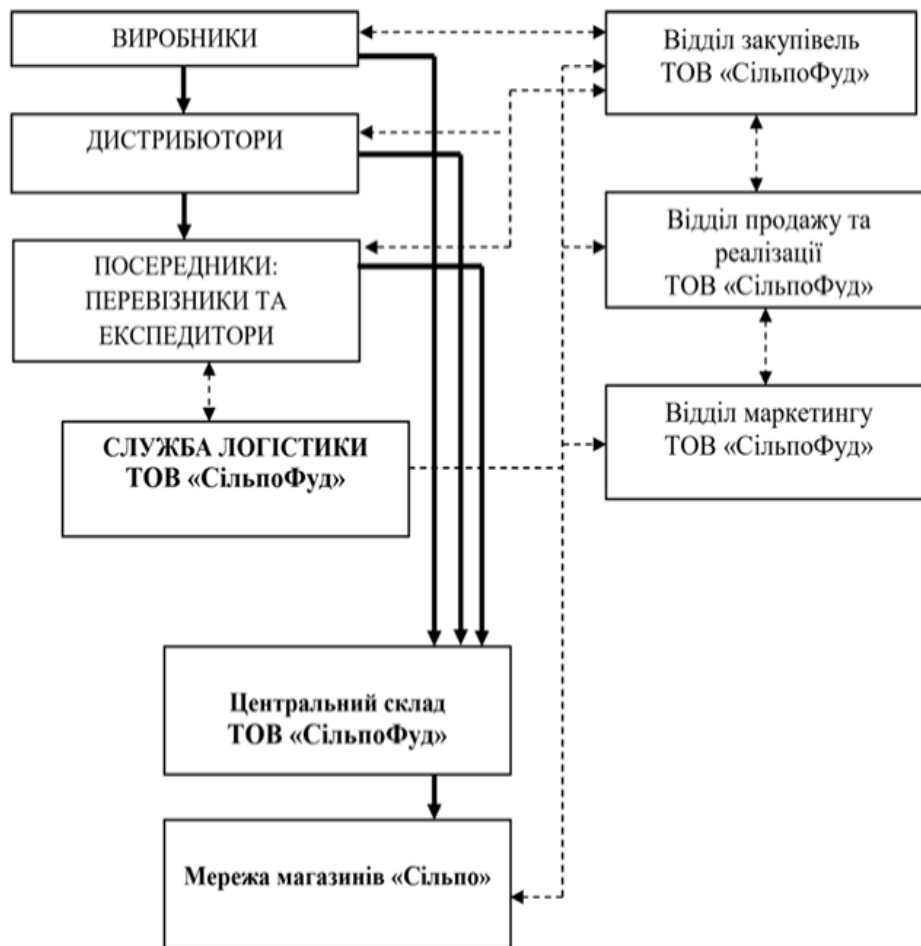


Рис.2.5 Схема логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Логістика в торговельних мережах Fozzy Group, зокрема в ТОВ «Сільпо-Фуд», забезпечує своєчасне постачання продуктів харчування до магазинів «Сільпо» по всій Україні завдяки власним розподільчим центрам.

Процес постачання товарів до магазинів «Сільпо» відбувається на основі графіку замовлень, який узгоджується між департаментом операційної логістики, операційними офісами регіональних магазинів та офісом логістики мережі «Сільпо». Товари замовляються магазинами у розподільчих центрах згідно з потребами та графіком доставки.

Усі магазини, що належать до ТОВ «Сільпо-Фуд» (мережа магазинів «Сільпо»), мають на території невеликі складські приміщення, передпродажної підготовки та реалізації товарів. Товари розподіляються по магазинах з центрального складу ТОВ «Сільпо-Фуд».

Така організація логістики дозволяє забезпечити ефективне постачання та розподіл товарів у мережі магазинів «Сільпо», забезпечуючи належну якість та доступність продуктів для споживачів.

3. Збутова логістика в ТОВ «Сільпо-Фуд» включає ряд операцій, пов'язаних зі збутом товарів. Це включає вивчення попиту, формування асортименту товарів, вибір форм продажу, організацію касового обслуговування, відпуск товарів (включаючи перевірку упаковки та функціональності товарів) та операції післяпродажного обслуговування, такі як доставка товарів за замовленнями.

Центральний склад є важливою складовою частиною ТОВ «Сільпо-Фуд» і відповідає за відбір, зберігання та розподіл товарів до магазинів мережі «Сільпо».

Створення регіональних розподільчих центрів та впровадження автоматизованої системи управління запасами дозволило компанії «Сільпо» створити ефективну логістичну систему. Розподільчі центри сприяють ефективній організації торговельно-технічних процесів шляхом зниження закупівельних цін для магазинів «Сільпо» та зменшення навантаження на магазини під час розвантаження товарів.

Відділ логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» взаємодіє з відділами закупівель, продажу та маркетингу, щоб забезпечити ефективну логістичну діяльність. Відділ маркетингу відповідає за збут продукції, відділ транспортної логістики безпосередньо займається продажем, а відділи закупівель і продажів аналізують попит та гарантують збут товарів.

Транспортна логістика ТОВ «Сільпо-Фуд» має перспективний підхід до міжнародних перевезень і займається імпортом продукції без посередників, що дозволяє знизити витрати і в кінцевому підсумку знизити собівартість продукції.

Аналізуючи дані, наведені на рисунку 2.6, слід відзначити, що обсяг імпорту товарів має позитивну динаміку, незважаючи на зменшення у 2018 році. У 2019 році очікується значне зростання обсягу імпорту до 9,5 млрд.грн.

порівняно з 2018 роком. Це пояснюється розвитком стратегічного напрямку власного імпорту та залученням інвестицій для оновлення транспортних засобів. Крім того, варто відзначити, що кількість контрагентів, з якими успішно співпрацює відділ закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд», збільшилася на 1200. Зі зростанням обсягів імпорту, компанія укладає все більше міжнародних контрактів та угод з постачальниками.

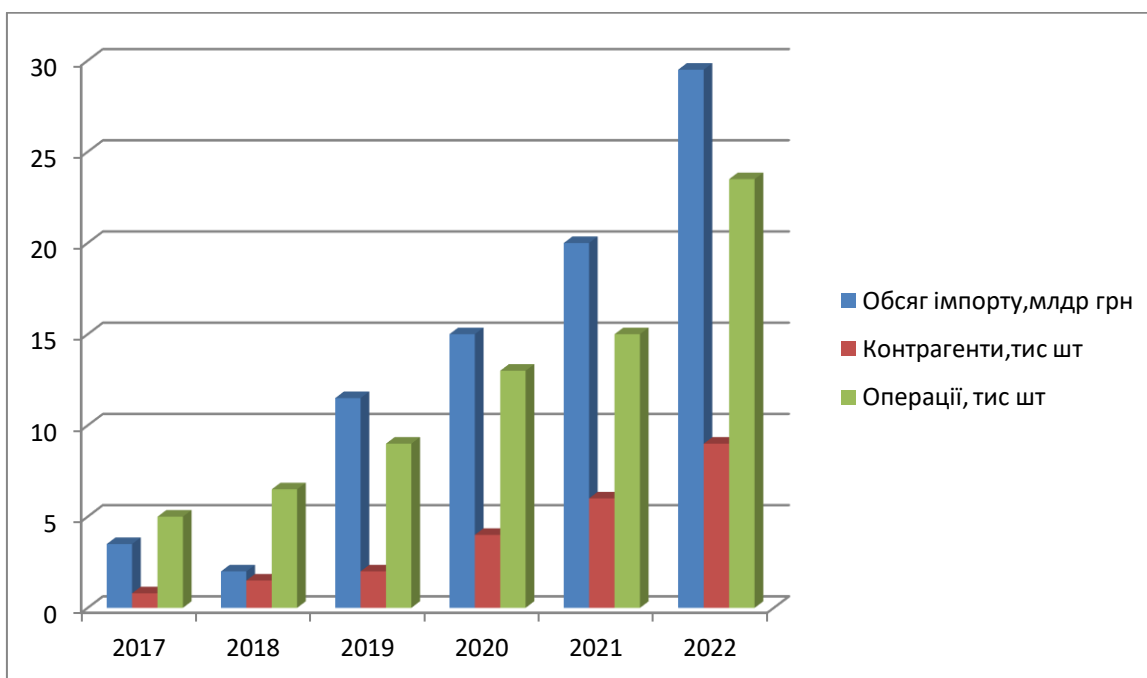


Рис. 2.6 Динаміка показників імпорту ТОВ «Сільпо-Фуд» 2017 - 2019 р

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства

ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує розподільчі склади для приймання та відвантаження товарів, як власним, так і найманим транспортом. Компанія співпрацює з надійними транспортними операторами, такими як «A.P. Moller-Maersk Group» - найбільший у світі оператор контейнерних перевезень з 1996 року, та «СМА СG» - провідний оператор морських та наземних перевезень. Крім того, ТОВ «Сільпо-Фуд» співпрацює з дослідницькими компаніями, такими як ТОВ «Транс-сервіс», ТОВ «Орлан-Транс Груп», ТОВ «Намортранс», ТОВ «Екватор-Експрес», ТОВ «Інар+» у сфері міжнародних автомобільних перевезень.

Контрагенти та ТОВ «Сільпо-Фуд» дотримуються правил перевезень, встановлених Міністерством транспорту України, що регулюють автомобільні перевезення вантажів в Україні.

Вибір оптимальних транспортних маршрутів є важливим аспектом логістики компанії «Сільпо-Фуд». Враховуючи транспортні вимоги та економічну вигоду, маршрути створюються таким чином, щоб забезпечити ефективний товарорух. Однак, іноді можуть виникати непередбачувані обставини, наприклад, довгі черги на кордоні, і в таких випадках пріоритет надається швидкості доставки, навіть якщо це призводить до збільшення витрат.

Вибір маршруту залежить від розташування пунктів завантаження та розвантаження в Україні та за її межами, розміру вантажу та типу транспортного засобу.

У великих торговельних мережах, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», розробка маршрутів логістами має декілька переваг і дозволяє забезпечити ефективну логістичну діяльність:

1. Визначення ваги замовлення: Логісти враховують вагу замовлення, що дозволяє оптимізувати використання транспортних засобів та забезпечити ефективне завантаження.

2. Визначення типу та кількості вантажівок: Логісти враховують тип та обсяг товарів, що дозволяє вибрати відповідний тип транспортного засобу та оптимальну кількість вантажівок для доставки.

3. Скорочення часу простою транспортних засобів: Логісти планують маршрути таким чином, щоб мінімізувати простої транспортних засобів під час завантаження та розвантаження замовлення. Це допомагає забезпечити швидку та ефективну доставку товарів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» використовують кільцеві маршрути із замкненою системою, при плануванні маршрутів логістики, які є найбільш раціональними і передбачають зупинку в декількох точках, за один транспортний засіб. Це означає, що початковий і кінцевий пункти збігаються, і в більшості випадків це

розподільчі центри. У нашому випадку це українські магазини, а у випадку міжнародних перевезень - пункти, де товар забирають у постачальника. Такі маршрути можна розділити на збірні маршрути, маршрути доставки та маршрути колективної доставки.

Найпоширенішим маршрутом є колективний кільцевий маршрут, коли вантажівки проїжджають через послідовні пункти завантаження, завантажуються відповідно до замовлення і розвантажуються в кінці маршруту, де отримують продукцію від кількох постачальників і доставляють її до розподільчих центрів. Рідше на маршрутах дистрибуції використовується залізничний транспорт. Залізничні транспортні засоби завантажуються, наприклад у розподільчих центрах і поступово розвантажуються, щоб розвозвантажити товар партіями до магазинів.

Необхідно врахувати низку критеріїв - при плануванні маршрутів (рис.2.7), які впливають на вибір оптимального маршруту безпосередньо.

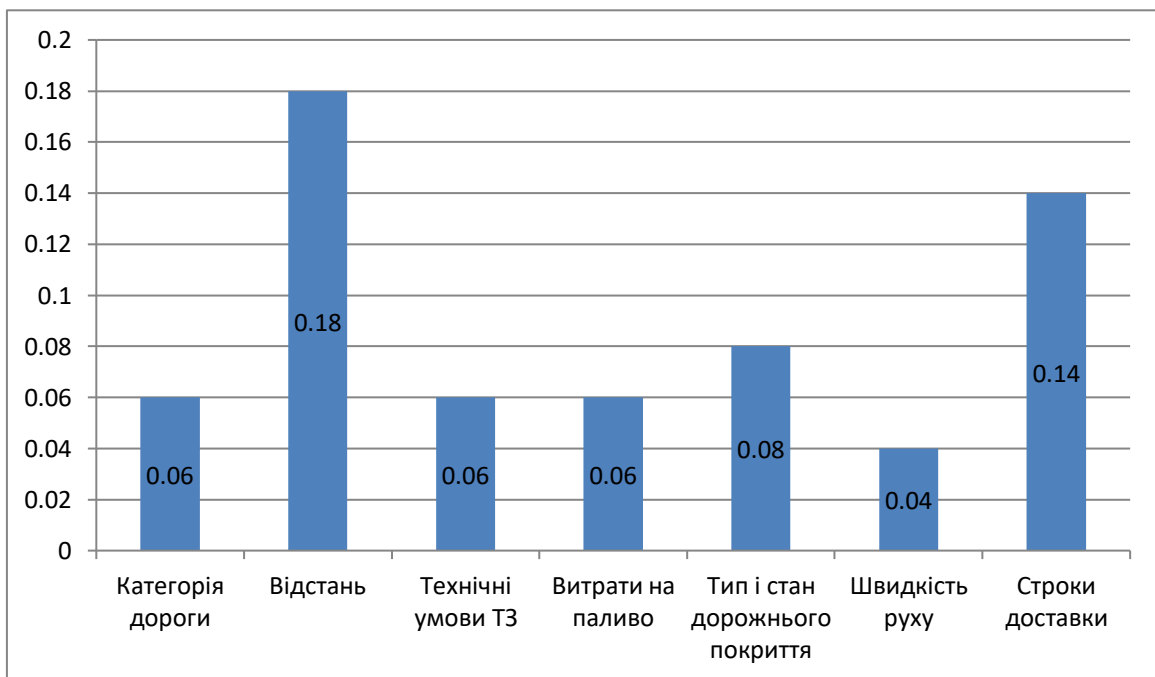


Рис. 2.7 - Діаграма значень коефіцієнтів ваги критеріїв, що впливають на вибір маршруту руху

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Впровадження електровантажівок у логістику підприємства, такого як ТОВ «Сільпо-Фуд», може суттєво знизити витрати на паливо. Це може бути важливим фактором для зниження загальних витрат та покращення економічної ефективності.

Прикладом країн, які вже успішно використовують електровантажівки, є Велика Британія та Нідерланди, які щорічно економлять від 3,5 до 3,8 тис. євро на витратах транспортних засобів. Данія, Франція, Іспанія економлять від 2 до 3 тис. євро, а Німеччина, Італія та Польща - до 2 тис. євро.

Впровадження електровантажівок може мати позитивний вплив на екологічну стійкість підприємства, зменшуючи викиди вуглецю та інших шкідливих речовин. Крім того, це може сприяти позитивному іміджу компанії, яка проявляє турботу про навколишнє середовище та ставить на перший план сталість.

Таким чином, впровадження електровантажівок може бути вигідним кроком для ТОВ «Сільпо-Фуд», дозволяючи знизити витрати на паливо, поліпшити екологічну стійкість та підвищити конкурентоспроможність компанії [25].

Висновки до розділу 2

Під час дослідження сучасного стану торгівлі в Україні на макrorівні були виявлені основні напрямки та тенденції розвитку цієї галузі. Встановлено, що торгівля є важливою складовою вітчизняної економіки, що підтверджується статистичними даними та свідчить про її значущість. Особлива увага була приділена проблемам, що виникли внаслідок військової агресії країни-агресора на території України. Визначено основні цілі державної політики щодо регулювання торгівлі та запропоновано ряд заходів щодо її основних завдань.

Оскільки споживачі тепер більше стурбовані наявністю продуктів, ніж їхнім асортиментом, роздрібним торговцям доведеться адаптуватися до вимог споживачів, що може змінити спосіб ведення бізнесу. Ефективна розробка

стратегії та вжиття заходів сприятиме підвищенню ефективності та продуктивності діяльності підприємств роздрібної торгівлі, підвищенню їх конкурентоспроможності та збільшенню спроможності протистояти поточній економічній кризі.

Дослідивши діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», можна зробити висновок, що компанія є лідером серед інших ритейлерів України. Мережа стрімко розвивається, нарощуючи свої можливості, навіть при нестабільній економіці країни вона не здає позицій.

Мережа супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» турбується про екологічне середовище країни, володіє великим автопарком, власним СТО, але увесь автотранспорт який знаходиться на даних площадках вимагає заправки бензином або дизельним паливом, тому було б доцільно поступово переходити до більш екологічного виду транспорту - електротранспорту.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Екологічна спрямованість діяльності компаній. «Зелена» логістика

Оскільки наслідки зміни клімату стають все більш відчутними, людству необхідно терміново активізувати свої зусилля для боротьби з цією спільною загрозою. Це можна зробити шляхом глибокої трансформації економіки усіх держав і суспільств для досягнення кліматичної нейтралітету до зміни клімату.

Зміна клімату дає можливість багатьом країнам модернізуватися і стати лідерами «зеленої» економіки. Ця політика повинна відповідати Паризькій угоді. Розвинені країни не повинні бути єдиними, хто вживає заходів: всі країни повинні рухатися вперед і активізувати свої дії по боротьбі зі зміною клімату.

Успіх цього зеленого переходу залежить від значної мобілізації приватних і державних інвестицій, наявності ефективної економіки замкнутого і інтегрованого циклу, взаємопов'язаного і добре функціонуючого глобального енергетичного ринку, який забезпечує стійку, доступну і безпечну енергію. Перехід до екологічно безпечного майбутнього призведе до короткострокових витрат проблем.

Таким чином, 21 червня 2019 року Європейська Рада погодила Порядок денний ЄС на наступні 5 років. «Новий стратегічний Порядок денний на 2019-2024 роки» визначає пріоритетні сфери, які спрямовуватимуть роботу Європейської ради та слугуватимуть керівництвом для робочих програм інших інституцій ЄС. Серед обговорюваних тем були зміни клімату та екології навколишнього середовища.

Лідери ЄС підкреслили важливість посилення глобальних дій по боротьбі зі зміною клімату для досягнення цілей Паризької угоди по боротьбі зі зміною клімату. Європейська рада запропонувала Раді та Комітету прискорити роботу

над процесами та інструментами, які необхідно впровадити для забезпечення переходу до кліматично-нейтрального ЄС, який буде:

- Враховувати особливості держав-членів ЄС;
- Підтримувати конкурентоспроможність європейських галузей промисловості;
- Використовувати справедливі та соціально збалансовані заходи;
- Поважати право країн-членів приймати рішення про свій власний енергетичний баланс;
- Спіратися на заходи, які вже прийняті для досягнення цієї мети до 2030 року.

Поєднання цих дій і цільових показників в рамках Європейського кліматичного законодавства встановлює досягнення кліматичної мети ЄС щодо скорочення викидів в ЄС до 2030 року як мінімум на 55% в якості юридичного зобов'язання. Країни ЄС працюють над новим законодавством для досягнення цієї мети та забезпечення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 року. Цей план називається «Fit for 55».

Пакет «Fit for 55» - це список, узгодженим Європейським парламентом, пропозицій щодо внесення змін та оновлень до законодавства ЄС та впровадження нових ініціатив для забезпечення відповідності політики ЄС кліматичним цілям. Цей список пропозицій спрямований на забезпечення послідовності і збалансованої основи для досягнення кліматичних цілей ЄС.

Пакет «Fit for 55» включає низку пропозицій щодо нового законодавства ЄС, які допомогою якого ЄС та його 27 країн-членів планують прийняти для досягнення кліматичних цілей ЄС до 2030 року. Сюди входять наступні розділи:

- Єдина система торгівлі шкідливими викидами в ЄС;
- Регулювання розподілу зусиль;
- Землекористування та лісове господарство;
- Інфраструктура альтернативного палива;
- Механізм регулювання меж викидів вуглецю;

- Фонд соціального середовища;
- RefuelEU для авіації та FuelEU для морського транспорту;
- Норми викидів CO₂ для легкових автомобілів і вантажівок;
- Оподаткування енергії;
- Поновлювальні джерела енергії;
- Енергоефективність;
- Енергоефективність будівель.

Серед цих пунктів особливу увагу слід приділити стандартам викидів CO₂ в транспортному секторі. В рамках пакету заходів «Fit for 55» комісія переглянула правила, що стосуються викидів CO₂ для легкових автомобілів і вантажівок. Ця пропозиція передбачає збільшення цільового показника скорочення викидів в масштабах всього ЄС до 2030 рік і встановлює новий цільовий показник на 2035 рік у розмірі 100%. Запропоновані суворі стандарти викидів CO₂ для легкових автомобілів та мікроавтобусів спрямовані на те, щоб допомогти державам-членам досягти своїх підвищених національних цілей відповідно до розподілу положень програми, одночасно стимулюючи технологічні інновації в цій галузі.

В рамках цього плану - 29 червня 2022 року Європейський Союз погодився заборону продажу нових автомобілів, обладнані двигунами внутрішнього згорання, з 2035 року. Згідно з ініціативою, припинення продажу цих автомобілів не означає заборони на їх використання, якщо транспортні засоби з двигунами внутрішнього згорання будуть придбані до 2030 року. Однак наявні можливості для їх технічного обслуговування, заправки і перспективи подальших продажів на вторинному ринку будуть стрімко погіршуватися після вступу в силу цього Закону.

Ситуація з виробництвом цих автомобілів аналогічна. Теоретично європейські автовиробники могли б продовжувати випускати автомобілі, оснащені двигунами внутрішнього згорання, і експортувати свою продукцію в треті країни, де закони про охорону навколишнього середовища не є суворими. Проте, найбільшою проблемою європейського автомобілебудування вже є

перебудова виробничих ліній для виробництва електромобілів. Таким чином, план не залишає іншого вибору в галузі автомобільного транспорту, крім повністю електрифікованого транспортного засобу - від легкових автомобілів до важких вантажівок, що перевозять вантажі.

Майбутнє електромобілів очевидне і неминуче. Сьогодні електромобілі є єдиною альтернативою існуючим транспортним засобам. У найближчі роки різноманітність моделей збільшуватися, заповнюючи дороги по всьому світу, роблячи водіння комфортним для водія і безпечним для навколишнього середовища. Зростання продажів і вдосконалення моделей усувають існуючі недоліки електромобілів, роблячи ці транспортні засоби ідеальними з точки зору продуктивності, динамічних і швидкісних властивостей [67].

Електромобіль - це автомобіль, що приводиться в рух одним або більше електродвигунами, що приводяться в рух автономним джерелом електроенергії (акумулятор, паливний елемент і т.д.). Не за рахунок двигуна внутрішнього згоряння. Електромобілі мають багато ряд переваг і недоліків.

Плюси і мінуси електромобілів представляють інтерес для всіх потенційних власників автомобілів нового покоління. Цей вид транспорту має ряд незаперечних переваг, оскільки з кожним роком набирає популярність.

Основні переваги електромобілів перед бензиновими автомобілями (рис.3.1):

- Високий ККД (близько 90-95%);
- Відсутність втрат на тертя в трансмісії;
- Максимальний крутний момент відразу при запуску двигуна;
- Низькі витрати на технічне обслуговування;
- Турбота при навколишнє середовище;
- Простота конструкції;
- Можливість гальмування двигуном;
- Відсутність коробки передач;
- Низький рівень шуму;
- Рекуперативне гальмування;

- Безпечність.

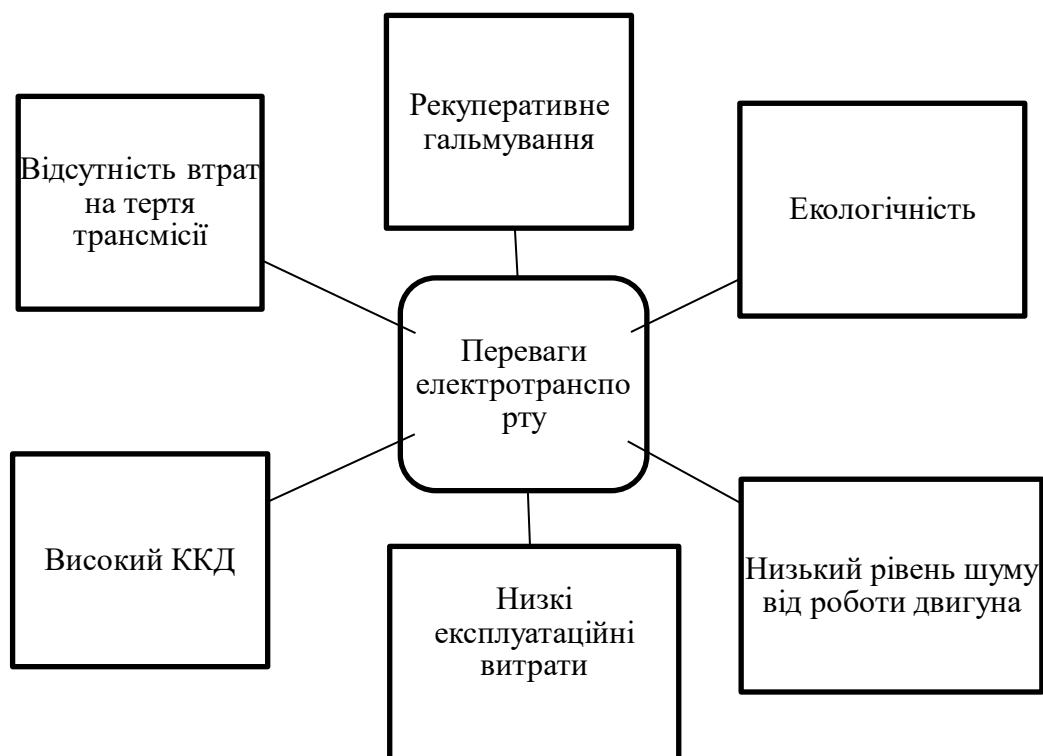


Рис. 3.1 - Основні переваги автомобільного електротранспорту

Джерело: [67]

Недоліки електромобілів (рис.3.2):

- Обмежена за часом автономна робота. Найбільше електромобілі можуть проїхати близько 160 - 240 км без підзарядки.
- Необхідність в джерелі живлення (акумуляторах, зарядні станції);
- Тривалий час зарядки. Для повної зарядки електромобіля потрібно близько 4-8 годин.

Активний розвиток електромобілів призвів до численних порівнянь між звичайними та електромобілями, оснащеними двигунами внутрішнього згорання. Їх порівнюють з різних точок зору: екологічність, дальність пробігу, ціна і простота експлуатації й т. ін. Одним з основних критеріїв порівняння є безпека електромобілів і автомобілів, оснащених двигунами внутрішнього згорання.

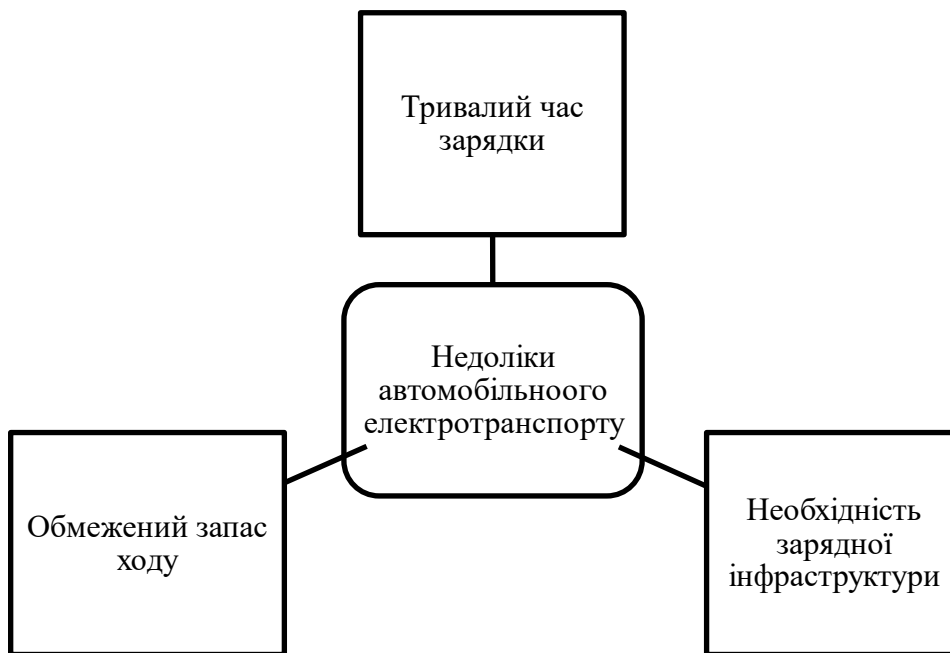


Рис.3.2 - основні недоліки автомобільного електротранспорту

Джерело: [67]

Електромобілі мають хорошу керованість і низький ризик перевертання в разі аварії. Такий результат забезпечується розміщенням важкого акумулятора під підлогою автомобіля, в результаті чого центр ваги переміщуються вниз. Окремо слід зазначити пожежну безпеку. Звичайно, неправильно говорити, що електромобілі повністю вогнебезпечні. Але, ймовірність згорання електромобілів приблизно в 11 разів менше, ніж у автомобілів з двигунами. Автомобіль з електромотором може горіти так само, як і бензиновий аналог, але в першому випадку швидкість згорання значно нижче, ця різниця є результатом відсутності легкозаймистих рідин в двигуні електромобілів (бензин, дизельне паливо, масло), які у випадку звичайних автомобілів поширюються і миттєво згорають.

При виборі електромобіля одним з найважливіших його параметрів є запас ходу на одному заряді. Виробники електромобілів активно досліджують і впроваджують нові розробки, що дозволяють розширити лінійку електромобілів з однією зарядкою. Рекуперативне гальмування є важливим

нюансом при виборі електромобіля в якості однієї з можливостей часткового відновлення заряду акумулятора.

У кількох словах, принцип рекуперативного гальмування електромобіля можна пояснити як процес отримання енергії під час гальмування автомобіля, тобто, по суті, підзарядка акумулятора електромобіля в дорозі.

У ситуаціях, коли пробіг електромобіля обмежений зарядом акумулятора, важливе будь-яке джерело, за винятком зарядної станції, яка може генерувати додаткову енергію. Таким чином, рекуперативне гальмування є перспективним способом збільшення пробігу. І 70% накопиченої енергії гальмування - хороший показник, враховуючи той факт, що буквально 10 - 15 років тому на такі втрати взагалі не звертали уваги.

Електромобілі з'явилися не так давно, і технологія все ще розвивається. Проте, з точки зору технічного обслуговування електромобілі мають ряд переваг в порівнянні з автомобілями, оснащеними двигунами внутрішнього згоряння. Двигун електромобіля не має поршня, клапана або іншої передачі. Тому електромобіль не потребує змащення рухомих деталей, тому і регулярна їх заміна в електромобілі не потрібна. Крім відсутності необхідності міняти масло, електромобіль позбавить власника від:

- Заміни свічок запалювання, паливних фільтрів, приводних ременів і водяної помпи;
- Усунення несправностей карбюратора і його залива;
- Заміна прокладки головки блоку циліндрів;
- Заміна ременів і шлангів, кілець і циліндрів;
- Усунення несправностей радіаторів;
- Заміни і ремонт підшипників, колінчастих і розподільних валів;
- Діагностика вихлопних систем.

Трансмисії найпопулярніші електромобілів виключають більше два десятків рухомих частин, в порівнянні з автомобілем, оснащеними двигунами внутрішнього згоряння. Через це електромобілі мають нижчі витрати та технічне обслуговування, ніж традиційні автомобілі.

Однак, електромобілі потребують капітального обслуговування охолоджуючої рідини кожні 7 років, включаючи злив, очищення та заправку всіх трубопроводів. Також необхідно перевірити схему трансмісії і змінити деякі електричні компоненти, пов'язані з акумуляторами, інверторами і електродвигунами.

Термін служби нікель-металгідридних акумуляторів становить від 5 до 10 років, літій-іонних - від 8 до 15 років. Приблизно через 12 років безперервного використання потрібна повна заміна акумулятора, що є найдорожчим фактором.

Електромобілі заряджаються трьома способами:

- Двофазною напругою 120 В від домашньої мережі;
- Від трифазної станції напругою 240 В (supercharger);
- Від промислового джерела постійного струму потужністю до 50 кВт (Direct Charging).

Світ вже давно переживає нафтову та енергетичну кризу, але він лише посилюється через пандемію Covid-19 та війну в Україні. Але є рішення і методи з цієї ситуації, але старим автомобілям, оснащеними двигунами внутрішнього згорання, більше немає місця. Це пряма загроза існуванню галцзі автомобільного транспорту. Однак ринок цих видів транспорту може продовжувати існування, якщо він зазнав глибокої модернізації транспортного засобу та його інфраструктури.

Ця модернізація повинна полягати в зниженні впливу використання автомобілів на навколишнє середовище, що можливо завдяки широкому використанню електромобілів.

З 2023 року з січня по липень українці придбали 48,5 тис. вантажних автомобілів (без урахування сідельних тягачів). Більша частина з них була придбана на внутрішньому ринку: 37,9 тис., що становить 78,1% від загальної кількості. Ще 6,9 тис. були залучені з-за кордону (14,2% від загального числа). В цілому, більшість вантажних автомобілів сьогодні купуються з пробігом:

всього 92,3%. Решта 7,7% (3,7 тис.) були придбані новими: 2,5 тис. Нещодавно ввезені з-за кордону (5,2%), ще 1,2 тис. (2,5%) були переобладнали в Україні.

Протягом перших семи років 2023 року середній вік вантажівок, які були перепродані на внутрішньому ринку, становив 17,9 року. Якщо розглянути найбільш популярні моделі вантажівок за цей період, то варто відзначити, що середній вік всіх моделей зі списку перевищує 10 років, а дві з них навіть перевищують 30 років (Рис.3.3)

Це свідчить про те, що на внутрішньому ринку переважають старі моделі вантажівок, що може впливати на їхню продуктивність, надійність та витрати на обслуговування. Заміна старих вантажівок на нові, більш сучасні моделі може бути важливим кроком для покращення транспортної ефективності та зниження витрат на обслуговування.

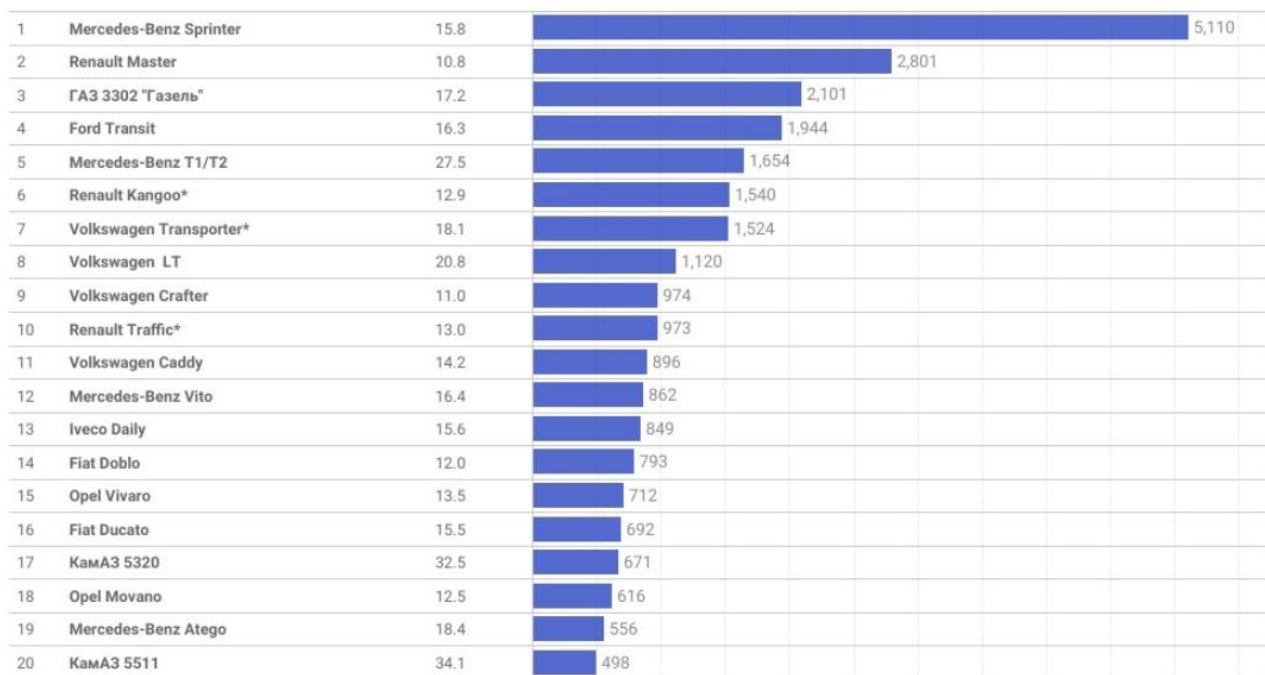


Рис.3.3 - Середній вік вантажівок, котрі перепродували на внутрішньому ринку за моделями

Джерело:[68]

У сегменті імпортованих вживаних вантажівок ситуація є кращою: середній вік вантажівок, який був імпортований протягом січня-серпня 2023 року,

становить 6,2 року. Найпопулярнішими моделями в цьому сегменті є Renault Master, Mercedes-Benz Sprinter і Volkswagen Crafter (рис.3.4).

Це свідчить про те, що імпортовані вживані вантажівки мають молодший вік порівняно з внутрішнім ринком. Ці моделі є популярними серед покупців, оскільки вони відомі своєю надійністю, якістю та ефективністю. Вибір таких моделей може бути вигідним для підприємств, оскільки вони можуть мати менші витрати на обслуговування та більш продуктивну роботу.

| | | | |
|----|-------------------------|------|-------|
| 1 | Renault Master | 5.2 | 1,872 |
| 2 | Mercedes-Benz Sprinter | 6.3 | 1,657 |
| 3 | Volkswagen Crafter | 6.7 | 540 |
| 4 | Renault Traffic* | 5.2 | 404 |
| 5 | Renault Kangoo* | 5.7 | 382 |
| 6 | Opel Movano | 5.5 | 285 |
| 7 | Ford Transit | 5.7 | 276 |
| 8 | Iveco Daily | 6.0 | 274 |
| 9 | Volkswagen Transporter* | 5.7 | 211 |
| 10 | Mercedes-Benz Atego | 11.3 | 194 |
| 11 | Opel Vivaro | 6.0 | 191 |
| 12 | Mercedes-Benz Vito | 5.3 | 172 |
| 13 | MAN TGL | 10.3 | 161 |
| 14 | Ford Transit Custom | 5.4 | 105 |
| 15 | Nissan NV200 | 6.4 | 93 |
| 16 | Fiat Ducato | 5.4 | 91 |
| 17 | MAN TGX | 5.4 | 74 |
| 18 | Volkswagen Caddy | 5.7 | 71 |
| 19 | MAN TGE | 4.7 | 60 |
| 20 | Peugeot Boxer | 7.4 | 54 |

Рис.3.4. - Середній вік вантажівок імпортованих вживаних за моделями

Джерело: [68]

Хоча імпортованих вантажівок занадто мало, щоб якісно оновити ринок, обмеження за екологічними стандартами Євро-5 поширюються на ввезення старих вантажівок (на легкові авто - Євро-2), акциз в 40 разів більше, ніж стягується з транспортних засобів протягом 5 років. Це було зроблено для стимулювання імпорту нових автомобілів, але насправді таке рішення тільки сповільнить оновлення парку вантажних автомобілів. Оскільки в українців не достатньо коштів на нові електроавтомобілі, відсутні доступні інвестиційні програми і спостерігається дефіцит на внутрішньому ринку, тому автопарк поповнюється в основному уживаними вантажівками з-за кордону.

У той же час, існують законодавчі обмеження, при імпорті не враховується фактичні технічні умови, наявність каталітичних нейтралізаторів, сажових фільтрів та інших обов'язкових елементів - а тільки номінальні технічні характеристики і рік випуску. Отже, функція стимулювання до залучення екологічного транспорту у виробництва не виконується. В майбутньому по дорогах буде пересуватися застаріла комерційна техніка, а малий і середній бізнес позбавлений інструментів для оновлення свого автопарку.

З сьогоднішнього дня легкові автомобілі, оснащені електродвигунами, звільнені від сплати митних зборів, ПДВ і зборів до Пенсійного фонду. Потрібно буде заплатити лише невеликий акцизний податок у розмірі 1 євро за акумуляторної потужністю 1 кВт. Це спонукає українців купувати автомобіль з електродвигуном: економія може скласти більше 40% в порівнянні з вартістю митного оформлення автомобілів, оснащених двигуном внутрішнього згорання. Однак, якщо імпортувати електровантажівку, доведеться сплатити ще ПДВ у розмірі 20% від вартості, але це було не завжди так.

До недавнього часу Податковий кодекс передбачав пільги для всіх типів електромобілів, включаючи - вантажівки. Існує список кодів УКТ ЗЕД для легкових автомобілів, на які поширюються звільнення від ПДВ: зокрема, 870490000. Саме за цим кодом до недавнього часу класифікувалися електричні вантажівки. Однак, восени 2022 року було прийнято закон про Митний тариф, і понад 1000 кодів було змінено для уніфікації відповідно до міжнародних стандартів Світової організації торгівлі. Серед них - код електричної вантажівки: 870490000 змінено на 870460000. Проблема в тому, що Податковий кодекс звільнює старий код УКТ ЗЕД від ПДВ, і з початку року митниця класифікує електромобілі по-новому - без застосування пільг. Це пояснюється тим фактом, що це єдиний товар зі зміненим кодом, де надається пріоритет. Отже, таблиці переходу від старого коду, що використовується на митниці, до нового недостатньо для звільнення від сплати податку.

Логіка законодавця з самого початку була така: ввезення всіх транспортних засобів з електродвигунами звільняється від сплати більшості митних тарифів. Той факт, що митниця стягує ПДВ при ввезенні електромобілів сьогодні, є результатом протиріччя в Законі, так званого юридичного спору, заявив Станіслав Бучацький фахівець з дослідження автомобільного ринку. Щоб відновити статус-кво і поставити покупців як легкових, так і вантажних електромобілів, в рівні умови, необхідно внести прості зміни в закон. Замінити старі коди 870490000 та 870460000 Митного кодексу.

Це, по-перше, відновить справедливість і створить рівні умови для імпортерів всіх видів електромобілів. По-друге, це сприяє оновленню автомобільного парку екологічним видом транспорту - в той же час, в найбільш комерційно рухомому сегменті транспорту. По-третє, для малого бізнесу є можливість заощадити гроші і купити автомобіль для роботи дешевше, що означає поштовх до розвитку.

3.2 Рекомендації щодо транспортної логістичної стратегії на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»

Транспортна логістика є сферою управління логістичними процесами, пов'язаними з перевезенням товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Вона включає планування, координацію і контроль руху товарів, вибір оптимальних маршрутів та використання різних видів транспорту, таких як автомобільний, залізничний, морський та повітряний. Транспортна логістика також враховує фактори ефективності, вартості, надійності та безпеки перевезень.

Ефективна транспортна логістика є ключовим елементом успішної діяльності підприємства, оскільки добре організована система логістики дозволяє швидко та ефективно доставляти продукти до різних місць призначення.

Покращена логістична система може позитивно вплинути на цінність бізнесу, оскільки споживачі готові платити більше за продукти, які доставляються швидко та з високою якістю.

Ефективна система транспортної логістики може сприяти зниженню загальних витрат підприємств. Вона дозволяє ефективніше доставляти продукцію та уникати затримок, що сприяє економії ресурсів.

Електромобілі мають низьші витрати на утримання порівняно з витратами на експлуатацію та обслуговування. Електроенергія є економічно вигіднішим джерелом енергії, а відсутність складних механізмів та запчастин зменшує ризик поломок та необхідність у нових деталях. Простота конструкції електромобілів також знижує витрати на їх обслуговування. Хоча кожен електромобіль може мати різну енергоефективність, використання електромобіля все одно є вигіднішим з економічної точки зору порівняно з бензиновим автомобілем. Електроенергія є значно економічнішим рішенням, ніж паливо.

Однією з найважливіших переваг електромобілів є їх екологічність. Це стало однією з основних причин, чому вони стали популярними у всьому світі. Відсутність вихлопних газів дозволяє значно зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та природні ресурси.

Виробники автомобілів намагаються розширити функціональність електромобілів за допомогою інноваційних технологій. Прикладами найбільш технологічно просунутих і популярних електромобілів є Nissan Leaf, Chevrolet Bolt, Volkswagen e-Golf, Tesla. Розробники приділяють особливу увагу створенню акумуляторів, збільшуючи їх технічні характеристики, такі як швидкість зарядки та ємність.

Згідно з даними підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», компанія займається як самостійним, так і співпрацею з контрагентами щодо транспортування своєї продукції. У підприємства є власний автопарк, який складається з 316 вантажних автомобілів:

- 159 тягача марки Mercedes;

- 5 тягачів марки Scania;
- 121 шасі марки Scania;
- 36 малотоннажних авто марки Mercedes-Benz Sprinter;

161 напівпричеп:

- 80 причепів марки Schmitz;
- 81 причеп марки Krone;

Загальний пробіг всіх автомобілів за рік становить 37 927 тис. км.

З такою великою кількістю автомобілів, підприємство зазнає значних витрат на паливо, які можна було б зменшити шляхом заміни або додавання нових електровантажівок. Використання електромобілів дозволило б підприємству зекономити значну суму коштів на паливі та знизити вплив на навколишнє середовище.

Для порівняння було обрано електромобіль M.A.N. - EMOSS E-TRUCK 160KWH ELECTRIC та бензинову вантажівку MEREDES-BENZ Achor 1840LS 4x2, яка є найпоширенішою в ТОВ «Сільпо-Фуд». Експлуатаційна вартість електровантажівки порівнювалась з вартістю бензинової вантажівки того ж типу, враховуючи пробіг від розподільчого складу до супермаркету та назад, який становить у середньому 60 км. Для розрахунку витрат палива та електроенергії на одиницю пробігу, а також вартості регламентного технічного обслуговування, була використана статистика. Всі податки та реєстраційні збори включені у вартість автомобілів.

Регламентне технічне обслуговування електровантажівки включає такі процедури:

1. Заміна моторного масла.
2. Заміна повітряного фільтра.
3. Заміна фільтра салону.
4. Діагностика ходової за 30 параметрами.
5. Діагностика гальмівної системи.
6. Перевірка проектора шин та їх підкачка.
7. Тестування технічних рідин.

8. Перевірка зовнішнього освітлення.

Власникам електромобілів все дуже просто - їм потрібно дотримуватися рекомендованого виробником графіку технічного обслуговування. У разі виникнення технічних неполадок рекомендується звернутися до сервісного центру. Графік технічного обслуговування більшості електромобілів включає наступні дії:

- Перевірка рівня охолоджувальної рідини для акумулятора. Це рекомендується робити після проїзду 12 тис.км. Також слід оцінити стан підвіски, гальмівної системи, рульового управління та дверних замків.

- Заміна щітки для миття скла. Це рекомендується робити після проїзду до 24 тис.км.

- Заміна повітряного фільтра. Це рекомендується робити при пробігу 57 тис.км.

- Ремонт газопроводу. Це рекомендується робити після проїзду 120 тис.км.

- Повна заміна гальмівної та охолоджуючої рідини. Це рекомендується робити кожні 5 років.

Ці процедури допомагають забезпечити нормальну роботу електромобіля та підтримувати його в гарному стані. Рекомендується дотримуватися графіка технічного обслуговування, щоб забезпечити оптимальну ефективність та тривалість роботи електромобіля.

Якщо автомобіль працює без збоїв і відсутні стуки та скрипи, то можна безпроблемно дотримуватися інструкцій виробника та, для спокою, раз на рік відвідувати сервісний центр для перевірки стану акумулятора, підвіски, гальмівних колодок, амортизаторів, гальмівних дисків та рульового управління [36].

Однак, електровантажівка MAN має деякі недоліки, такі як обмежений запас ходу (220 км) та тривалий час зарядки (4 години). Проте, на сьогоднішній день ця модель є однією з найбільш доступних. Акумулятор, який можна придбати за 20 тис.євро, офіційно розрахований на 7 років роботи. За досвідом використання, акумулятори втрачають лише 10-20% своєї ємності протягом 4 років в реальних умовах.

Це означає, що електровантажівка MAN може бути економічно вигідним вибором, забезпечуючи надійну роботу та досить тривалий термін служби акумулятора.

Порівняємо автомобілі за такими показниками: ціна автомобіля, вартість витраченого палива/електроенергії та технічне обслуговування (ТО).

1. Ціна вантажівок:

- M.A.N. - EMOSS E-TRUCK 160KWH ELECTRIC - 1 613 500грн.;

- MEREDES-BENZ Actros 1840LS 4x2 - 1 660 910 грн.

Для порівняння загальних витрат на доставку вантажу від розподільного центру до супермаркету, де відстань - 60км.

Розглянемо витрати на паливо для дизельної вантажівки та витрати на електроенергію для електровантажівки.

Дизельна вантажівка витрачає 25,5 літра дизельного палива на 100 км, а вартість 1 літра дизеля становить 60 грн.

Для повної зарядки електровантажівки потрібно 4 години і 160 кВт. Вартість 1 кВт електроенергії складає 5 грн. Одна повна зарядка достатня для проїзду 220 км.

Загальні витрати на доставку вантажу дизельною вантажівкою:

$$C = T \cdot S \cdot V, \quad (3.1)$$

де C_1 – витрати на транспортування, у.о.;

T – вартість транспортування 1 т. вантажу на 1 км, у.о./т-км;

V – об'єм вантажу що перевозиться, т.;

S – відстань, на яку перевозиться вантаж, км;

$T_{\text{д.авт}} = 25,5 \cdot 1/100 = 0,255 \cdot 60 = 15,3 \text{ л}$ - витрати дизелю на 60км

$C_{\text{д.авт}} = 15,3 \cdot 60 = 918 \text{ грн}$

Загальні витрати на доставку вантажу електровантажівкою:

$T_{\text{ел.авт рік}} = 160 \cdot 5 = 800/220 = 3,64 \text{ грн/км}$

$C_{\text{ел.авт}} = 3,64 \cdot 60 = 218,2 \text{ грн}$

$$C_{\text{д.авт}} > C_{\text{ел.авт}}$$

$$918 > 218,2$$

Таким чином, доставку вантажів на підприємство вигідніше здійснювати електровантажівкою.

Сумарна вартість ТО на рік розраховується за формулою 3.2:

$$\sum TO = TO1 + TO2 + TO3 + TO4 + TO5 + TO6 + TO7 + TO8 + M \quad (3.2)$$

де М - витратні матеріали (ланцюг ГРМ, пас додаткового обладнання і т.д.)

$$TO_{д.авт} = 25500 + 25300 + 45000 + 20050 + 36020 + 41500 + 12000 + 10500 + 40000 = 255870 \text{ грн/рік}$$

$$TO_{ел.авт} = 400 + 300 + 500 + 325 + 655 + 455 + 500 + 600 = 3735$$

Розрахунок щорічної економії може бути здійснений, враховуючи, що вантажівки перебувають у експлуатації 200 днів на рік, а кожне авто може здійснити 1,5 доставки до магазинів за день.

$$C_{д.авт \text{ рік}} = 918 * 1,5 * 200 = 275 \, 400 \text{ грн/рік}$$

$$E = C_{д.авт \text{ рік}} + TO_{авт} - C_{ел.авт \text{ рік}} + TO_{ел.авт}, \quad (3.3)$$

E – економія на доставку вантажів електровантажівкою грн.

$$E = (275 \, 400 + 255870) - (65460 + 3735) = 462 \, 075 \text{ грн/рік}$$

Для впровадження даного інвестиційного проекту буде доцільно замінити одну зі старих дизельних вантажівок. За результатами продажу цієї вантажівки очікується отримати прибуток у розмірі 760 000 грн. Цей прибуток може бути використаний для фінансування заміни вантажівки на електровантажівку.

3.3 Обґрунтування доцільності впровадження заходів на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту.

Оцінку інвестиційної привабливості проекту проводимо, використовуючи наступні показники:

1. чиста поточна вартість проекту - NPV
2. чиста поточна (приведена) вартість проекту - ЧПД;
3. індекс прибутковості - ІП;

4. термін окупності інвестицій - ТОІ.

Для розрахунку перерахованих показників необхідно визначити величину чистого наведеного грошового потоку (табл. 3.2). Вихідними даними для цього служать показники: економія отримана завдяки впровадженню проекту, та амортизаційні відрахування (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Амортизаційні відрахування

| Рік впровадження проекту | Первісна вартість обладнання, тис.грн | Амортизація основних засобів (0,20) | Накопичена амортизація |
|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| 1 | 1613,5 | 322,7 | 322,7 |
| 2 | 1290,8 | 322,7 | 645,4 |
| 3 | 968,1 | 322,7 | 968,1 |
| 4 | 645,4 | 322,7 | 1290,8 |
| 5 | 322,7 | 322,7 | 1613,5 |

Джерело: власна розробка

Нарахування амортизації пропонуємо робити методом подвійного зменшення залишкової вартості. Тобто подвоєна річна норма амортизації застосовується до залишкової вартості попереднього року. При цьому сума амортизації в останній рік дорівнюється залишковій вартості та прирівнюється до ліквідаційної, яка за цим методом повинна дорівнювати нулю.

Річна сума амортизації = Залишкова вартість * Річна норма амортизації * 2

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 грошовий потік підприємства визначається за формулою:

$$Д = ЧП + А, \quad (3.4)$$

де, Д - чистий грошовий потік підприємства на 1-ому році;

ЧП - чистий прибуток;

А - амортизаційні відрахування.

Наведений чистий грошовий потік підприємства визначається за формулою:

$$\text{ПД} = \text{Д} / (1+d^t) \quad (3.5)$$

де 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%).

$$\text{Д}_1 = 322,7 + 114,29 = 436,99 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПД}_1 = 436,99 / (1+0,2)^1 = 364,15 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПД}_2 = 436,99 / (1+0,2)^2 = 303,46 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПД}_3 = 436,99 / (1+0,2)^3 = 252,88 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПД}_4 = 436,99 / (1+0,2)^4 = 210,74 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПД}_5 = 436,99 / (1+0,2)^5 = 175,62 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.2

Сумарний приведенний чистий грошовий потік підприємства тис.грн.

| Показники | 1й рік | 2й рік | 3й рік | 4й рік | 5й рік |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Економія | 462,075 | 462,075 | 462,075 | 462,075 | 462,075 |
| Амортизаційні відрахування | 322,7 | 322,7 | 322,7 | 322,7 | 322,7 |
| Прибуток від звичайної діяльності | 139,375 | 139,375 | 139,375 | 139,375 | 139,375 |
| Чистий прибуток | 114,29 | 114,29 | 114,29 | 114,29 | 114,29 |
| Чистий грошовий потік | 436,99 | 436,99 | 436,99 | 436,99 | 436,99 |
| Приведений чистий грошовий потік | 364,16 | 303,46 | 252,89 | 210,74 | 175,62 |
| Сумарний приведенний чистий грошовий потік | 364,16 | 667,62 | 920,51 | 1131,25 | 1306,86 |

Джерело: власна розробка

Оцінка економічної ефективності інвестиційного процесу є одним з найбільш відповідальних етапів передінвестиційних досліджень. Оцінка ефективності здійснюється за допомогою обчислення сукупності прямих

розрахункових показників або критеріїв ефективності інвестиційного процесу. Ці показники і методи їх розрахунку будуть розглянуті нижче.

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проектів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД).

Чистий приведений дохід характеризує загальний абсолютний результат інвестиційної діяльності, її кінцевий ефект. Це єдиний абсолютний вартісний показник, який не лише характеризує сучасну вартість чистого доходу, а й показує:

- максимальну величину, на яку можна збільшити інвестиційні витрати, щоб не понести збитків за заданого рівня доходів і ставки дисконтування;
- ресурс, що лежить в основі виплати дивідендів;
- економію вкладених коштів завдяки їх використанню всередині компанії;
- нереалізовану величину капіталу.

Нова електровантажівка коштує 1 613 500 грн, продавши одну дизельну вантажівку ми отримуємо 760 000 грн. Розрахунок інвестицій для впровадження проекту:

$$IC = 1613,5 - 760 = 853,5$$

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 по формулі 3.6:

$$NPV = \sum PD_t - IC \quad (3.6)$$

де, $\sum PD_t$ – річні приведені (дисконтовані) грошові надходження за за n -років;

IC - сума інвестицій;

n – період часу надходження доходів.

$$NPV = 1306,86 - 853,5 = 453,36 \text{ тис. грн.}$$

Якщо $NPV > 0$, то це означає, що норма прибутковості проекту перевищує необхідну ставку прибутковості інвестицій (ставку дисконту). Якщо $ЧПД = 0$, то норма прибутковості проекту точно дорівнює необхідній ставці, якщо ж $NPV < 0$, то прибутковість проекту очікується меншою за необхідну ставку. Тож за критерієм NPV можуть бути вибрані лише ті проекти, що мають $NPV \geq 0$.

$ЧПД > 0$ - це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується і проект можливо вважати прийнятним.

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності, - це індекс прибутковості (ІП).

Індекс прибутковості - відношення наведених доходів майбутніх періодів, очікуваних від інвестиції, до наведеної суми інвестованого капіталу.

За своєю суттю показник ІП показує віддачу однієї грошової одиниці, вкладеної в проект, незалежно від її конкретного використання. Так, значення показника $ІП = 1,1$ говорить про те, що одна вкладена грошова одиниця (наприклад, гривня) приносить в середньому десять сотих грошової одиниці (копійок) прибутку. Значення даного показника можуть бути знайдені для конкретного інвестиційного проекту по формулі 3.7:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(i+d)^i}}{ІС} \quad (3.7)$$

де, $ІС$ - стартові інвестиції;

$ДП_i$ - чисті грошові надходження в i - року, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

$$ІП = 1306,86/853,5 = 1,53$$

$ІП > 1$, то проект, що розглядається, має позитивну чисту теперішню вартість.

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій.

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

$$T_{ок} = t + (IC - СПД_t) / ПД_{t+1} \quad (3.8)$$

де, 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 окупляться на 3^{му} році

$$T_{ок} = 2 + (853,5 - 667,62) / 252,89 = 2,73 \text{ роки}$$

Термін окупності інвестицій в межах встановленого, то такий об'єкт інвестицій має право на існування.

Висновки до розділу 3

Наведений захід показує інвестиційну привабливість тому доцільне введення його в експлуатацію.

Так як оцінка ефективності заходу показала, що:

- Чистий приведений дохід виявився позитивним $NPV = 453,36$ грн, в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищиться і проект можна вважати привабливим.

- Індекс прибутковості виявився більше одиниці, а саме $ІП = 1,53$ грн. в результаті реалізації проекту 1 вкладена гривня принесе 0,04грн. доходу тому проект можна вважати привабливим.

- Термін окупності інвестицій виявився $ТОІ = 3,02$ років, він в межах встановленого терміну, тому проект можна вважати привабливим.

ВИСНОВКИ

У підсумку, дослідження показало, що стратегічне управління та логістичні процеси в торгівлі є важливими аспектами для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку підприємств. Інновації у логістичних стратегіях можуть відігравати ключову роль у покращенні ефективності та оптимізації логістичних процесів. Впровадження передових технологій та інноваційних підходів у логістиці може сприяти забезпеченню конкурентоспроможності підприємств і забезпечити їх успішну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Дослідження також підкреслює необхідність подальшого розвитку та впровадження інноваційних підходів у логістичну діяльність для досягнення сталого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Торгівля є важливою складовою економіки України, але потребує постійного вивчення та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Дослідження також виявило, що інновації у логістичних стратегіях та управлінні можуть сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Важливо звернути увагу на екологічні аспекти та розглянути можливість впровадження екологічно чистих технологій у логістичну діяльність. Подальший розвиток та впровадження інноваційних підходів можуть сприяти розвитку торговельних підприємств та забезпечити їх успішну конкуренцію на ринку.

Метою даної дипломної роботи було удосконалення логістичної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»). Було досліджено теоретичні основи логістичних стратегій та підходи їх оцінювання; Було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Сільпо-Фуд»; Дослідили ефективність роботи логістичної діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; Запропонували заходи для підвищення ефективності логістичної стратегії

підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; Обґрунтували доцільність впровадження заходів.

Під час аналізу існуючої логістичної діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» було приділено особливу увагу екологічному аспекту діяльності компанії. Незважаючи на наявність власного автопарку, який вимагає значну кількість палива, було запропоновано розглянути можливість поступового переходу до більш екологічного виду транспорту, зокрема електротранспорту.

Для подолання цього недоліку було запропоновано замінити одну вантажівку на електровантажівку. Це рішення дозволить підприємству збільшити свій дохід та знизити витрати на паливо. За розрахунками, вкладені інвестиції в придбання електровантажівки окупляться протягом 3 років та 1 місяця орієнтовно. Це означає, що після цього періоду підприємство зможе отримувати прибуток від використання більш екологічного та ефективного виду транспорту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією: книга / за ред. "Наш Формат". США, 2018. 354 с.
2. Антонюк А. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища / А. В. Антонюк, М. А. Бернага, Т. В. Ободзинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf
3. Апопій В. В. Структура зв'язків і проблем логістики в сфері торгівлі // «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі» / Київський національний торговельно-економічний університет. М. Київ : Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, 2019. С. 33.
4. Асоціація ритейлерів України: [Інтернет-портал]. Київ, 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-merezh-ploshheju-2/> (дата звернення: 20.10.2023).
5. Бай С., Дєєва Н. , Мельник Т., Пугачевська К. (2021). Український бізнес в умовах світових торговельних війн: спостерігач, активний учасник чи жертва? Financial and credit activity problems of theory and practice. Том 1, No 36. С. 504 514. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i36.228113>.
6. Бенчмаркінг бізнес-процесів підприємств торгівлі / О. В. Ольшанський, Л. М. Яцун // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2018. - Вип. 2. - С. 211-220. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2018_2_20
7. «Блокчейн». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elnews.com.ua/ru/top-10-innovacyzj-kotor%D1%8Be-uzmenyat-logistyku-v-2020-godu/>
8. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / А. М. Бутов // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний

економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2. – С. 124-131.

9. Веретін Л. С. Інформаційне забезпечення як одна із передумов удосконалення управління продуктивністю підприємства // Ефективна економіка № 4 / Національного університету водного господарства та природокористування, 2015. С. 4.

10. Верхоглядова Н. І. Роль і значення торгівлі для розвитку національного господарства України // Ефективна економіка. 2015. № 7. С.

11. Від консерв до електроскутерів: як змінювався споживчий попит українців під час війни. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/vid-konserv-do-elektroskuteriv/> (дата звернення: 27.10.2022).

12. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т. (2022). Стратегічне управління запасами торговельного підприємства. Економічний простір. No 181. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-15>.

13. Гросул В. А., Усова М. О. (2022). Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі. Інноваційна економіка. No1. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.5>.

14. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

15. «Дрон «Amazon Prime Air»». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://habr.com/ru/post/404829/>

16. Ефективна економіка: [Інтернет-портал]. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3575> (дата звернення: 20.10.2023).

17. Євдокимов А. В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах [Текст]/А. В. Євдокимов, Ю. В. Чортюк, А. О. Родимченко//Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково виробничий журнал/ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». – 2012. – Вип. 1 (11). – С. 246-249.

18. Зайцева О.І. Забезпечення інноваційної активності та економічного розвитку підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. // Науковий вісник Полісся. – 2017. – № 3 (11). Ч. 2. – С. 57-60.
19. Ільченко Н. Б. (2016). Концептуальні підходи до формування логістичної стратегії підприємства торгівлі. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. Вип. 1, Том 21. С. 112–117.
20. Інноваційні технології в логістиці // Стаття / КПІ. Київ, 2022. № 3. С. 3.
21. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. (2021). Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. № 1. С. 65–70.
22. Кочубей Д. Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств / Д. Кочубей // Товари і ринки . - 2010. - № 1. - С. 9-17.
23. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. – 2-ге вид., доп. і перероб. / Є. В. Крикавський. – Львів: Інтелект-Захід, 2006. – С. 156.
24. Крутова А. С. Місце та роль електронної торгівлі у системі економічних відносин // Регіональна економіка. 2009. № 4. С. 7.
25. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. (2023). Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. № 1(8). С. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>.
26. Логіст.Today: [Інтернет-портал]. Харків, 2023. URL: https://logist.today/uk/dnevnik_logista/2023-01-14/eksperty-elektrogruzoviki-ekonomiyat-pochti-3-6-tys-evro-na-odnom-avto-v-god/ (дата звернення: 20.10.2023).
27. Логістичні стратегії а торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку - журнал Економіка та суспільство.
28. Маселко Т. Є., Генік О. В. (2015). Особливості формування логістичної стратегії на меблевих підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 25.1. С. 297–302.

29. Масленніков О. Ю. Проблеми і перспективи розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні в умовах ринкових перетворень // Науковий вісник НЛТУ України. 2010.№ 20. С. 220.
30. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку № 1 (9), 2023 - Вплив факторів маркетингового середовища на розвиток роздрібно́ї торгівлі в Україні.
31. Мошак О. В. (2015). Логістичної стратегії в системі управління підприємством. Матеріали міжнародної наук.-практ. конф., присвяченої 70-ій річниці створення ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, 5 грудня 2015 р.). Ужгород : ДВНЗ УНУ, 2015. С. 161–162
32. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств / Є. О. Музичка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://soskin.info/>.
33. Основні тенденції розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні у період економічної кризи / О. М. Филипченко, І. В. Зінов'єва // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2010. - Вип. 3. - С. 223-227. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2010_3_37
34. Особливості обслуговування електрокарів: [Інтернет-портал]. 2020. URL: <https://toka.energy/uk/blog/?id=11> (дата звернення: 20.10.2023).
35. П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М. (2019). Електронна комерція В2С: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Вид-во «Львівська політехніка». Т. 1. № 1. С. 121–129. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49802>.
36. Перебудова логістики в умовах війни – у фокусі Міжнародної Конференції «Європа Карпат». URL: <https://mtu.gov.ua/news/33544.html> (дата звернення: 27.10.2022).
37. Плекан У. М. (2020). Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та

ефективний менеджмент : матеріали I Міжнародної наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 12–13 лютого 2020 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 376–377.

38. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. Е. ; пер. з англ. – К. : Основа, 2003. – 390 с.

39. Про інноваційну діяльність. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 06.11.2022).

40. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text>(дата звернення: 07.11.2022).

41. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 27.10.2022)

42. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку: Кашперська А. І. 2021р. URL: <https://www.business>

43. «Роботи-пакувальники Amazon». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://habr.com/ru/news/t/451656/>

44. «Роботизована систем – вантажників Kiva». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://habr.com/ru/post/395161/>

45. Савощенко А. С. Інфраструктура товарного ринку: навчальний посібник. М.Київ: КНЕУ, 2004. 300 с.

46. Середницька Л., Волинець В. Інноваційні технології в логістичній системі. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. 2018. № 19. С. 617–621.

47. Спецпроект: які галузі ритейлу та які компанії найбільше втратили з початку вторгнення рф (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv/> (дата звернення: 27.10.2022).

48. Стратійчук В. М. (2019). Стратегічне управління оборотними активами підприємств торгівлі. Вісник КНТЕУ. No5(127). С. 59–74. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(127\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)06).

49. Талан М.В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств / М. В. Талан // Вісник Національного університету «Львівська

політехніка» «Логістика». – №633. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – с. 696-701.

50. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпам відкриттів [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://allretail.ua/>

51. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Тридід, К. М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.

52. Удар по площах: топ-10 продуктових мереж України за суммарною торговою площею URL: <https://rau.ua/novuni/novini-kompanij/top-10> (дата звернення: 27.10.2022).

53. Удосконалення процесів транспортно-логістичної діяльності шляхом використання електромобілів в управлінні ланцюгом постачання. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/view/2276/2164> (дата звернення: 07.11.2022).

54. Українська правда життя: [Інтернет-портал]. 2022. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2022/06/22/249216/> (дата звернення: 20.10.2023).

55. Вотерс Д. Логістика. Управління ланцюгом поставок / Д. Вотерс; пер. з англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 503 с.

56. «Управління ланцюжком поставок в режимі реального часу». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elnews.com.ua/ru/top-10>

57. Фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року компанії «Сільпо-Фуд» URL: <https://content.silpo.ua>

58. Харрисон А., Ван Хоук Ремко (2007). Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций. Пер. с англ.; за наук. ред. О.Е. Михейцева. Днепропетровск : Балан Бизнес Букс. 368 с

59. Цілі логістичної системи. Оперативне логістичне планування. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.secreti.info/biz127.htm>.

60. «Цифрові двійники». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elnews.com.ua/ru/top-10>

61. Черленяк І. І., Агій Я. Ю. (2016). Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Вип. 1. С. 184–190
62. Шишкін В. О., Оверченко А. І. (2015). Впровадження логістичної стратегії як умова ефективного функціонування виробничого підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Вип. 2(12), Том 3. С. 66–72.
63. «Штучний і доповнений інтелект». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elnews.com.ua/ru/top-10-ynnovaczyj>
64. «Які технології в логістиці використовують Amazon, Dhl, Alibaba і інші гіганти». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rb.ru/opinion/log-tech/>
65. Brittain Ladd (2021). Retail Strategy And Learning How To 'Think Big'. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbes>.
66. Carpoint Electric: [Інтернет-портал]. Львів, 2018. URL: <http://www.carpointe.com.ua/news/perevagi> (дата звернення: 20.10.2023).
67. InfoCar: [Інтернет-портал]. 2023. URL: <https://news.infocar.ua/> (дата звернення: 20.10.2023).
68. Oakden R. (2023). Logistics strategy to cover the longer five-year term. Logistics blog and Supply Chains blog. URL: <https://www.learnaboutlogistics.com>.
69. RAU: [Інтернет-портал]. Київ, 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/andrij-zhuk> (дата звернення: 20.10.2023).
70. Samli, A. C. (2015). Consumer Behavior and Retail Strategy. In: Coping with Retail Giants. Palgrave Macmillan, New York. P. 83–102. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137476340_8.
71. Vorspi Cami L., Grinko A., Hrinko P., Bielialov T., Mykolaichuk I. (2021). Strategic management of innovative development of business entities. Economics and Finance. Vol. 9, Issue 3, P. 4–19. URL: http://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_3.pdf.

72. YouControl: [Інтернет-портал]. Київ, 2023. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/ (дата звернення: 20.10.2023).

Додаток А- Тези

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

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

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кононцова В. В.

*здобувач вищої освіти другого(магістерського рівня)
спеціальності 073 Менеджмент*

Марченко К. С.

*здобувач вищої освіти другого(магістерського рівня)
спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: Дроздова В.А.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і логістики
Одеський Національний Технологічний Університет,
м. Одеса, Україна*

Торгівля завжди відігравала дуже важливу роль у соціально-економічному розвитку будь-якої країни. В умовах викликів і загроз, які створюють епідемії, війни тощо, стратегічне управління стає складним, як для всього бізнес-сектору, так і для кожного підприємства (особливо при вирішенні логістичних завдань). Серед ключових і найбільш часто використовуваних логістичних стратегій можна виділити: стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування в логістичні мережі, максимізацію та покращення

логістичних послуг, максимізацію доходу та прибутку, підвищення конкурентної переваги підприємств та стратегію логістичного аутсорсингу.

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

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

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

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

Серед головних логістичних стратегій можна виділити наступні:

- Зменшення витрат і вкладень у логістичну діяльність - скорочення постійних витрат на виробництві; поліпшення транспортно-складських умов; покращення ефективності логістичних рішень для виробництва; скорочення витрат на утримання складу (за рахунок прямих поставок); мінімізація логістичної інфраструктури; економність та удосконалення збутової діяльності;

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

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

- Покращення конкурентноспроможності підприємства – покращення логістичних послуг

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

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

Стратегії логістики розробляються на основі зовнішньо-внутрішніх параметрів (потреби в змінах, вимоги до транспортувань, необхідність в інших компаніях у ланцюжку компетенції, сфери діяльності, в яких знаходиться підприємство, тощо). Виходячи з внутрішньо-зовнішніх факторів, розробка стратегічних логістичних моделей повинна бути інтегрована зі стратегічним мисленням компанії. Таким чином, стратегія логістики залежить від виробничого, маркетингового, фінансового і логістичного апарату, цілеспрямованості компанії та основних вимог обслуговування клієнтів. Це також опосередковано залежить від розробки операційних стратегій, стратегій управління запасами та інформаційних систем (рис. 1).



Рис. 2. Формування стратегічної логістичної моделі [2]

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

Література

1. П'ятницька Г.Т., Шевчук М.Б.(2023). Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору інновації зміни за умов сталого розвитку. Економіка та суспільство. №50с.1-10. DOI: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2411>
2. Пальчик І.М.(2014). Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка №11. DOI: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>

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

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ



**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»**

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

17-18 жовтня 2023 р.

Одеса 2023

УДК 005.93-044.3:[005.591.6:664]

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

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

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

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

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

Матеріали, які занесені до збірника, друкуються за авторськими оригіналами.

За достовірність інформації відповідає автор публікації.

© ОНТУ, 2023 р.

НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІСЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

Копонцова В.В., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський технікологічний університет, м. Одеса
Рогожа П.С., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський технікологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник: Дроздова В.А., к.е.н., доцент

Стратегічне управління завжди відіграло головну роль в управлінні компанією. Для того, щоб ефективно виконувати стратегічні завдання і досягти стратегічних цілей, менеджерам необхідно не тільки знати види стратегій, але й де і за яких умов слід застосовувати ту чи іншу стратегію, щоб досягти бажаних для компанії результатів.

Під час несприятливих обставин в країні та у світі, таких як пандемія, військові дії в країні, ускладнюється стратегічне управління підприємствами. Вагомий внесок, у розвиток логістичного стратегічного управління підприємствами в умовах мішлывого середовища, внесли такі науковці, як І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, Т. Грінцьо та Т. Гвініашвілі та ін.

Дослідниками було розроблено такі методи та теорії покращень стратегій підприємств: «потрібно проводити аналіз всіх «ла» та «проти» перенесення торгівлі в онлайн формат»; «потрібно враховувати поведінку споживачів послуг для подальшої розробки стратегії торгівлі»; «розроблено новий підхід до розробки стратегічного управління різностійкістю підприємства торгівлі»; «виявили проблеми інноваційного розвитку на підприємствах»; «доведено, що торгівельні війни - впливають на розвиток торгівлі».

З вище зазначеного можна зробити висновок, що проблематика логістичної стратегії управління в мішлывому середовищі постійно вивчається. [1] Найбільш розповсюджені логістичні стратегії та їх характеристики можна розглянути у таблиці 1. Варто зазначити, що до вибору та застосування логістичної стратегії потрібно застосовувати три параметри: заплановані логістичні витрати, якість логістичних послуг та доходи підприємства.

Логістична стратегія розробляється відповідно до зовнішніх та внутрішніх факторів. Виходячи з цього, напрацювання моделі стратегії логістики, повинно здійснюватися із врахуванням стратегічного мислення підприємства. Отже, логістична стратегія залежить від виробничих, маркетингових, фінансових та логістичних ресурсів, бізнес-цілей компанії та основних вимог до обслуговування клієнтів. Вона, також, непрямо

залежить від операційної стратегії, стратегії управління запасами та розвитку інформаційної системи. [2]

Таблиця 1 - Аналіз основних логістичних стратегій підприємства у сучасних умовах господарювання [2]

| № | Назва стратегії | Характеристика |
|---|--|---|
| 1 | Мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу | Скорочення загальних операційних витрат підприємства Покращення процесів транспортування-зберігання продукції Підвищення ефективності логістичних рішень компанії Зменшення витрат на складське обслуговування (через пряму доставку). Оптимізація логістичної інфраструктури Економічність та ефективність каналів збуту продукції |
| 2 | Максимізація та покращення логістичного сервісу | Ефективна система допродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів. Дотримання стандартів якості реалізації продукції |
| 3 | Максимізація доходу та прибутку | Оптимізація логістичної системи, спрямованої на збільшення обсягу реалізації |
| 4 | Підвищення конкурентних переваг підприємства | Підвищення рівня якості логістичного обслуговування |
| 5 | Логістичний аутсорсинг | Вибір оптимальної кількості посередників в каналах руху товарів. Оптимізування логістичної системи за рахунок залучення нових посередників |

Для забезпечення ефективності логістичної стратегії слід впроваджувати постійні нововведення у діяльність підприємства, таким чином, розвиток логістичної системи буде відображатися у логістичній стратегії фірми. Необхідно розробити та впровадити сучасне інформаційне забезпечення та супровід логістики, розробити ефективний логістичний ланцюг збуту продукції та встановити постійну логістичну стратегію.

Сьогодні потрібно йти в ногу з часом та використовувати інноваційні технології. Це дуже важливо для підприємства, щоб бути конкурентоспроможним на ринку. Варто зазначити, що ефективність нововведень у логістику підприємства залежить не тільки від їх характеру і масштабу, а і від потенціалу людських ресурсів, що використовується для їх реалізації. Можна навести приклади інновацій в логістиці, які можна застосувати у діяльність підприємства:

- використання електровантажівок;
- використання безпілотні літальні апарати (дрони);
- використання технології «Інтернет речей».

У багатьох країнах вже застосовують інновації на підприємствах, такі як управління ланцюгами поставок в режимі реального часу, роботизація та автоматизація логістичних операцій на складах, безпілотний транспорт тощо. Більшість інноваційних проєктів мають на меті скоротити витрати, максимізувати економію для підприємства, щоб у подальшому підприємство могло ще більше розвиватися та впроваджувати ще більше технологій. [3]

Одним із пріоритетних напрямків розвитку торгівлі є сектор роздрібною торгівлі, який останніми роками активно розширює свої позиції в українській економіці. Це пов'язано з тим, що бар'єри для входу в цю галузь є дуже низькими, що дозволяє підприємцям з різним, навіть невеликим капіталом, відкривати власний бізнес.

За останні декілька років топ-10 найбільших ритейлерів України не втратили своїх позицій (табл. 2). Проте всі ці підприємства зазнали втрат під час війни. Мережі зі списку сумарно втратили близько 335 000 квадратних метрів.

Станом на перше півріччя 2022 року, Fozzy Group втратила 12,6 % своїх торгових площ, іншими словами втрати становили 90900 м². Однак, найближчий конкурент Сільпо – АТБ, який останнім часом активно скорочує розрив, втратив ще більше. Ритейлер з найбільшою кількістю торгових точок скоротив свої торговельні площі на 18,3 % або 120070 м². Це найбільше скорочення серед топ-10 найбільших ритейлерів, тим більше, що нещодавно вони оголосили про закриття всіх своїх магазинів у Донецькій області. Як наслідок, поточний показник у 534500 м² – є навіть нижчим за показник мережі на кінець 2020 року (586 640 м²).

Таблиця 2 - ТОП-10 продовольчих операторів України за сумарною торговою площею [4]

| | Компанія | Сумарна торгова площа, червень 2022 р. | Сумарна торгова площа, 2021 р. | Динаміка приросту 2022-2021 рр. % |
|----|--------------------------|--|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Fozzy Group | 628 800 | 719 700 | -12,6% |
| 2 | АТБ-Маркет | 534 500 | 654 570 | -18,3% |
| 3 | Ашан Україна Гіпермаркет | 155 790 | 177 940 | -12,4% |
| 4 | Metro Cash&Carry Україна | 151 270 | 183 670 | -17,6% |
| 5 | НОВУС Україна | 145 860 | 160 205 | -9% |
| 6 | Таврія В, Таврія Плюс | 135 420 | 151 700 | -10,7% |
| 7 | Ртейл Груп | 95 110 | 113 270 | -16% |
| 8 | ЕКО | 85 970 | 95 800 | -10,3% |
| 9 | Омега | 85 600 | 93 150 | -8,1% |
| 10 | Копійка-Центр, Київське | 50 320 | 53 350 | -5,7% |

Під час карантинних обмежень розвинулась галузь e-commerce, з початком війни та проблем з логістикою багато інтернет-магазинів опинилися на межі закриття, за даними Нової Пошти, обсяги відправок онлайн-магазинів становили 5% від довоєнних, але у червні-липні 2022

року показники e-commerce зросли до 90% від довоєнного рівня, тому магазинам слід використовувати цей напрям продажів. За незмінних умов, зростання e-commerce буде продовжуватися і далі, але буде важко досягти показників попередніх періодів через окуповані території, низьку платоспроможність покупців та міграцію населення за кордон. [4]

Для забезпечення безпечного операційного середовища має важливе значення для ефективного функціонування торгівлі та бізнесу в цілому. У березні 2022 року уряд розпочав Програму переміщення підприємств, яка має на меті перенесення виробничих потужностей у відносно безпечні регіони.

Потужність торгівлі як сектору української економіки однозначно вимагає розробки ефективної державної політики, особливо у воєнний час. Основним завданням держави є створення конкурентного середовища, подолання монополій на ринку торгівлі та сприяння реалізації товарів вітчизняних виробників.

Література

1. Логістичні стратегії в торгівлі: різноманітні методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку: [Інтернет-портал]. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2411>.
2. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних господарюваннях: [Інтернет-портал]. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3575>.
3. Інноваційні технології в логістиці: [Інтернет-портал]. 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271576>.
4. Функціонування міжнародних роздрібно-торгівельних мереж в Україні: [Інтернет-портал]. 2019. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/download/6875/7134>