

**Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«Логістичне забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж»

Студентки 2 курсу, 1мз групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

підпис

Григоряк Марини
Ярославівни

Науковий керівник
д.е.н. , професор

підпис

Онищенко Володимир
Пилипович

Гарант освітньої
програми
науковий ступінь
к.е.н., професор

підпис

Кудирко
Людмила Петрівна

Київ 2020

«Логістичне забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж»

*(на матеріалах «ТОВ «Аврора транспортна логістика», м. Житомир
Житомирської обл.)*

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ТА ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Особливості розвитку міжнародних торговельних мереж у світі та в Україні (міжнародний рітейл)

1.2. Міжнародний ринок логістичних послуг міжнародного рітейлу: стан та особливості розвитку

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ТОВ «АВРОРА ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аврора транспортна логістика»

2.2. Аналіз ефективності логістичного забезпечення на ТОВ «Аврора транспортна логістика» міжнародного рітейлу в Україні

Висновки до розділу 2.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ТОВ «АВРОРА ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА»

3.1. Напрями підвищення ефективності логістичного забезпечення на ТОВ «Аврора транспортна логістика»

3.2. Прогнозна оцінка наслідків запровадження запропонованих заходів на ТОВ «Аврора транспортна логістика»

Висновки до розділу 3.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Глобалізація світової економіки, що характеризується значним зростанням міжнародної конкуренції, пришвидшеним старінням унікальних товарів та технологій, висуває все більший вплив на діяльність сучасних торговельних підприємств. Ці тенденції змушують їх здійснювати перебудову своєї стратегії розвитку, інтенсивно розвиватися та впроваджувати нові технології логістичного забезпечення міжнародної діяльності глобальних торговельних мереж.

Розширення мережної організації світової економіки, яка інтенсивно розвивається останніми роками саме в торговельній галузі, характеризується проникненням торговельних мереж в усі регіони. Реалізуючи свої комерційні інтереси міжнародні торговельні мережі активно освоюють територіальний простір. Їх розвиток значною мірою залежить від обґрунтованості рішень щодо стратегічних пріоритетів розміщення, правильності оцінки можливостей того чи іншого регіону та розробки адекватних програм логістичного забезпечення розвитку. Усе це потребує особливої уваги до процесу управління розвитком логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж з урахуванням особливостей географічних регіонів.

Міжнародна логістика визначається як знання організації та управління системою товарно-інформаційно-фінансових потоків міжнародної фірми. У цій логістичній системі розрізняють підсистеми - від руху сировини та напівфабрикатів (або логістики постачання та виробництва) та до руху готової продукції до споживача (логістика збуту чи дистрибуції). У першій підсистемі компонентами є обробка замовлення, транспортування, зберігання, служба доставки, управління запасами. Основна мета логістичної системи міжнародної мережевої торговельної компанії - ефективна координація цих двох підсистем та їх компонентів на основі мінімальних витрат та максимальної задоволеності клієнтів.

Особливої актуальності набувають проблеми підвищення ефективності

логістичної діяльності та функціонування механізму логістичного забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж в умовах європейської інтеграції України та виходу на ринки розвинутих європейських країн.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування й формування методичних рекомендацій з удосконалення логістичного забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі *завдання*:

- дослідити особливості розвитку міжнародних торговельних мереж у світі та в Україні;
- вивчити стан та особливості розвитку міжнародного ринку логістичних послуг міжнародного рітейлу;
- ...

Об'єктом дослідження є процес логістичного забезпечення діяльності міжнародної торговельної мережі «ТОВ «Аврора транспортна логістика».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти удосконалення логістичного забезпечення діяльності міжнародної торговельної мережі «ТОВ «Аврора транспортна логістика».

Проблемам управління розвитком міжнародних торговельних мереж приділяється значна увага в сучасній науковій літературі. Вітчизняними дослідниками у цій сфері є такі вчені, як Апопій В. В., Бакунов О. О., Балабанова Л. В., Бланк І. О., Голошубова Н. О., Кавун О. О., Лігоненко Л. О., Мазаракі А. А., Садеков А. А., Фролова Л. В., Ящук В. І. та ін. Питання логістичного управління розглядаються в роботах Бутко М. П., Долішнього М. І., Мазур А. Г., Маниліча М. І., Михасюка І. Р., Павлова В. І. та ін. Але, що стосується методичних аспектів логістичного забезпечення розвитку міжнародних торговельних мереж, то вони потребують подальшої розробки та наукових пошуків.

Методи дослідження. В процесі виконання роботи використано низку загальнонаукових та спеціальних наукових методів дослідження,

взаємопов'язаних та послідовно застосованих у загальній логіці діагностики: діалектичний метод пізнання, наукової абстракції, індукції та дедукції, системний аналіз – для вивчення логістичної діяльності підприємства; статистико-економічний – як наукова база формування даних та виявлення закономірностей, чинників впливу на розвиток досліджуваного об'єкта.

Практичне значення отриманих результатів. Реалізація пропозицій автора сприятиме зростанню ефективності логістичного забезпечення діяльності міжнародної торговельної мережі, збільшення фінансової стійкості підприємства та ефективності господарської діяльності, а також підвищення рівня логістичного управління.

Інформаційною базою дослідження виступили матеріали наукових досліджень закордонних і вітчизняних провідних учених і фахівців в галузі міжнародної логістики, діяльності торговельних мереж, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансова та управлінська звітність підприємства.

РОЗДІЛ 1.

Світовий досвід розвитку міжнародних торговельних мереж та логістичного забезпечення їх діяльності

1.1. Особливості розвитку міжнародних торговельних мереж у світі та в Україні

Розвиток світової економіки в умовах глобалізації характеризується створенням мережевих структур з добре розвиненими вертикальними та горизонтальними зв'язками, які набули значного поширення у роздрібній торгівлі продовольчими й промисловими товарами. Так, в багатьох розвинутих країнах роздрібна торгівля вже давно стала стратегічно важливою галуззю економіки, а міжнародні роздрібні торговельні мережі демонструють потужність свого впливу, домінуючи у більшості країн світу та загострюючи боротьбу за споживача на ринку [4, с.27].

З проголошенням незалежності України виявився новий етап у її економічному розвитку. Почалося формування торговельних мереж, які поступово поширювались на території України: національних, регіональних, місцевих та міжнародних. Розподіл мереж є досить нерівномірним, як за регіонами, так і за містами. Міжнародні торгові мережі з'являються на території України з 2000 року і дають поштовх до реформи національних торгових мереж [2, с.20].

Торговельна мережа роздрібної торгівлі - це загальний набір стаціонарних, нестаціонарних, мобільних, віртуальних суб'єктів роздрібної торгівлі товарами та послугами, об'єднаними на територіальній основі. Торгова мережа надає можливість швидко, зручно, з мінімальними зусиллями та часом отримати необхідні товари та послуги в умовах вільного вибору з широкого асортименту, близького до місця роботи та житла [15, с.145].

В Україні та світі прийнято класифікувати торгові мережі за регіонами покриття. Ця концепція використовується маркетингологами. Буквально область покриття - це географічний регіон держави, в якому існує хоча б одна установа, яка представляє певну торговельну мережу. Усі сучасні торгові установи за цим критерієм поділяються на представлені на рис. 1.1.

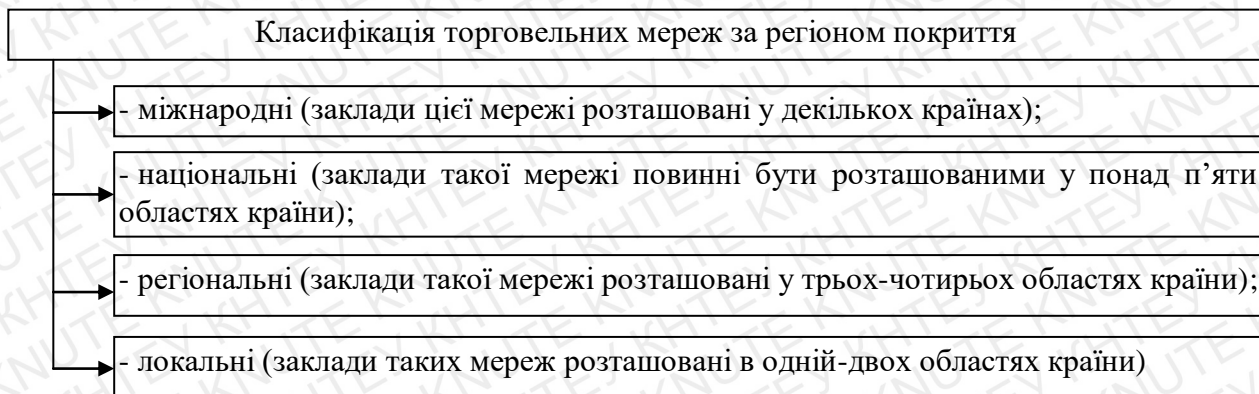


Рис. 1.1. Класифікація торговельних мереж за регіоном покриття [33, с.165]

Стрімкий розвиток світової мережевої торгівлі товарами почався на початку ХХ ст. Більшість вчених пов'язують його з розвитком самообслуговування як способу збуту, що виявився альтернативою індивідуального обслуговування (збуту продуктів через прилавок) [18, с.11].

Виявлення лідерів міжнародного ринку мережевої роздрібної торгівлі продовольчими продуктами припадає на 1960-і роки. Так, у 1962 р. відкрила свій перший супермаркет найбільша у світі торговельна мережа Wal-Mart (США), а в 1967 р. до її складу вже входило 24 магазини. Станом на 2018 р. до складу мережі Wal-Mart входило 8838 магазинів в 15 країнах. Стратегія Wal-Mart містить у собі такі складові як максимальний асортимент і мінімальні ціни, що тяжіють до рівня оптових [38].

Початок розвитку другої за обсягом товарообороту у світі та найбільшої в Європі міжнародної французької мережі Carrefour пов'язаний з відкриттям першого гіпермаркету у 1963 р. З 1963 по 2001 рр. кількість магазинів у складі мережі зростає до 9100 одиниць, а станом на початок 2019 р. більше 15

тисяч магазинів цієї мережі були представлені у 15 країнах світу. Магазини працюють під різними марками, в тому числі гіпермаркети Carrefour, супермаркети Carrefour Market, невеликі магазини Shopi і Marché Plus, дешеві Dia, Ed, магазини формату cash-and-carry Promocash.

Третя за обсягом товарообороту у світі німецька група Metro, яка створила мережу супермаркетів Real, у 1998 р. об'єднала з Real торговельні мережі Allkauf та Kriegbaum – 114 супермаркетів (сама Metro на той час мала 1700 магазинів під різними марками) [33, с.56].

METRO Cash & Carry представлена 623 торговими центрами Cash & Carry в 30 країнах світу. Особливістю концепції METRO Cash & Carry є те, що асортимент центрів торгівлі формується відповідно до потреб локальних споживачів. Більше 90% продукції, представленої в оптових магазинах мережі, закуповується у національних постачальників та виробників.

Британська компанія Tesco є найбільшою роздрібною мережею у Великобританії та четвертою за обсягом продажів у світі. Tesco була заснована в 1924 р., а перший магазин під цією маркою з'явився в 1929 р. в передмісті Лондона. Tesco управляє 2700 торговими центрами з продажу продовольства і промислових товарів. Tesco працює у таких торгових форматах – гіпермаркет, супермаркет, магазин біля будинку. Окрім Великобританії, магазини мережі розташовані в Польщі, Чехії, Японії, Таїланді, Ірландії, Південній Кореї.

Schwarz – німецька компанія, якій належить мережа супермаркетів LIDL. Мережа LIDL була відома і популярна в Німеччині ще до Другої світової війни. Сьогодні вона включає в себе понад 4500 філіалів по всьому світу і присутня майже в усіх країнах Європи. LIDL активно просувається на ринки Австралії і США [40].

Насичення ринків провідних зарубіжних держав й скорочення темпів зростання, поступова стагнація попиту на споживчому ринку, зростання кількості торгових точок у складі мереж й розвиток потужних компаній, збільшення концентрації торговельних об'єктів та загострення конкуренції

між ними виявили початок у 1970-х роках світової експансії на ринку роздрібною торгівлі продовольчими товарами [17, с.150].

На початку XXI ст. стабільність світової економіки зумовлювалася збільшенням світового валового внутрішнього продукту, який становив 5,4%. Відносно швидкі темпи економічної експансії були зафіксовані в таких державах, як Аргентина, Канада, Китай, Індія, Росія, Великобританія та США. У багатьох державах зростання цін на житло та зростання доходів споживачів призвели до зростання витрат. Швидке зростання доходів споживачів спостерігається на великих ринках країн, що розвиваються, де мільйони споживачів перейшли в середній клас. З економічної точки зору, це був сприятливий період для розвитку роздрібною торгівлі. Збільшення витрат на закупівлю призвело до значного зростання показників 250 провідних роздрібних компаній [24, с.845].

Дослідження «Світові тенденції розвитку сектору роздрібною торгівлі» компанії Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) свідчить, що більше третини з 250 найбільших світових роздрібних торговців зазнали у 2009 фінансовому році (з червня 2009 р. по червень 2010 р.) падіння обсягів продажів.

У посткризовий період загальний обсяг продажу 250 провідних роздрібних компаній світу склав 3,76 трлн. дол. США, що на 1,57% менше, ніж у 2008 р. Таке скорочення в першу чергу було пов'язано з світовим економічним спадом ділової активності, внаслідок чого споживча поведінка стала більш стриманою, а доступ до кредитних коштів зменшився.

Загальний обсяг продажу 10 найбільших роздрібних компаній за підсумками 2009 р. становив 1127,38 млрд. дол. США. У структурі продаж частка 10 провідних роздрібних компаній у 2009 р. становила 30,0%, що на 0,2% менше порівняно з 2008 р. Обсяги продажів скоротилися для чотирьох провідних компаній – Carrefour, Metro, Costco, Home Depot. Три інші компанії мали приріст на рівні 1% чи менше, в той час як такі торговельні мережі як Aldi, Schwarz та Tesco показали результати вище середнього показника серед TOP-250 роздрібних мереж світу завдяки реалізації товарів за зниженими цінами.

У період 2010-2015 рр. відбулося поступове відновлення обсягів продажу провідних мережеских компаній у сфері продовольчого та промислового ритейлу. Так, відбулося зростання обсягів продажів компаній Schwarz та Tesco в середньому на 1,5 % в рік, а компанія Metro показала рекордне зростання на 2,5 % [13].

Перелік міжнародних світових торговельних мереж (ритейлерів) за 2019 р. на основі їх доходів від продажів по всьому світу представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Перелік міжнародних світових торговельних мереж (ритейлерів) за 2019 р. на основі їх доходів від продажів по всьому світу [13, с.30]

Торгова мережа	Рік заснування	Країна походження	Кількість закладів по всьому світу	Дохід від продажів, млрд грн
Costco	1983	США	674	83,05
Schwarz Group (LIDL, Kaufland)	–	Німеччина	10 000	79,3
Carrefour	1958	Франція	10 102	74,71
Tesco	1919	Великобританія	7817	76,49
Target	1902	США	1 801	54,72
Walmart	1962	США	10 130	363,36
Auchan	1961	Франція	670	53,5
Aldi	1946	Німеччина	9 600	65,1
Metro Group	1964	Німеччина	2 100	63,04
The Kroger Co	1883	США	2774	81,73

Безперечним лідером вже протягом багатьох років залишається компанія WalMart. Торговельна мережа «Walmart» очолює список ТОП – 250 найбільших торговців (за даними National Retail Federation). На сходінку вище порівняно з 2018 р. піднялися Costco та Aldi, витіснивши тим самим The Kroger Co на 3 місце та Metro Group на 8 місце в рейтингу десяти провідних роздрібних компаній світу [13].

Структурний розподіл за часткою продаж у загальному обсязі роздрібного товарообороту 250 найбільших міжнародних торговельних мереж у 2019 році представлено на рис. 1.2.

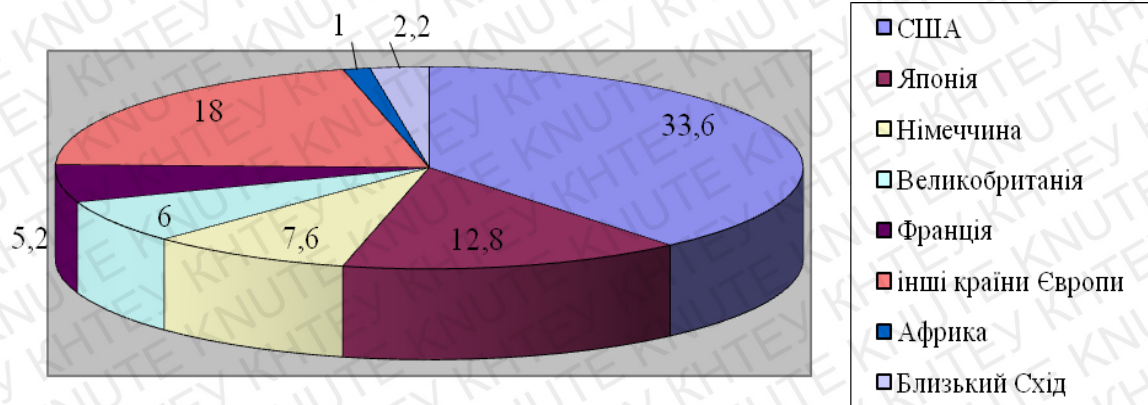


Рис. 1.2. Розподіл за часткою продаж у загальному обсязі роздрібногo товарообороту найбільших міжнародних торговельних мереж у 2019 році [39]

Щодо регіонального аспекту розгляду питання, то станом на 2019 р. 84 з 250 міжнародних роздрібних компаній представляли США з найбільшою часткою продаж у загальному обсязі роздрібногo товарообороту 250 компаній, що становила 33,6%. Частка японських компаній становила 12,8% (32 компанії), німецьких – 7,6%, британських – 6,0%, французьких – 5,2%, інших країн Європи – 18% (загальна кількість європейських компаній становила 92 з 250). Найменша частка продажів серед 250 провідних торговельних мереж належала компаніям Африканського регіону та Близького Сходу – 3,2% (8 компаній) [39].

Найбільше зростання ритейлу дісталось Латинській Америці, коефіцієнт рентабельності якої збільшився з 1,4% у 2018 р. до 3,3% у 2019 р. Рентабельність підприємств роздрібної торгівлі США збільшилася трохи менш ніж на 1% і склала 3,4%, проте лідером стала Великобританія – тут рентабельність досягла 3,5% (роком раніше – 2,5%) [34]. Новачками у рейтингу стали 13 компаній, які характеризуються швидкими темпами росту продаж та представляють такі країни як США, Канада, Мексика, Німеччина, Японія, а також Південно-Африканський регіон.

За рейтингом 50 компаній, що найбільш швидко нарощували обсяги продажів у 2019 р., до тройки лідерів увійшли компанії Австралії, Росії та

Китаю з роздрібним товарооборотом у 40,287, 5,346 та 8,547 млрд. дол. США відповідно. За даними звіту міжнародної компанії CB Richard Ellis (CBRE) за 2009 р., 46% мереж роздрібної торгівлі присутні на усіх трьох головних світових ринках (азійському, європейському та американському). Найбільше іноземних ритейлерів ведуть бізнес у Великобританії: 58% усіх мереж роздрібної торгівлі присутні на її ринку. Україна за кількістю представлених у державі ритейлерських мереж опинилась на 40 місці рейтингу, що на 5 позицій вище, ніж у 2018 р. Місто Київ за цим показником посіло 87 місце серед 116 міст [16, с.232].

Що стосується країн Центральної та Східної Європи, то роздрібний ринок є найбільш сконцентрованим у Словенії, де 99% споживачів вважають основним місцем придбання одну з десяти найбільших торгових мереж. В Угорщині та Словаччині також висока частка десяти найбільших торгових мереж (88% у кожній країні). Найменш концентрованими ринками є Україна (50%) та Болгарія (43%) через те, що вони ще не досягли зрілості, хоча спостерігаються значні зміни в насиченості ринків цих країн [6]. У Хорватії, Польщі та Сербії ринок характеризується домінуванням однієї роздрібної мережі (Konzum в Хорватії, Biedronka в Польщі, Махі в Сербії). Інші країни мають більш збалансовану структуру роздрібної торгівлі.

Ключовою тенденцією розвитку роздрібної торгівлі в сучасному світі є її глобалізація, проявом якої був виїзд торгових операторів за межі країни походження та розвиток торгівлі в інших країнах та регіонах світу [13, с. 28].

Серед основних сучасних ключових тенденцій, що проявляються на світовому ринку роздрібної торгівлі, слід виділити наступні (рис. 1.3).

Слід зазначити, що характер розвитку роздрібної торгівлі в розвинених ринкових економіках відрізняється від країн, що розвиваються. Ринки роздрібної торгівлі продовольчими та промисловими товарами розвинених країн характеризуються виявом наступних ключових тенденцій:

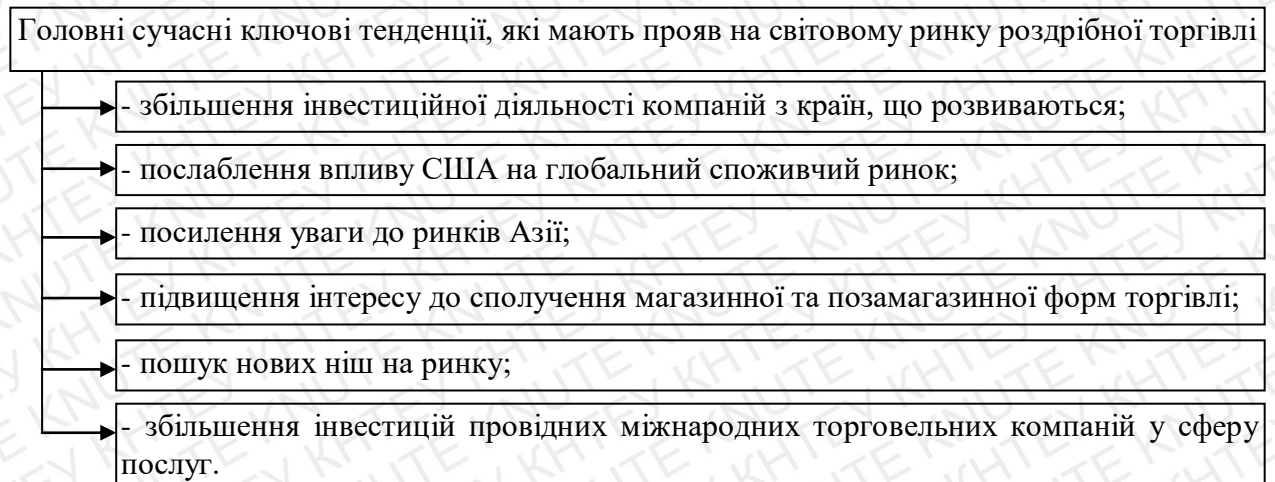


Рис. 1.3. Головні сучасні ключові тенденції, які мають прояв на світовому ринку роздрібно́ї торгівлі [1, с.221]

- збільшення пропозиції непродовольчих товарів в універсальних магазинах та підвищення рівня сервісу;
- сполучення характеристик відповідних видів магазинів та розвиток сучасних форматів магазинів;
- підвищення уваги до диска унтерів внаслідок загострення цінової конкурентної боротьби на ринку.

За оцінками експертів торгівля України починаючи з 2008 р. вступила в нову фазу розвитку, яка характеризується активним зростанням частки організованої мережевої торгівлі. Вітчизняні торговельні мережі, на відміну від зарубіжних торговельних мереж, що розвивалися під впливом змін попиту споживачів, одразу розпочали активну діяльність з використанням напрацьованого світового досвіду. Роздрібна торгівля є одним з найбільш перспективних секторів української економіки, що динамічно розвивається та відіграє провідну роль у розвитку споживчого ринку та обслуговування населення [6, с.105].

Сьогодні в Україні функціонує 4 міжнародні торговельні мережі, зокрема це METRO Group, BILLA, SPAR, Auchan (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Найбільші міжнародні торговельні мережі України [13, с.27]

Торго- вельна мережа	Рік зас- нува- ння	Країна похо- дження	Інші країни поширення	Відкрит о в Україні	Міста поширення в Україні
Auchan	1961	Франція	Франція, Іспанія, Італія, Португалія, Люксембург, Польща, Росія, Угорщина, Румунія, Китай. Загальна кількість 15 країн	2008	Кривий Ріг, Запоріжжя, Київ (5), Львів (2), Одеса, с. Борщагівка. Загальна кількість – 11
BILLA	1996	Австрія	Німеччина, Швейцарія, Франція, Австрія, Чехія, Угорщина, Словенія, Румунія, Хорватія, Болгарія, Україна.	2000	Київ (22), Бориспіль, Вишгород, Нікополь, Дніпропетровськ (2), Дніпродзержинськ, Запоріжжя, Харків (2), Суми, Кременчук, Херсон Краматорськ, Житомир, Одеса (2). Загальна кількість – 38
METRO Group	1964	Німеччина	Австрія, Бельгія, Болгарія, Велика Британія, Греція, Данія, Індія та ін. Загалом 32 країни	2003	Київ (4), Полтава, Львів (2), Вінниця, Чернівці, Івано-Франківськ, Рівне, Житомир, Запоріжжя, Дніпропетровськ (2), Маріуполь, Харків (2), Одеса (3), Миколаїв, Кривий Ріг. Загальна кількість – 23
SPAR	1932	США/ Ніде- рланди	Австралія, Австрія, Бельгія, Ботсвана, Греція, Данія, Японія та ін. Загалом 31 країна	2001	Дніпропетровськ (12), Кривий Ріг (4), Київ (4), Краснодон, Луганськ (7), Рубіжне, Щастя, Харків (3). Загальна кількість – 44

Аналіз даних у табл. 1.2, робимо висновок, що першою міжнародною торговою мережею, що з'явилася в Україні, була мережа «BILLA» (2000). Останній раз, коли торгова мережа Auchan була запущена, була у 2008 році, тому загальна кількість закладів у цій мережі найменша. Найбільшою кількістю підприємств в Україні характеризується торгова мережа SPAR, яка працює здебільшого на території Східної України. Торговельна мережа

METRO характеризується рівномірнішим розподілом по всій Україні. Торгова мережа "BILLA" розповсюджена в Центральній та Східній Україні. Французький роздрібний торговець "Auchan" розповсюджується в Центральній, Південній та Західній Україні [13, с.28].

Мережі міжнародної торгівлі сьогодні є проявом глобалізації, оскільки їх поширення сприяє не тільки економічному розвитку країни походження мережі, але й тих країн, в яких мережа працює. Також така співпраця сприяє поширенню певних торгових традицій країни походження в інших країнах. В Україні існує чотири міжнародні торгові мережі. Більшість з них зосереджена в Центральній Україні, зокрема, у Києві. Для Західної України поширення міжнародних торговельних мереж не так швидко, як у Центральній чи Східній Україні. Є також райони, де міжнародні торговельні мережі не діють.

1.2. Міжнародний ринок логістичних послуг міжнародного рітейлу: стан та особливості розвитку

Успіх компаній у галузі міжнародної роздрібною торгівлі безпосередньо залежить від добре побудованої логістики. Адже затримка поставок товарів на прилавки магазинів навіть на короткий час може завдати великої шкоди їхнім прибуткам. Питання своєчасної доставки товарів особливо гостро стоїть перед компаніями, які мають мережу торгових точок.

Особливе значення мають проблеми збереження товарів, умови їх перевезення тощо. Часто роздрібним торговцям або виробникам товарів доводиться будувати власну логістику, купуючи автомобілі, наймаючи водіїв, експедиторів, навантажувачів, витрачає багато часу на пошук місця для зберігання, а також сплачує податки, що, в свою чергу, призводить до витрат і неможливості чітко розрахувати логістичні витрати [24, с.845].

Серед найважливіших тенденцій на світовому ринку транспортних та логістичних послуг за останнє десятиліття слід відзначити зростаючий попит

на інтегровані логістичні рішення з боку міжнародних торгових компаній та підприємств, що безпосередньо пов'язане з прискоренням аутсорсингу складських та управлінських послуг. У той же час спостерігається зменшення частки транспортно-експедиторських послуг у загальному ринку транспортних та логістичних послуг на міжнародному ринку роздрібною торгівлі. Основним рушієм цього ринку в 2015-2019 роках було зростання попиту на внутрішні вантажні перевезення в роздрібній системі зі зниженням доходів у секторі міжнародних операцій. Це визначалось насамперед зростаючою популярністю електронної комерції. Наприклад, у США та ЄС спостерігається стрімке збільшення кількості людей, зайнятих у виконанні та доставці замовлень на електронну комерцію, включаючи кур'єрську доставку, виконання, доставку автомобіля, послуги складування для компаній з електронної комерції.

Починаючи з 2016 року, наступні технологічні тенденції на ринку транспортних та логістичних послуг у системі міжнародної роздрібною торгівлі стали більш вираженими: використання автоматизації та робототехніки, безпілотних технологій у вантажоперевезенні, нові рішення управління, включаючи хмарні технології та ін. Ці технологічні зміни стають найважливішим елементом конкуренції і визначатимуть траєкторію розвитку на ринку транспортних та логістичних послуг у поточному десятилітті [24, с.846].

У 2017 році майже всі елементи світового ринку транспортно-логістичних послуг для потреб міжнародних торговельних мереж показали зменшення доходу в доларовому вираженні. Найбільше постраждали компанії, що працюють у сегментах морських контейнерних та повітряних перевезень, дохід яких зменшився відповідно на 10 та 15,5%.

З 2018 року максимальні темпи зростання спостерігалися у сегменті складських послуг (+ 3%), тоді як обсяг виручки в сегменті фрахтування та експедирування перевищив рівень попереднього року лише на 0,2%. За підсумками 2018 року ситуація на ринку контейнерних перевезень

стабілізувалася із позитивною динамікою у 2019 році внаслідок підвищення тарифів на фрахт, зменшення вантажопідйомності та незначного збільшення вантажопотоку в міжнародній роздрібній системі. Не останню роль у зменшенні кількості суден, що беруть участь у ринку, відіграло банкрутство Hanjin Shipping - найбільшого контейнеровоза Південної Кореї [29].

Для аналізу ефективності міжнародних ланцюгів поставок та визначення конкурентної позиції країн на світовому логістичному ринку (в тому числі в галузі міжнародної роздрібно торгівлі) використовуйте Індекс ефективності логістики (LPI). Зміна позицій у першій десятці країн показана в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Рейтинг країн за Індексом ефективності логістики (LPI) у 2010-2019 роках

[38]

Р-г	Країна	LPI	Р-г	Країна	LPI	Р-г	Країна	LPI	Р-г	Країна	LPI
2012			2014			2016			2019		
1	Німеччина	4,11	1	Сінгапур	4,13	1	Німеччина	4,12	1	Німеччина	4,23
2	Сінгапур	4,09	2	Гонконг САР, Китай	4,12	2	Нідерланди	4,05	2	Люксембург	4,22
3	Швеція	4,08	3	Фінляндія	4,05	3	Бельгія	4,04	3	Швеція	4,20
4	Нідерланди	4,07	4	Німеччина	4,03	4	Великобританія	4,01	4	Нідерланди	4,19
5	Люксембург	3,98	5	Нідерланди	4,02	5	Сінгапур	4,00	5	Сінгапур	4,14
6	Швейцарія	3,97	6	Данія	4,02	6	Швеція	3,96	6	Бельгія	4,11
7	Японія	3,97	7	Бельгія	3,98	7	Норвегія	3,96	7	Австрія	4,10
8	Великабританія	3,95	8	Японія	3,93	8	Люксембург	3,95	8	Великабританія	4,07
9	Бельгія	3,94	9	США	3,93	9	США	3,92	9	Гонконг САР, Китай	4,07
10	Норвегія	3,93	10	Великабританія	3,90	10	Японія	3,91	10	США	3,99
102	Україна	2,57	66	Україна	2,85	61	Україна	2,98	80	Україна	2,74

Перші місця в рейтингу логістики у 2019 році посіли Німеччина, Люксембург, Швеція та Нідерланди. Крім того, Сінгапур, Бельгія, Австрія,

Великобританія, Гонконг та США очолюють список лідерів LPI. Китай опинився на 27-му місці (на один крок вище за рейтинг у 2016 році). Індія (економіка, що найшвидше зростає) не потрапила у топ-30, але опинилася на 35-му місці, що на 19 позицій вище, ніж у 2016 році. Україна - на 80-му місці (2016 - 61-му місці). Росія - на 99-му (2016 - 90-е місце), Білорусь - на 120-му (2016 - 99-му місці). В кінці рейтингу знаходяться Екваторіальна Гвінея, Мавританія, Сомалі, Гаїті та Сирія [38].

Місце України у рейтингу ефективності логістики (Logistics Performance Index – LPI) за субіндексами LPI в 2012–2019 рр. представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Місце України у рейтингу ефективності логістики (Logistics Performance Index – LPI) за субіндексами LPI в 2012–2019 рр. [23]

Роки	Загальний індекс	Субіндекс LPI (місце країни)					
		Митниця	Інфра-структура	Міжнародні перевезення	Якість і компетен-тність	Відстеження проходження вантажів	Своєчас-ність поставок
2012	2,57 (102)	2,02 (135)	2,44 (79)	2,79 (84)	2,59 (77)	2,49(112)	3,06 (114)
2014	2,85 (66)	2,41 (88)	2,69 (70)	2,72 (83)	2,85 (61)	3,15 (50)	3,31 (68)
2016	2,98 (61)	2,69 (69)	2,65 (71)	2,95 (67)	2,84 (72)	3,2 (45)	3,51 (52)
2018	2,74 (80)	2,30 (116)	2,49 (84)	2,59 (95)	2,55 (95)	2,96 (61)	3,51 (54)

Варто зазначити, що рівень розвитку логістичної інфраструктури України, за даними LPI, залишає бажати кращого. Так, у 2019 році країна посіла 80 місце в рейтингу, отримавши 2,74 бала з п'яти можливих. Якщо розглянути підіндекси LPI, то можна побачити, що в 2019 році найкраща логістика в Україні була оцінена в категорії «Своєчасність», де вона посіла 54 місце. Трохи гірше оцінили категорію "Відстеження та контроль", в якій Україна посіла 61 місце. Нижче за загальний бал країна отримала за інфраструктуру (84 місце), міжнародні перевезення та якість логістичних послуг (95 місце). Україна також була оцінена низькою за митним критерієм, де вона посіла 116 місце.

Основні країни - експортери транспортних та логістичних послуг міжнародної роздрібної торгівлі у 2019 році представлені на рис. 1.4.

Частка міжнародних роздрібних транспортних послуг у світовому експорті та імпорті всіх видів послуг становить близько 24%. Постачальники експедиторських послуг на світовий роздрібний ринок втрачають значення для експортерів товарів, але лише найбільших. Найбільший постачальник транспортних послуг - США. Їх експорт становить близько 80-90 мільярдів доларів США, але вони також імпортують експедиторські послуги вартістю 90-100 мільярдів доларів США на рік. Але поступово США втрачають лідируючі позиції в цьому сегменті ринку. Це пов'язано з низкою економічних факторів та активним розвитком логістики у провідних європейських країнах [37].

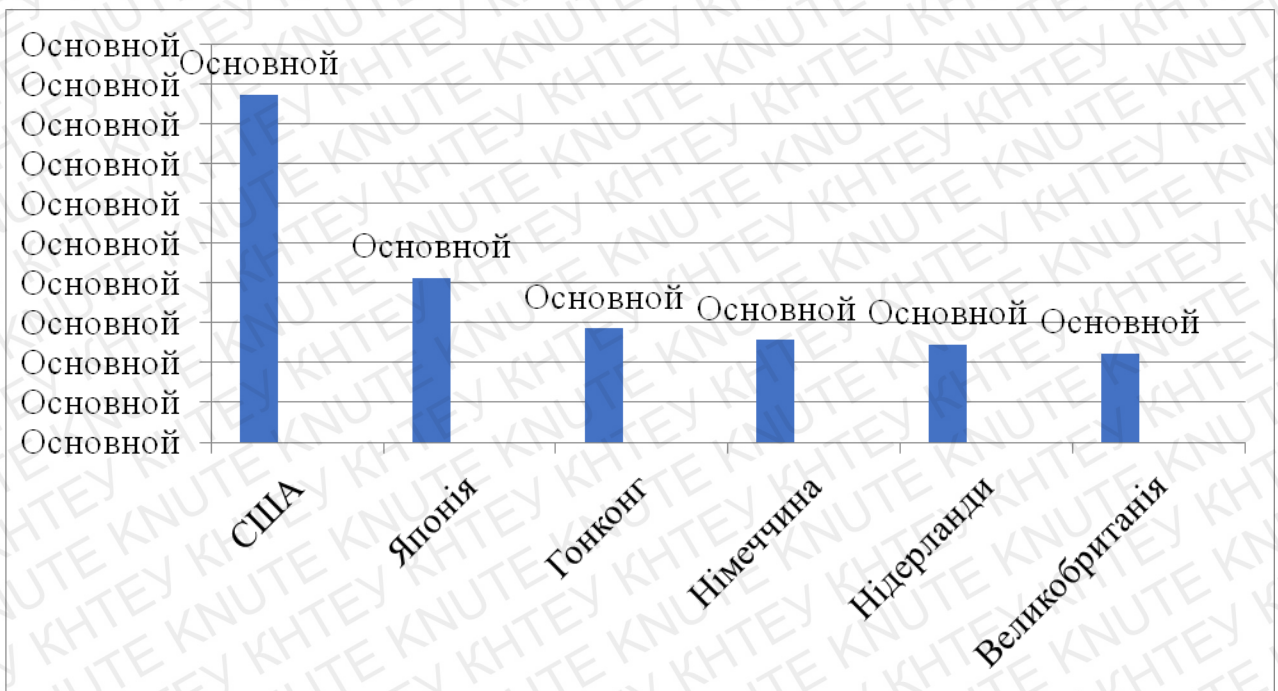


Рис. 1.4. ТОП-5 країн – експортерів транспортно-логістичних послуг міжнародного ритейлу у світі, млрд. дол. США, 2019 р. [37]

Динаміка структури світового ринку логістичних послуг у системі міжнародного ритейлу за сегментами у 2015-2019 роках представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Динаміка структури світового ринку логістичних послуг міжнародного ритейлу за сегментами у 2015-2019 роках, % [32, с.220]

Види послуг	2015	2016	2017	2018	2019
Вантажоперевезення та експедиція	69	69	68	62	58
Комплексна логістика	22	20	20	23	25
Управлінська логістика	9	11	12	15	17
Разом	100	100	100	100	100

Аналізуючи динаміку світового ринку логістичних послуг у сфері міжнародної роздрібної торгівлі, слід зазначити, що в останні роки в структурі послуг значно зменшилась частка вантажоперевезень та експедирування - з 69% у 2015 році до 58% у 2019 році, при цьому збільшилася частка інтегрованих логістичних послуг - з 20% до 25% та управлінських логістичних послуг - з 12 до 17%, що свідчить про тенденцію до операторів 4PL та зменшення кількості посередників у ланцюгах поставок та збуту в міжнародний ринок роздрібної торгівлі [32, с.220].

Сьогодні найбільші компанії, що працюють на світових ринках логістичних послуг для міжнародних торгових мереж, пропонують базовий набір послуг: перевезення (різні види транспорту), включаючи групові відвантаження, поставки з частковим або повним завантаженням транспорту, контейнерів; зберігання товарів на складах та проведення складської діяльності; митно-брокерські операції.

Предметами надання транспортно-логістичних послуг є різні види транспорту та транспортно-логістичні компанії. Насправді вони є логістичними посередниками - зазвичай це юридичні особи, які організують транспортно-логістичні послуги, і не можуть безпосередньо брати участь у транспортному процесі. Такі посередники є основними учасниками ринку транспортних та логістичних послуг [18, с.13].

Світовий ринок логістичних послуг протягом останніх 20 років стійко розширюється, пропонуючи комплексні функціональні рішення від

мультимодальних транспортних послуг до дистриб'юторських центрів зі складними технологіями комплектації і передпродажної підготовки товарних потоків, управлінням дистриб'юторськими каналами, аж до контролю дебіторської заборгованості. Розширення сфери послуг, що надаються тягне зростання масштабів компаній і, як наслідок, - скорочення витрат.

Найбільші міжнародні спеціалізовані транспортно-логістичні фірми, що функціонують в галузі міжнародного рітейлу у 2019 році представлено у табл. 1.6.

Як видно з наведеної таблиці, на ринку основними постачальниками послуг є великі міжнародні компанії, що надають широкий комплекс послуг. Зріст масштабів компаній відбувається в першу чергу за рахунок злиттів і поглинань.

Таблиця 1.6

Дохід найбільших спеціалізованих логістичних фірм у сегменті міжнародного рітейлу, млрд дол. [29]

№ п/п	Фірма	Країна	2018 рік	2019 рік
1	Exel Logistics	Велика Британія	2,7	2,6
2	Schenker-BTL	Німеччина-Швеція	2,4	2,5
3	DHL	Німеччина	2,4	2,0
4	Royal Nedlloyd N.V.	Нідерланди	1,7	1,9
5	Tibbet & Britten Group	Велика Британія	1,7	1,8
6	P& O Trans European	Велика Британія	1,6	1,5
7	TNT Logistics	Нідерланди	1,1	1,3
8	Hays Distribution	Франція	0,9	1,2
9	Transport Deverlopment Group	Велика Британія	0,7	0,8
10	Salvesen Logistics	Франція	0,7	0,8
11	Winkanton Logistics	Франція	0,6	0,7
12	Technologica	Італія	0,3	0,4
13	F.M. Logistic	Франція	0,2	0,3
14	Geodis	Франція	0,2	0,3
15	Panalpina	Італія	0,1	0,2

Логістика як галузь має значний потенціал та перспективи: згідно з прогнозами, до 2024 року обсяг послуг, що надаються на світовому ринку, становитиме 15236 мільярдів доларів, тобто зростатиме щорічно на 7,5% у грошовому виразі та на 6% у кількісному CAGR (Compound Annual Growth Rate) - термін, що означає середньорічний темп приросту з урахуванням складних відсотків. Тобто, якщо сказано, що дохід компанії CAGR протягом 3 років буде дорівнювати 30%, це означає, що щорічно дохід збільшуватиметься на + 30% порівняно з попереднім роком [14, с.145].

Прогнозні значення обсягів світового ринку логістичних послуг міжнародного ритейлу представлені на рис. 1.5.

Той факт, що зростання буде більш активним в грошовому вираженні, свідчить про те, що вартість логістичних послуг буде збільшуватися.

Основним драйвером якісного розвитку світового логістичного ринку у сфері міжнародного ритейлу є інвестиції в технологічні інновації. Йдеться про автоматизоване вантажно-розвантажувальне обладнання, причепи, GPS, програмне забезпечення для управління складом, різні технології, які допомагають компаніям більш ефективно управляти бізнесом логістичних послуг в галузі ритейлу.

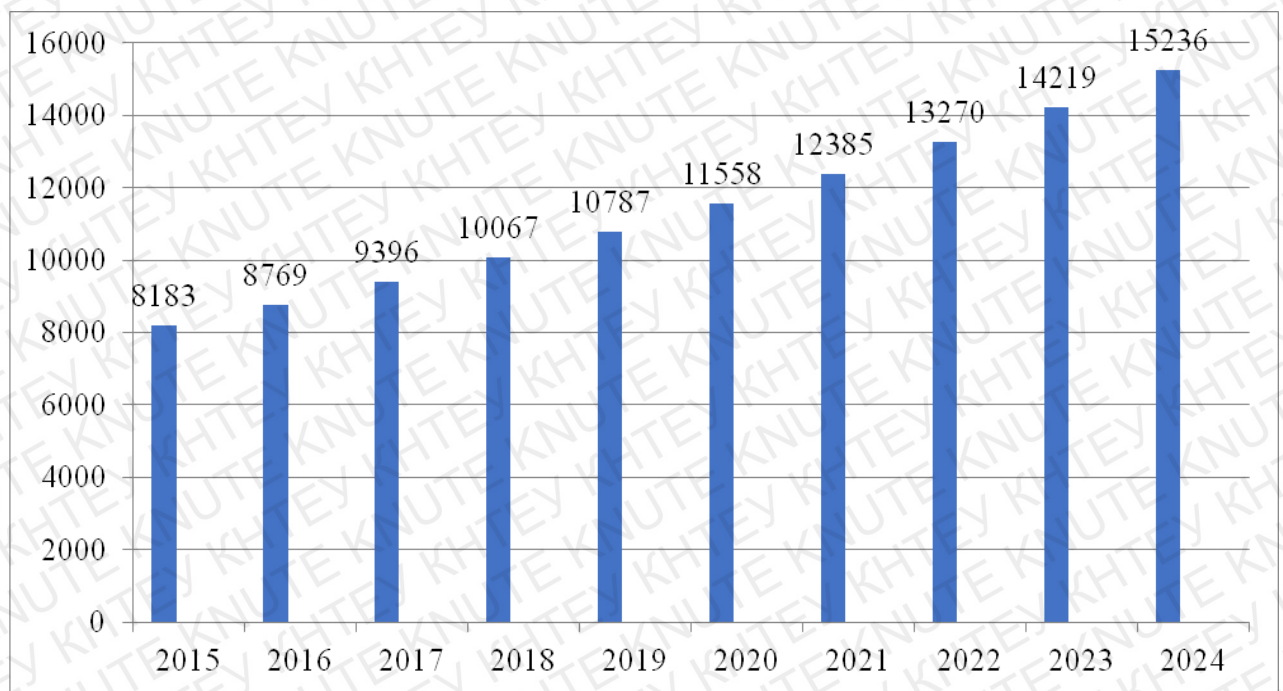


Рис. 1.5. Динаміка обсягів світового ринку логістичних послуг міжнародного ритейлу, млрд. доларів США (з 2020 року – прогнозні значення) [29]

Сучасний ринок продовжує вимагати від мережевих торговельних підприємств додаткової оптимізації витрат на логістику, побудови більш ефективних систем забезпечення магазинів потрібним споживачам асортиментом, а також урахування специфіки регіонального виробництва товарів, розміщення й технічного забезпечення складів дистриб'юторів. Усі ці фактори призводять до розвитку багаторівневого ланцюжка постачань, за якими вже працює європейський продуктової ритейл [11, с.247].

Багаторівнева система логістичного управління матиме на увазі ефективний розподіл товарного асортименту між центральним і регіональними складами, а також впровадження оптимізованої системи управління запасами на основі прогнозування попиту, виробничих і дистрибутивних особливостей певного регіону. Тобто ланцюжок постачань будується на комбінації роботи складів різного рівня: розподільчого центру та регіональних філій. Головний склад (розподільчий центр) – має забезпечувати рух товарів, які мало обертаються і важко прогнозуються з точки зору продажу товарів з відносно високим рівнем залишку, а регіональний склад (або мережа складів) – створюється як крос-докінговий і служить для забезпечення магазинів асортиментом локального виробництва, імпорту, дистрибуції, а також товарами з мінімальним терміном придатності та для місцевого розподілу продуктів з високим ступенем обертання [11, с.248].

Слід звернути увагу, що українські національні ритейлери, вибудовуючи власну логістику, нині намагаються змістити акценти в управлінні ланцюжком «від виробника до покупця» з виробника (який поки ще грає домінуючу роль) на себе, виконуючи операції логістичного провайдера, з одного боку, і роблячи вплив на асортиментну матрицю, з іншого. Таким чином, провідні мережі намагаються зміцнити свої позиції в управлінні ланцюгами постачань, що дозволить їм ефективніше задовольняти потреби

споживачів і мати додаткову конкурентну перевагу. Однак таку міцну позицію в Україні мають окремі ритейл-мережі, в основі успіху яких є ефективно вибудовані торговельні та логістичні процеси, а також залучення успішного міжнародного досвіду, кваліфікованих консультантів і впровадження комплексного програмного забезпечення, що регламентує структуру процесів відповідної якості в компанії.

Більшість вітчизняних торговельних мереж будують логістику за принципом власного управління, між тим, все частіше ринок стає свідком випадків залучення 3PL-операторів для організації ритейл-логістики. Як правило, це – глобальна політика всієї мережі, принципове бажання власників або вимушений крок через свою фінансову неготовність інвестувати в ефективне забезпечення багаторівневих ланцюгів постачань [24, с.845].

Крім того, можна виділити головні сучасні тенденції розвитку логістичного менеджменту у сфері вітчизняного ритейлу (рис. 1.6).

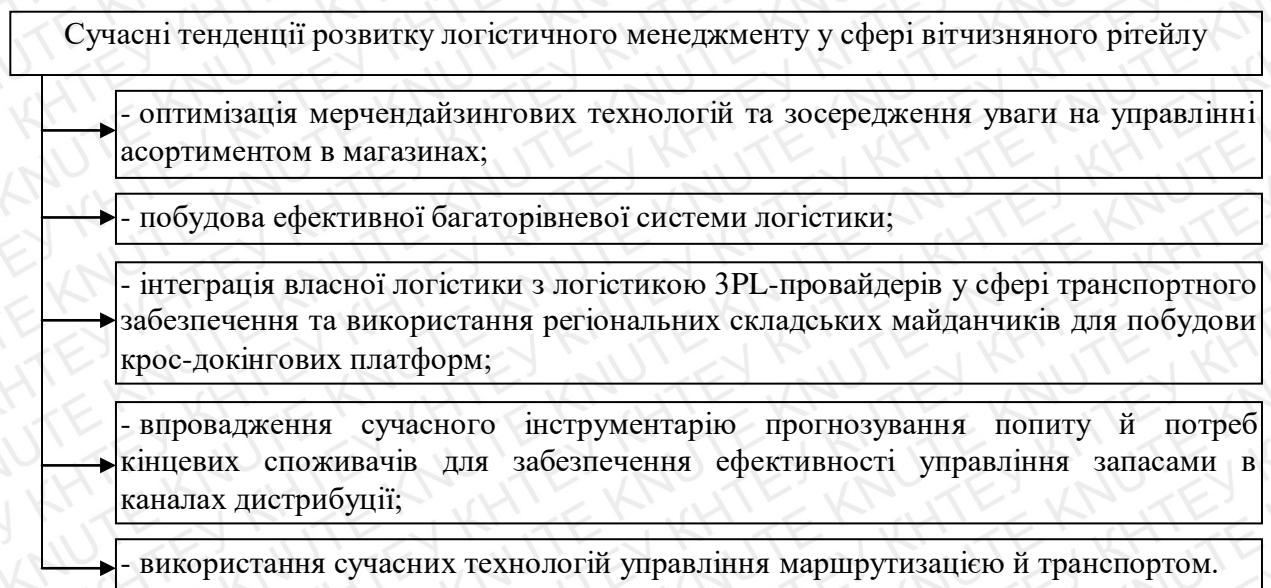


Рис. 1.6. Сучасні тенденції розвитку логістичного менеджменту у сфері вітчизняного ритейлу [10, с.443]

Також, можна звернути увагу, що одним з факторів, який обмежуватиме коопераційну практику з 3PL, є відносно невисокий рівень розвитку самих

аутсорсерів, особливо в сфері складської логістики. Для управління складом потрібні багатофункціональна WMS-система, здатна функціонально забезпечити всі особливості обробки різних товарних груп, починаючи з контролю руху товару в розрізі клієнтів й підготовки гарантійних талонів, і закінчуючи різними способами обліку товару (FIFO / LIFO / FEFO, актуальний / середня вага, партійний облік) і їх комбінацій та управління конвеєрними лініями [40].

Очевидно, що для сьогоднішніх великих торговельних компаній питання подальшого розвитку власного логістичного менеджменту й логістичної інфраструктури або передачі логістики сторонній організації, є дійсно, актуальним. Однозначно логістичний аутсорсинг обиратимуть саме ті компанії, які виходять на ринок або націлені на стрімку регіональну експансію, коли ефект кооперації з логістичним оператором здатний забезпечити найбільш прийнятний варіант відпрацювання інвестиції у стислі терміни [21, с.246].

Серед основних напрямів розвитку українського ритейл-сектору в найближчому майбутньому вважаємо просування мережевих підприємств з великих міст в більш дрібні, а також – з центральних регіонів – у віддалені. Адже в багатьох регіонах України мережевий роздріб поки зовсім не присутній, що пов'язано з проблематичністю оптимальних поставок на регулярній основі, відсутністю відповідних об'єктів нерухомості та невисокою купівельною спроможністю населення. Експансія в регіони вимагає від торговельних компаній вирішення широкого кола економічних, технічних, технологічних, кадрових, фінансових й інших завдань, в тому числі – проблем в сфері логістичного менеджменту. Однак, можна визначити, що серед основних факторів, які стримують розвиток мережевого роздробу (поряд з рівнем споживання та наявністю торгових площ), це єдина проблема, яка може бути вирішена зусиллями самих мереж.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: Визначено, що мережа роздрібної торгівлі - це загальна сукупність стаціонарних, нестаціонарних, мобільних, віртуальних суб'єктів роздрібної торгівлі товарами та послугами, об'єднаними за територіальною ознакою. Торгова мережа надає можливість швидко, зручно, з мінімальними витратами сил і часу отримати необхідні товари та послуги в умовах вільного вибору з широкого асортименту, поблизу місця роботи та житла.

Встановлено, що бурхливий розвиток світової мережевої торгівлі товарами розпочався в першій половині ХХ століття. Більшість науковців пов'язують це з появою самообслуговування як методу продажу, який став альтернативою індивідуальному обслуговуванню (продаж товарів через прилавок). Поява світових лідерів на ринку роздрібної торгівлі харчовими продуктами припадає на 60-ті роки.

Обґрунтовано, що міжнародні торговельні мережі сьогодні є проявом глобалізації, оскільки їх поширення сприяє не тільки економічному розвитку країни походження мережі, але й тих країн, в яких мережа працює. Також така співпраця сприяє поширенню певних торгових традицій країни походження в інших країнах. В Україні існує чотири міжнародні торгові мережі. Більшість з них зосереджена в Центральній Україні, зокрема, у Києві.

Визначено, що серед найважливіших тенденцій на світовому ринку транспортних та логістичних послуг за останнє десятиліття слід відзначити збільшення попиту на інтегровані логістичні рішення з боку міжнародних торгових компаній та підприємств, що безпосередньо пов'язане з прискоренням аутсорсингу складських приміщень та послуги з управління. У той же час спостерігається зменшення частки транспортно-експедиторських послуг у загальному ринку транспортних та логістичних послуг на міжнародному ринку роздрібної торгівлі.

Встановлено, що сьогодні найбільші компанії, що працюють на світових ринках логістичних послуг для міжнародних торговельних мереж,

пропонують базовий набір послуг: перевезення (різними видами транспорту), включаючи групові відвантаження, перевезення з частковим або повним завантаженням транспорту, контейнерів; зберігання товарів на складах та проведення складської діяльності; митно-брокерські операції.

Серед основних напрямків розвитку сектору роздрібної торгівлі України в найближчому майбутньому встановлено просування мережевих підприємств з великих міст до менших, а також - від центральних регіонів до віддалених.

Розширення регіонів вимагає від торговельних компаній вирішення широкого кола економічних, технічних, технологічних, кадрових, фінансових та інших проблем, включаючи проблеми в галузі управління логістикою.

Розділ 2. Оцінка ефективності логістичного забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж на ТОВ «Аврора транспортна логістика»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аврора транспортна логістика»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аврора транспортна логістика» працює на ринку міжнародних вантажних автомобільних перевезень.

Щоденно в ТОВ «Аврора транспортна логістика» відправляються в рейс більше 350 автомобілів різних форматів. Компанія володіє як власним автопарком (забезпечує близько 10-15% перевезень), так і співпрацює з перевізниками-підрядниками. Практично в кожному підрозділі ТОВ «Аврора транспортна логістика» є вантажно-розвантажувальна техніка (дизельні та електронавантажувачі), яка дозволяє обробляти вантажі без габаритних і вагових обмежень.

Загальну характеристику підприємства наведемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство

Ознаки	Характеристика
1 Назва підприємства	ТОВ «Аврора транспортна логістика»
2 Місце знаходження (юридична адреса)	10031, м. Житомир, вул. Тараса Бульби-Боровця, 25, оф. 103
3 Дата створення	17 липня 1997 року
4 Форма власності	приватна
5 Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6 Основна сфера діяльності	Вантажні автомобільні перевезення
7 Величина активів, тис. грн.	1309615 тис. грн.
7.1 у т.ч. частка необоротних активів (%)	28,18%
7.2 частка оборотних активів (%)	71,82%
8 Чисельність персоналу	1338
9 Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна

В компанії реалізована організаційна структура, представлена на рис. 2.1., яка найбільш відповідає лінійно-функціональному типу. Керівники основних напрямків безпосередньо підпорядковані Генеральному директору і зона їх відповідальності охоплює всю компанію. Окремо варто зупинитись на логістично-виробничому блоці, який складається з: сервісних підрозділів (інженерний напрямок, технічне обслуговування, закупівлі) та виробних підрозділів (виробництва та запасів, транспортного управління). РСП (регіональні структурні підрозділи) входять до складу напрямку виробництва та запасів, з діленням на дивізіони. Всі логістично-виробничі підрозділи реалізують основні бізнес-процеси «приймання-оброблення-перевезення-видача вантажів» по мережевій системі України.



Рис. 2.1. Організаційна структура компанії ТОВ «Аврора транспортна логістика»

Здійснюючи дослідження даних представлених у фінансовій звітності підприємства ТОВ «Аврора транспортна логістика» та відображених у табл. 2.2 необхідно відзначити зростання чистого доходу від реалізації послуг на 500215 тис. грн. (рис. 2.2), що зумовлено зростанням конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг з

вантажоперевезень, орієнтацією на дохідний асортимент та номенклатуру послуг.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства
ТОВ «Аврора транспортна логістика» за період 2017-2019 рр.

№	Показник	од. вимір.	Роки			Відхилення (+ ; -)					
			2017	2018	2019	Δ			%		
						2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
1.	Чистий дохід від реалізації послуг	тис.грн.	1480893	1680212	1981108	199319	300896	500215	13,46%	17,91%	33,78%
2.	Кількість персоналу підприємства	осіб	1209	1239	1338	30	99	129	2,48%	7,99%	10,67%
3.	Фонд оплати праці	тис.грн.	94130	137461	181396	43331	43935	87266	46,03%	31,96%	92,71%
4.	Продуктивність праці на одного працівника	тис.грн./ особу	1368,26	1495,96	1649,16	127,71	153,20	280,91	9,33%	10,24%	20,53%
5.	Середньомісячна оплата праці	тис.грн./ особу	6,49	9,25	11,30	2,76	2,05	4,81	42,50%	22,20%	74,13%
6.	Залишкова вартість основних засобів	тис.грн.	282131	309645	328083	27514	18438	45952	9,75%	5,95%	16,29%
7.	Фондовіддача	грн./грн.	5,25	5,43	6,04	0,18	0,61	0,79	3,38%	11,28%	15,04%
8.	Середньорічні залишки обігових коштів	тис.грн.	744384	878224	940501	133840	62277	196117	17,98%	7,09%	26,35%
9.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	коєф.	1,99	1,91	2,11	-0,08	0,19	0,12	-3,83%	10,10%	5,88%
10.	Загальна вартість активів	тис.грн.	1055816	1202783	1309615	146967	106832	253799	13,92%	8,88%	24,04%
11.	Власний капітал	тис.грн.	919021	1012019	1074979	92998	62960	155958	10,12%	6,22%	16,97%
12.	Собівартість реалізованих послуг	тис.грн.	944822	1233050	1528507	288228	295457	583685	30,51%	23,96%	61,78%
13.	Матеріальні витрати	тис.грн.	853923	1053399	1252874	199476	199475	398951	23,36%	18,94%	46,72%
14.	Валовий прибуток	тис.грн.	536071	447162	452601	-88909	5439	-83470	-16,59%	1,22%	-15,57%
15.	Прибуток від основної діяльності	тис.грн.	396828	286876	252524	-109952	-34352	-144304	-27,71%	-11,97%	-36,36%
16.	Чистий прибуток	тис.грн.	324391	266157	214081	-58234	-52076	-110310	-17,95%	-19,57%	-34,01%
17.	Рентабельність реалізації	%	21,91%	15,84%	10,81%	-6,06%	-5,03%	-11,10%	-27,68%	-31,78%	-50,67%
18.	Рентабельність капіталу	%	30,72%	22,13%	16,35%	-8,60%	-5,78%	-14,38%	-27,98%	-26,13%	-46,79%

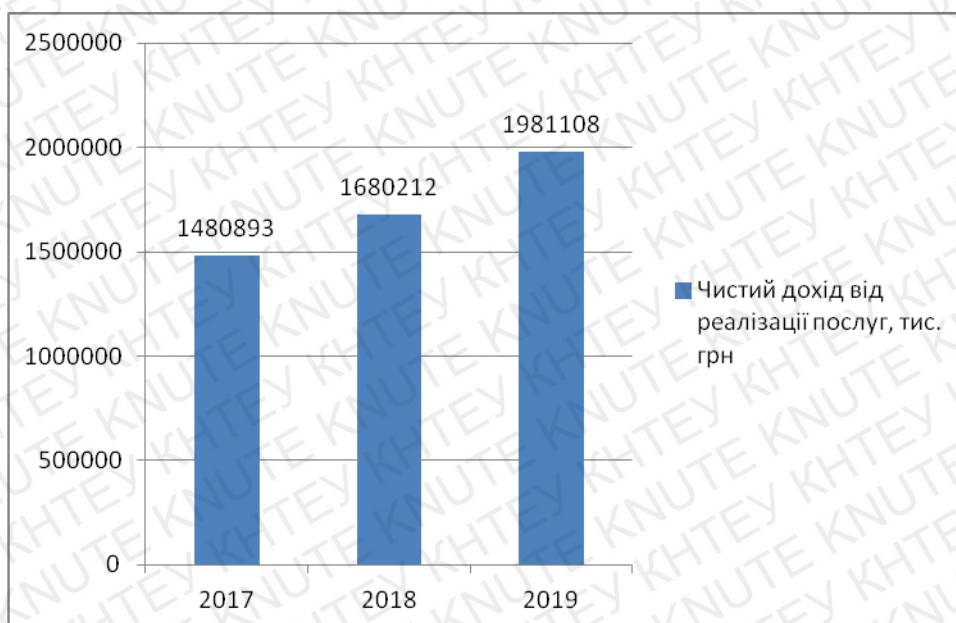


Рис. 2.1. Динаміка зміни чистого доходу від реалізації послуг підприємства ТОВ «Аврора транспортна логістика» за період 2017-2019 рр.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання доходу від реалізації послуг підприємства на 13,46%, якщо за період 2017-2018 рр. зростання показника становило 199319 тис. грн., то за період 2018-2019 рр. збільшення показника становило 17,91% або 300896 тис. грн.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення чисельності персоналу підприємства на 129 працівників за період 2017-2019 рр., якщо у базовому році показник становив 1209 чоловік, то в подальшому показник збільшився до рівня 1338 осіб. Збільшення працівників, зростання інфляційних проявів в країні обумовило підвищення середньомісячної оплати праці на підприємстві, якщо у базовому 2017 році значення показника складало 6,49 тис. грн./працівника, то у звітному 2019 році показник зростає на 4,81 тис. грн./працівника до показника 11,3 тис. грн./працівника.

Зростання рівня оплати праці обумовлює підвищення мотиваційної складової, що в свою чергу підвищило ефективність (продуктивність) праці на досліджуваному підприємстві. Зокрема за досліджуваний період

спостерігається зростання продуктивності праці із значення 1368,26 тис. грн./працівника до рівня 1649,16 тис. грн./працівника, приріст становив 280,91 тис. грн./працівника в абсолютному значенні або 20,53% у відносному значенні (рис. 2.3).

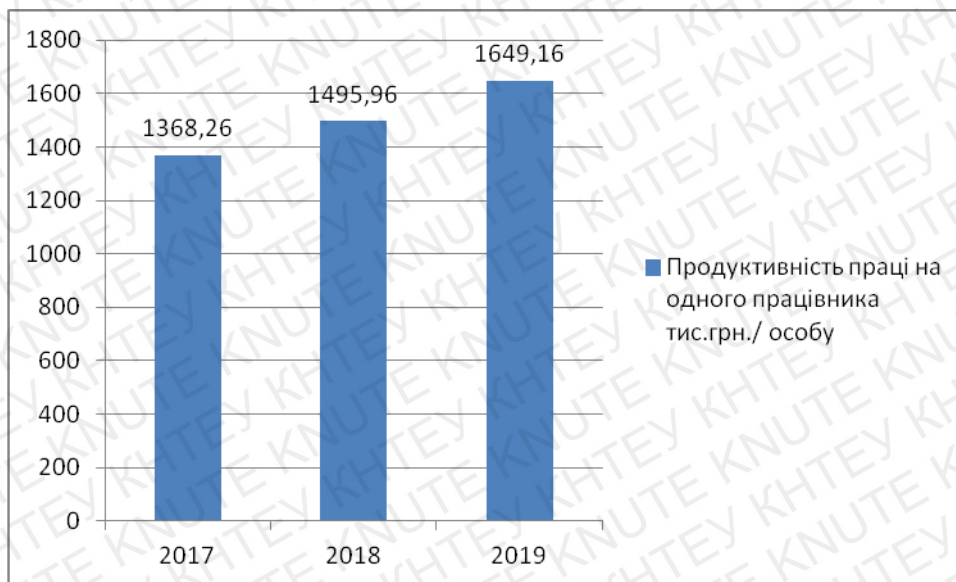


Рис. 2.3. Динаміка зміни продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Аврора транспортна логістика» за період 2017-2019 рр.

На зростання продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Аврора транспортна логістика» вплинули переважно внутрішні чинники, зокрема зменшення кількості працівників, удосконалення техніки та технологій, вдосконалення системи оплати праці, удосконалення системи управління, створення належного морально-психологічного клімату, нематеріальне заохочення, поліпшення системи підготовки та ін.

Зростання наявних основних засобів підприємства обумовило зміну ефективності їх використання, якщо у 2017 році значення показника фондівдачі складало 5,25 грн./грн., то в подальшому показник зріс до рівня 5,43 грн./грн., а у 2019 році значення показника збільшується і складає 6,04 грн./грн. Зростання показника фондівдачі становить 0,79 пункти у абсолютному значенні та 15,04% у відносному значенні, що є позитивним аспектом діяльності підприємства.

Залишки обігових коштів підприємства збільшуються, якщо у базовому 2017 році значення показника складало 744384 тис. грн., то у звітному 2019 році показник збільшується на 196711 тис. грн. або на 26,35% до показника 940501 тис. грн.

Збільшення оборотних активів зменшило ліквідність їх використання, що обумовило зменшення показника оборотності, зокрема якщо у базовому періоді значення показника складало 1,99 пункти, то у 2018 році показник знижується до рівня 1,91 пункти, проте в подальшому зростає до 2,11 пункти у 2019 році.

В структурі джерел формування майна підприємства необхідно відмітити зростання показника власного капіталу, що обумовлює підвищення фінансової стійкості і переорієнтацію підприємства на власні фінансові ресурси. Зокрема, загальний розмір власного капіталу збільшується на 155958 тис. грн. або на 16,97%, відповідно у 2017 році показник становив 919021 тис. грн., у 2018 році – 1012019 тис. грн., у 2019 році збільшується до рівня 1074979 тис. грн. (рис. 2.4).

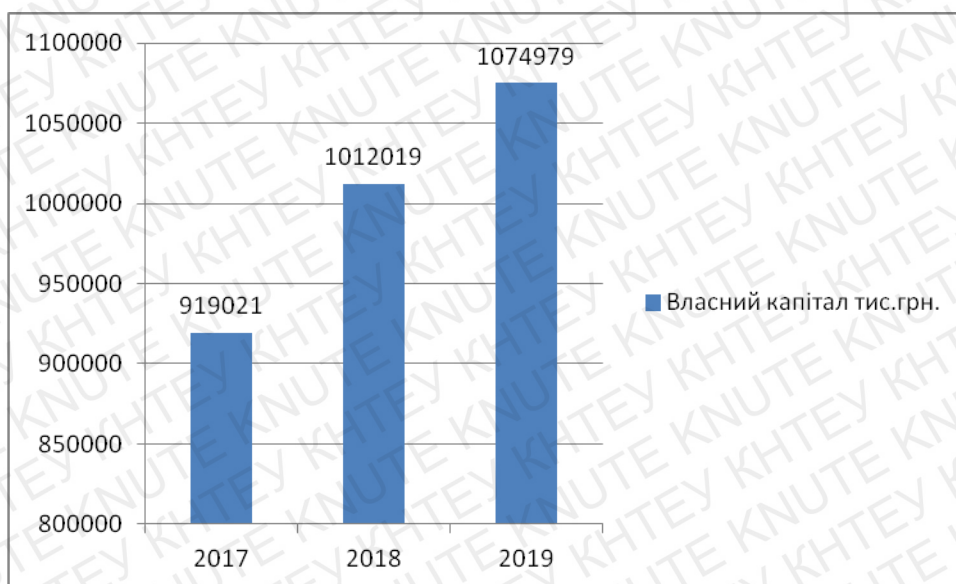


Рис. 2.4. Динаміка зміни власного капіталу підприємства «Аврора транспортна логістика» за період 2017-2019 рр.

ТОВ

В структурі власного капіталу досліджуваного підприємства необхідно відмітити наявність зареєстрованого (пайового) капіталу, капіталу у дооцінках,

резервного капіталу, нерозподіленого прибутку. Зростання власного капіталу обумовлюється зростання нерозподіленого прибутку із 272345 тис. грн. у 2018 році до 602097 тис. грн. у 2019 році, що обумовлює значну прибутковість діяльності досліджуваного підприємства.

Зростання обсягів реалізації послуг за період 2017-2019 рр. обумовило приріст показника собівартості реалізації послуг, якщо у базовому 2017 році значення показника складало 944822 тис. грн., то у звітному 2019 році показник становив 1528507 тис. грн., а збільшення показника становило 583685 тис. грн., а темп зростання показника становив 61,78%.

Зростання обсягів реалізації та показника собівартості реалізації продукції обумовило негативну динаміку фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Аврора транспортна логістика», тобто зниження ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства. Негативні тенденції зниження показника чистого прибутку відобразимо на рис. 2.5.

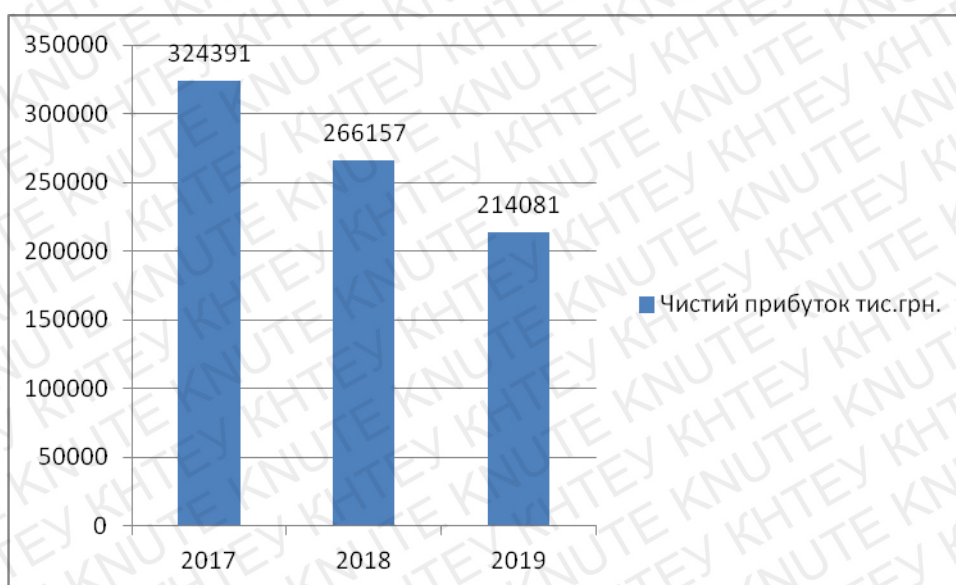


Рис. 2.5. Динаміка показника чистого прибутку ТОВ «Аврора транспортна логістика» за період 2017-2019 рр.

У досліджуваному періоді спостерігається зниження чистого прибутку та показників рентабельності діяльності підприємства. Зокрема у базовому році значення показника чистого прибутку становило 324391 тис. грн., то у звітному

2019 році показник прибутку становив 214081 тис. грн., при цьому абсолютне зниження показника становило 110310 тис. грн., а темп зниження показника склав 34,01%.

За рахунок зниження чистого збитку спостерігається зниження показників рентабельності послуг та капіталу підприємства. Зокрема, рентабельність реалізації послуг у базовому періоді – 2017 році становила 21,91% і знижується до рівня 10,81%, при цьому зниження показника становило 50,67%. Відповідно, на 1 грн. реалізації послуг підприємство отримувало 21,91 коп. чистого прибутку у базовому 2017 році та прибутковість у розмірі 10,81 коп. у звітному періоді – 2019 році, що свідчить про зниження ефективності збутової політики та подальшу неефективність використання маркетингового інструментарію.

Поряд із цим, знижується рентабельність капіталу, якщо у базовому році значення показника становило 30,72%, то у звітному періоді показник знижується до рівня 16,35 у 2017 році, що свідчить про зниження ефективності використання активів досліджуваного підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження необхідно відмітити тенденцію до зростання обсягів реалізації послуг, наявність чистого прибутку та власного капіталу, зростання фонду оплати праці, показників продуктивності праці, основних засобів та обігових коштів, а також збільшення загальної вартості активів та власного капіталу. До негативних тенденцій, слід віднести зниження розміру чистого прибутку в діяльності підприємства, а також відповідне зниження показників рентабельності реалізації продукції та рентабельності капіталу (активів), а також збільшення собівартості реалізованих послуг та матеріальних витрат підприємства.

Слід зазначити, що український ринок транспортно-логістичних послуг істотно відрізняється від ринків Європи та США. У вантажних перевезеннях зарубіжними транспортними компаніями використовують формати LTL (less than truckload – вантаж клієнта менше повного об'єму транспортного засобу) і FTL (full truck load – повне завантаження). Перевезення не можуть бути

спонтанними, передбачено більше бюрократії. В Україні все вирішується більш оперативно. Виконаємо систематизацію факторів впливу макроекономічної ситуації на розвиток транспортно-логістичних компаній (табл. 2.3) у форматі PESTLE-аналізу, в результаті якого нами буде визначено вплив політичних (Political), економічних (Economic), соціально-культурних (Socio-cultural), технологічних (Technological), юридичних (Legal) та екологічних (Environmental) факторів на розвиток даної галузі.

Таблиця 2.3

Результати PESTLE-аналізу роботи транспортно-логістичних компаній

Політичні чинники	Економічні чинники
<ol style="list-style-type: none"> 1. Євроінтеграція України 2. Політична нестабільність та воєнні дії на Сході України. 3. Президентські та парламентські вибори вносять дестабілізацію в політичну ситуацію 4. Надання Україні безвізу з ЄС 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна економічна ситуація 2. Підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів та енергетичних ресурсів 3. Стабілізація цін та зниження рівня інфляції 4. Нестабільність валютного курсу та девальвація національної валюти 5. Розвиток торгівлі та поява нових сегментів ринку 6. Посилення конкуренції в галузі 7. Низька якість інфраструктури (високий відсоток доріг, що знаходяться в незадовільному стані)
Технологічні інновації	Соціокультурні та демографічні тенденції
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток транспортно-логістичних технологій 2. Розвиток інформаційних технологій співпраці зі споживачами та інформування клієнтів 3. Розвиток маркетингових технологій 4. Розвиток технологій надання послуг 	<p>Високе значення іміджу компанії та ділової репутації.</p> <p>Зростання популярності послуг поштової логістики у населення.</p> <p>Прагнення підвищення якості життя.</p> <p>Виїзд молоді та людей середнього віку за кордон для навчання та роботи</p>
Екологічні тенденції	Правові тенденції
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання вимог до екологічності транспортних засобів та зниження навантаження на навколишнє середовище. 2. Активізація рухів в захист навколишнього середовища і збереження ресурсів планети. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Законодавство чітко регулює особливості здійснення вантажних перевезень 2. Законодавчо 3. Посилювання держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції при недотриманні законодавства. 4. Законодавчо прописаний захист навколишнього середовища.

Проведене дослідження свідчить, що найбільший вплив на підприємства логістичної галузі мають економічні та технологічні фактори. Крім того, існує постійна загроза появи нових конкурентів та посилення існуючих компаній.

Якщо порівнювати сферу B2C із зарубіжними аналогами, то відрізняється культура доставки. Наприклад, у Великій Британії вважається нормою відпроситися з роботи, оскільки посилка прийде в робочий час. У США часто доставляють вантаж під двері. А, наприклад, у Німеччині всюди розташовані поштомати для отримання форматних вантажів.

Український ринок логістики та міжнародного ритейлу автомобільним транспортом є висококонкурентним. Основними компаніями-конкурентами ТОВ «Аврора транспортна логістика», що є лідерами сегментів B2C є «Helion», «CARGO B&W», «Ін-Тайм», Meest Express, Delivery та «Trans-Atlas».

Експерти ринку до основних параметрів конкурентоспроможності вантажних автомобільних перевезень відносять ціну, якість та надійність транспортування, термін доставки, зручність розташування мережі відділень, наявність додаткових послуг (упаковка, доставка до дверей, можливість післяплати, фулфілмент тощо), можливості міжнародної доставки та митного оформлення, використання франчайзингу, передумови подальшого розвитку. Конкурентний профіль ТОВ «Аврора транспортна логістика» за виділеними критеріями в порівнянні з основними конкурентами представлено у табл. 2.4.

Умовні позначення:

«+» – ТОВ «Аврора транспортна логістика» має кращі позиції, ніж компанія-конкурент.

«=» – ТОВ «Аврора транспортна логістика» має аналогічні позиції з компанією-конкурентом.

«-» – ТОВ «Аврора транспортна логістика» має гірші позиції в порівнянні з компанією-конкурентом.

Таблиця 2.4

Конкурентний профіль ТОВ «Аврора транспортна логістика»

Параметр	Helion	CARGO B&W	Ін- Тайм	Meest Express	Delivery	Trans-Atlas
Ціна	+	-	=	+	=	=
Якість та надійність	+	+	=	=	=	=
Термін доставки	-	+	=	+	+	+
Зручність розташування мережі та відділень	-	-	=	-	-	+
Наявність додаткових послуг	-	+	+	+	+	+
Міжнародна доставка	-	-	+	-	-	+
Співпраця з міжнародними e-commerce	-	-	=	-	=	=
Митне оформлення	=	+	+	+	+	+
Франчайзинг (широта мережі)	-	+	=	+	+	+
Франчайзинг (умови приєднання)	+	+	+	+	+	+
Передумови подальшого розвитку	-	+	+	+	+	+

Таким чином, конкурентними перевагами ТОВ «Аврора транспортна логістика» відповідно до обраного формату стратегічного позиціонування компанії (стратегія диверсифікації) та профілю ціннісної пропозиції для клієнтів, виступають:

1. Оптимальна вартість перевезень;
2. Широкий спектр послуг (автомобільні перевезення великогабаритних, форматних та неформатних вантажів, поштова логістика, можливість співпраці з e-commerce та ін.);
3. Наявність широкого спектру додаткових послуг (адресна доставка, пакування, доставка в певні часові проміжки, тощо);
4. Оптимізація термінів доставки відповідно до потреб клієнта;

5. Висока якість надання послуг, низький рівень втрат та пошкоджень вантажів;
6. Репутація на ринку B2B, постійна клієнтська база;
7. Доступні умови франшизи (мінімальний розмір вкладень для відкриття Агентського Підрозділу – 90 тис. грн.);
8. Можливість надання послуг закордонних перевезень та митного оформлення вантажів.

До ключових чинників успіху ТОВ «Аврора транспортна логістика» слід віднести:

1. Наявність стратегії та чітко визначених стратегічних цілей розвитку компанії;
2. Використання інструментів «ощадливого виробництва» в транспортній та складській логістиці;
3. Наявність власних технологій оптимізації часу транспортування із врахуванням вимог клієнтів;
4. Формалізація 90% технологічних процесів відповідно до «кращих практик» та досвіду компанії;
5. Інформатизація внутрішніх процесів та процесів взаємодії з клієнтами (в тому числі – омніканальність);
6. Ефективна робота фінансових служб та фінансове планування розвитку компанії.

Стратегічними активами ТОВ «Аврора транспортна логістика» виступають:

1. Відома торгова марка компанії;
2. Керівництво компанії, яке розуміє важливість формування стратегічного бачення розвитку ТОВ «Аврора транспортна логістика»;
3. Наявність власних фінансових ресурсів для розвитку компанії та активне залучення франчайзинг для розширення мережі відділень;
4. Усталені партнерські зв'язки із основними контрагентами.

5. Інформаційні технології, що використовуються компанією (ІТ-аутсорсинг, перебудова інформаційної системи відповідно до сучасних потреб, використання хмарних технологій та дата-центрів, тощо);
6. Персонал компанії, що регулярно проходить навчання та підвищення кваліфікації. Підтримка корпоративного духу в персоналу компанії;
7. Наявність власного парку транспортних засобів та усталені зв'язки з перевізниками-підрядниками;
8. Наявність матеріально-технічного забезпечення складських процесів.

Таким чином, ТОВ «Аврора транспортна логістика» має істотні передумови для подальшого розвитку та посилення своїх позицій на ринку автомобільних вантажних перевезень і поштової логістики.

З метою визначення ключових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також існуючих загроз та слабких сторін ТОВ «Аврора транспортна логістика» доцільно використати інструмент SWOT-аналізу. Систематизація сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища, що впливають на розвитку ТОВ «Аврора транспортна логістика», представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Аврора транспортна логістика»

Сильні сторони - S	Слабкі сторони - W
1	2
Відсутність обмежень за габаритами вантажу	Відсутність системи моніторингу задоволення вимог клієнта
Наявність системи Показників Операційного Контролю (ПОК), як складової системи менеджменту якості компанії	Відсутність повноцінного маркетинг-аналізу
Індивідуальний і гнучкий підхід до клієнта	Відсутність чіткої сегментації вантажів / клієнтів
Лояльність співробітників до компанії	Відсутність чіткої та прозорої системи лояльності для клієнтів
Мотивація керівників на фінансові результати роботи підрозділів	Погано розвинена мережа і низькі темпи розширення мережі
Централізоване управління компанією та бізнес-процесами	Низькі темпи розширення мережі в порівнянні з лідером ринку (компанією «Нова Пошта»)
Прозорість ціноутворення	Відсутність комплексу стандартів: склад,

	офіс, бізнес-процеси
Наявність налагоджених партнерських відносин	Відсутність проектної групи (проектного офісу)
Фінансова стабільність та прибутковість компанії	Зайва бюрократія процесів

Продовження табл. 2.5

1	2
Розвиток франчайзингової мережі та конкурентні умови для франчайзі	Відсутність комплексної системи навчання виробничого персоналу
Активне використання сучасних ІТ технологій, аутсорсинг ІТ-процесів	Не всі бізнес-процеси формалізовані, багато не актуальних бізнес-процесів
Впровадження нових послуг міжнародної доставки та митного оформлення	Обмежена кількість країн міжнародної доставки
Можливості - О	Загрози - Т
Підвищення рівня якості сервісу шляхом використання досвіду міжнародних компаній	Дефіцит перевізників і якість автопарку
Вихід на ринок нових клієнтів за рахунок розвитку бізнесу	Агресивна конкуренція, вихід на ринок нових гравців (Justin)
Активний розвиток E-commerce	Підвищення цін на паливно-мастильні матеріали і тарифів на найманий транспорт
Автоматизація складських процесів	Дефіцит кадрів (відтік кадрів з країни)
Вихід на інші ринки (кур'єрська доставка, мультимодальні перевезення, розширення географії міжнародних перевезень)	Нестабільна політична ситуація та активізація збройних конфліктів в зоні ООС
Відкриття нових стандартизованих терміналів	Зміни законодавства
Поява на ринку нових технологій обробки і доставки вантажів	Обмеження складських площ (оренда) для розширення мережі
Повернення Донбасу і Криму	Погіршення інфраструктури (якості доріг)

Таким чином, SWOT-аналіз виявив наявність фінансових резервів для активізації роботи ТОВ «Аврора транспортна логістика» та розвитку компанії як на українському ринку, так і на ринку міжнародних перевезень.

2.2. Аналіз ефективності логістичного забезпечення на **ТОВ «Аврора транспортна логістика» міжнародного рітейлу в Україні**

Для пропозиції якісного сервісу ТОВ «Аврора транспортна логістика» до середини 2019 р. дотримувалася стратегії фокусування, яка передбачала орієнтацію на одному напрямку (B2B) та стандартизацію бізнес-процесів у цьому сегменті.

В сегменті B2B ТОВ «Аврора транспортна логістика» домоглася лідерських позицій: компанія виконує перевезення форматних і неформатних вантажів для бізнесу. Причепи, мотоцикли, човни, мотори, шини гігантського самоскида,

кожна з яких величиною приблизно з кабінет, або інший нестандартний вантаж – іншими словами, ТОВ «Аврора транспортна логістика» може доставити все, що не можуть транспортувати інші оператори і не заборонено законом.

Станом на середину 2019 р. 85-87% вантажів ТОВ «Аврора транспортна логістика» становили вагу більше 80 кг на місце. Компанія працювала в сегменті B2B та не мала намірів активізувати співпрацю з приватними особами або сегмент e-commerce. В якості прикладів «надпоштових можливостей», що пропонувалися ТОВ «Аврора транспортна логістика» корпоративним клієнтами, можна навести:

- доставку вантажів у певний часовий інтервал, скорочений до 30 хв. Це особливо важливо за умови великогабаритних вантажів, які вимагають від вантажоотримувача підготовки певної техніки, приміщень або інших ресурсів для забезпечення приймання вантажу;
- перевезення великогабаритних, доволі важких або нестандартних вантажів (кабіни для вантажівок, збір металу по металобазам та доставка на склад, тощо);
- доставку вантажів у нетипові місця (колесо для трактору в період посівної у поле, тощо).

Для забезпечення оптимальної вартості перевезень в роботі ТОВ «Аврора транспортна логістика» використовуються інструменти «ощадливого виробництва» в транспортній та складській логістиці, а саме:

- ефективне використання кузовного простору вантажних автомобілів (використовуючи внутрішню термінологію компанії – забезпечення своєрідного «тетрісу» з вантажів);
- розміщення вантажу відповідно до майбутнього плану розвантаження (доставки за маршрутом транспортування);
- розміщення та закріплення вантажів таким чином, щоб вони не пошкодили один одного в процесі транспортування;

– створення системи чітких і зрозумілих правил та інструкцій щодо розміщення вантажів, їх закріплення, правил «сусідства» вантажів, виконання інших технологічних процесів.

Логістичні процеси ТОВ «Аврора транспортна логістика» мають певні відмінності залежно від категорії клієнта та сегменту надання послуг (ринок B2B або ринок B2C, міжнародні перевезення, перевезення не форматних вантажів, тощо). Узагальнена характеристика основних логістичних процесів ТОВ «Аврора транспортна логістика» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Логістичні бізнес-процеси ТОВ «Аврора транспортна логістика»

Процес 1	Виконавець 2	Зміст процесу 3	Результат процесу 4
Приймання вантажів	Оператор відділення	Отримання інформації про вантаж, місце доставки та одержувача, відправника, особливості оплати, оптимальний час доставки. Оцінка об'ємної ваги вантажу, визначення вартості перевезення	Вантаж прийнято, інформація щодо вантажу внесена в інформаційну систему ТОВ «Аврора транспортна логістика», оформлена ТТН
Передача вантажу в зону зберігання та очікування комплектації	Працівник складу відділення	Переміщення вантажу з зони приймання та оформлення в зону зберігання та очікування комплектації (за необхідності – застосування складської техніки)	Вантаж розташований у зоні зберігання відповідно до черги на відправлення
Комплектування вантажів на відправлення	Комплектувальник	Комплектування вантажів у транспортний засіб із врахуванням вимог «ощадливого виробництва» та вимог щодо збереження вантажів під час транспортування	Вантаж укомплектовано в транспортний засіб

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Транспортування вантажів	Водій-експедитор	Перевезення вантажу транспортними засобами компанії або перевізниками-підприємцями	Вантаж транспортується до місця призначення (склад компанії або клієнту напряму)
Розвантаження та зберігання вантажів у відділенні ТОВ «Аврора транспортна логістика»	Працівник складу	Розвантаження вантажів із транспортного засобу та розміщення на складі відділення компанії відповідно до умов зберігання	Вантаж розвантажено та розміщено на складі у відділенні компанії
Видача вантажу отримувачу	Оператор відділення	Видача клієнту вантажу із врахуванням додаткових вимог вантажовідправника (післяплата, тощо)	Вантаж отримано клієнтом

Відповідно до актуальної стратегії, фокус співпраці з ключовими клієнтами ТОВ «Аврора транспортна логістика» розширюється на клієнтів ринку B2C та e-commerce. Оновлений ланцюжок створення вартості для основних категорій клієнтів ТОВ «Аврора транспортна логістика» представлено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Ланцюжок створення цінностей для клієнта ТОВ «Аврора транспортна логістика»

З другої половини 2018 року ТОВ «Аврора транспортна логістика» вивело для загального користування палетний прайс формату «Євро», «Американка», «Фінка» висотою до 2,0 метрів, а також стало більше обробляти вантажів коробкового формату, продемонструвавши клієнтам, що може працювати і з дрібними відправленнями також. Це дозволило отримати 28% додаткового прибутку у порівнянні з показниками 2017 року.

Детальне дослідження організації логістичних бізнес-процесів у роботі регіональних структурних підрозділів та агентських підрозділів ТОВ «Аврора транспортна логістика», виявило ряд існуючих проблем, пов'язаних із:

- транспортуванням;
- логістичними процесами на складі;
- роботою з персоналом;
- виконанням принципів ощадливого виробництва;
- інформаційним забезпеченням логістичних процесів.

Систематизація основних проблем в логістичних бізнес-процесах ТОВ «Аврора транспортна логістика» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Систематизація проблем логістичних процесів ТОВ «Аврора транспортна логістика»

Складова логістичної системи компанії	Виявлені проблеми
Транспортування	Пошкодження навантажувачів та автомобілів, санітарний стан навантажувачів та автомобілів
Логістичні процеси на складі	Помилки під час комплектування вантажів на відправку, розвантаження та розміщення вантажів на складі. Тривалі витрати часу на проведення інвентаризаційних процесів
Управління персоналом	Прогули та невиходи на роботу, недотримання інструкцій щодо заповнення документації, нерозуміння персоналом цінностей та місії компанії
Ощадливе виробництво	Помилки при позначенні вантажів, що вимагають термінового транспортування
Інформаційне забезпечення логістичних процесів	Помилки у оформленні супровідної документації, через що можливі помилки у розміщенні або напрямках відправлення вантажів

Наведені у табл. 2.7 проблеми обумовлюють наявність витрат через помилки у операціях комплектації та відвантаження, а також витрат через наявність документів із виправленнями. Динаміка цих витрат у 2017-2019 рр. та їх частка у доході ТОВ «Аврора транспортна логістика» представлена на рис. 2.7. та 2.8.

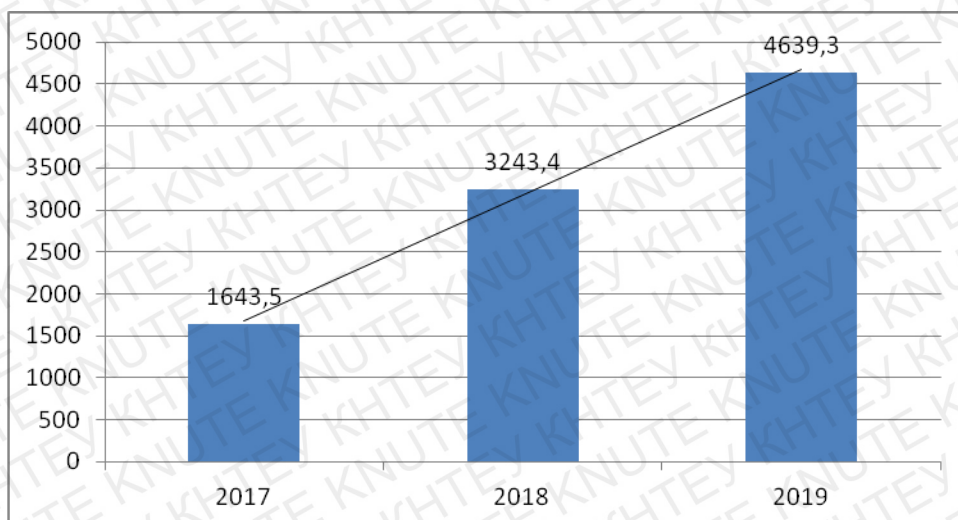


Рис. 2.7. Динаміка витрат ТОВ «Аврора транспортна логістика» через помилки у операціях комплектації та відвантаження у 2017-2019 рр., тис. грн

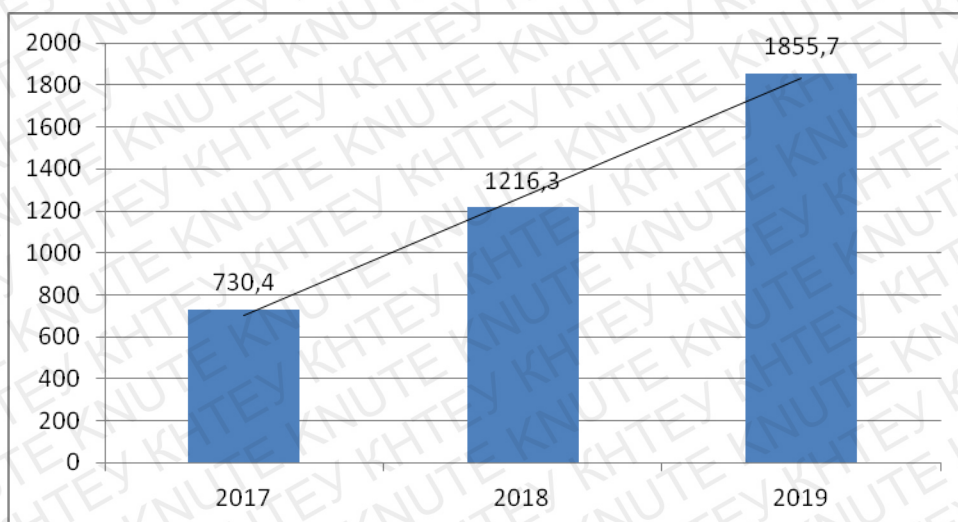


Рис. 2.8. Динаміка витрат ТОВ «Аврора транспортна логістика» через наявність документів з виправленнями у 2017-2019 рр., тис. грн

Представлені дані свідчать, що зі збільшення доходів компанії, витрати через помилки у операціях комплектації та відвантаження та через наявність

документів із виправленнями збільшуються. Також збільшується і частка цих витрат у доходах ТОВ «Аврора транспортна логістика». Це обумовлене зростанням навантаження на персонал. Відповідно, для вдосконалення логістичних процесів необхідно розробити заходи, спрямовані на зменшення цих витрат.

Висновки до розділу 2

Таким чином, проведені дослідження виявило, що ТОВ «Аврора транспортна логістика» працює на ринку міжнародних автомобільних вантажних перевезень, який є висококонкурентним. Компанія орієнтується на широкий сегмент споживачів та розширює географію транспортування за рахунок виходу на ринок міжнародних перевезень. Дослідження фінансово-економічного стану виявило, що ТОВ «Аврора транспортна логістика», незважаючи на зростання доходів, характеризується зниженням прибутковості та рентабельності роботи компанії, що є негативною тенденцією та потребує реалізації заходів із розвитку бізнесу. Також було виявлено ряд проблем у логістичних процесах компанії, пов'язаних із транспортуванням, логістичними процесами на складі, роботою з персоналом, виконанням принципів ощадливого виробництва та інформаційним забезпеченням логістичних процесів. Підвищення прибутковості та рентабельності роботи компанії потребує термінового розв'язання виділених проблем.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ТОВ «АВРОРА ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА»

3.1. Напрями підвищення ефективності логістичного забезпечення на ТОВ «Аврора транспортна логістика»

Існує три основних напрямки, нововведення, які забезпечать зниження витрат на перевезення вантажів [5]:

- створення плану оптимізації витрат на утримання транспортного парку підприємства: показники використання транспорту складають загальний рівень витрат на транспорт. Важливо, щоб в автопарку компанії були моделі транспорту різної вантажопідйомності для задоволення попиту, як всередині регіону, так і за його межами;
- для удосконалення організації поставки товару може бути запропоновано використання термінальної системи транспортування товару. Використання термінальної системи можливе за сприянням регіональних органів влади та допомоги системи транспортно-експедиційного обслуговування "Термінал";
- створення та вибір оптимального маршруту доставки товару споживачеві. Це може допомогти знизити витрати на використання в перевезеннях власного автопарку, що допоможе також знизити комерційні витрати підприємства, що в свою чергу знизить вартість кожного перевезення, яку здійснює підприємство.

З метою оптимізації транспортних потоків створюються умови для застосування нових технологій у транспортній системі. Однією з нових технологій є створення термінальних систем. Термінали допомагають багаторазово збільшити ефективність логістики транспорту, так само вони можуть допомогти зменшити витрати на транспортування, завантажувально-

відвантажувальні роботи і зберігання вантажу. Суть термінальної технології полягає в розділенні процесу доставки вантажів на три пов'язаних процеси:

- розвезення малих партій вантажу між споживачами і терміналом;
- формування відвантаження великих партій вантажу на терміналах;
- здійснення перевезення вантажів автопоїздами великої вантажопідйомності між терміналами [5].

На сьогоднішній день можна відзначити таку тенденцію, що після появи терміналів багато підприємств стали взагалі відмовлятися від утримання власних складів. Причиною цього є те, що термінали стали грати роль проміжних складів, що дуже зручно для постачальників і покупців через наявність можливості складування вантажів та їх зберігання на будь-який термін, що зручно при довгострокових відносинах.

Будівництво терміналів так само обумовлюється наростаючим темпом розвитку промисловості і вантажообігу в країні, що передбачає впровадження нових технологій для транспортування вантажу.

Аналіз сучасного стану організації міжнародних перевезень показав, що підвищення ефективності та якості їх виконання можливе за рахунок використання перспективних технологій, однією з яких є як раз використання терміналів в системі доставки вантажів [8, 9].

Використовуючи критерії оцінки та показники, фактори сукупного ефекту функціонування транспортно-логістичної інфраструктури та перспективи її розвитку в умовах ринкової економіки [3, 8], можна прийняти рішення про формування транспортно-логістичних центрів, що дозволить в результаті максимізувати прибуток та мінімізувати витрати всіх видів ресурсів кожного учасника процесу руху товару. Необхідно також приділити увагу питанням раціоналізації вибору моделі логістичних систем стосовно до процесу доставки для транспортно-експедиційної компанії [2] на основі аналізу існуючих методів моделювання і визначення найбільш стійкого з них для створення моделі функціонування транспортно-логістичної системи.

Для розробки концепції формування і розвитку транспортно-логістичної системи пропонується використовувати такий показник, як транспортно-логістичний потенціал, що характеризує потенційні можливості досліджуваного об'єкта [6, 7].

Досвід формування логістичних систем в розвинених країнах показує, що транспортні витрати при цьому скорочуються на 7-20%, витрати на вантажно-розвантажувальні роботи і зберігання зменшуються на 15-30%, а загальні логістичні витрати – на 12-35%. Передача функцій постачання і збуту своєї продукції від фірм виробників логістичних посередників дозволяє майже в 3 рази скоротити власні витрати фірм на дані цілі, прискорити оборотність ресурсів на 20-40%, знизити запаси матеріальних ресурсів і готової продукції на 50-200% [9].

Таким чином, всі функції і операції повинні плануватися, управлятися і координуватися оператором міжнародного перевезення. Всі процеси, що протікають в рамках окремих функцій, узгоджуються один з одним і створюють, таким чином, резерви зниження загальних витрат. Основу інтегрованої системи логістики утворюють такі найважливіші сфери бізнесу, як закупівля сировини і матеріалів, виробництво, збут, потоки матеріалів, транспорт, інформація, фінанси, а також системи управління запасом, якістю, планування потреби в матеріалах і т.п. В даному випадку під транспортно-логістичним потенціалом регіону (області) розуміється сукупність показників або факторів, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, здібності та інші резерви, які можуть бути використані в економічній діяльності транспортно-логістичного комплексу [4].

Після аналізу пріоритетних напрямків логістики підприємства потрібно ініціювати створення плану оптимізації витрат на транспорт підприємства. Наведемо приклад плану, який рекомендуємо впровадити на ТОВ «Аврора транспортна логістика»:

- постановка мети перед групою менеджерів транспортної служби;

- контроль міжвідомчої роботи, випуск директив та регламентів, спрямованих на регулювання взаємодії всередині підприємства;
- впровадження єдиних показників ефективності роботи для відділів, пов'язаних з логістикою;
- залучення провідних фахівців для підвищення ефективності комунікацій всередині підприємства і складання звітності;
- делегування обов'язків, формування групи службовців, відповідальних за досягнення планових показників.

Головним завданням у сфері доставки, що стоїть перед ТОВ «Аврора транспортна логістика», є вибір оптимального маршруту поставки товару споживачеві.

Вирішення цього завдання дозволить поліпшити ряд факторів на підприємстві:

1. зменшення витрат на паливе;
2. дозволить ефективно використовувати можливості транспорту підприємства;
3. забезпечить доставку вантажу замовнику в зазначений термін.

Своєчасна розробка оптимальних маршрутів спрощує роботу з планування поставок та збільшує їх ефективність [5].

У процесі організації поставок важливо встановити вимоги до якості маршрутів:

- доставка продукції повинна відбуватися по найменшій відстані;
- гарантувати найменшу частку холостих і нульових пробігів в загальному пробігу автомобіля;
- використовувати максимально можливу вантажопідйомність транспорту;
- відповідність часу роботи автомобіля часу в наряді.

В системі доставки існує кілька видів маятникових маршрутів:

- маятниковий маршрут із зворотним холостим пробігом, тобто поставка товару від виробника до покупця, а потім повернення на вихідну точку без вантажу;
 - маятниковий маршрут із зворотним повністю навантаженим пробігом, тобто рух транспорту з товаром в обох напрямках;
 - маршрут із зворотним не навантаженим повністю пробігом [5].
- Більш детально схеми маршрутів представлені на рисунку 3.1.

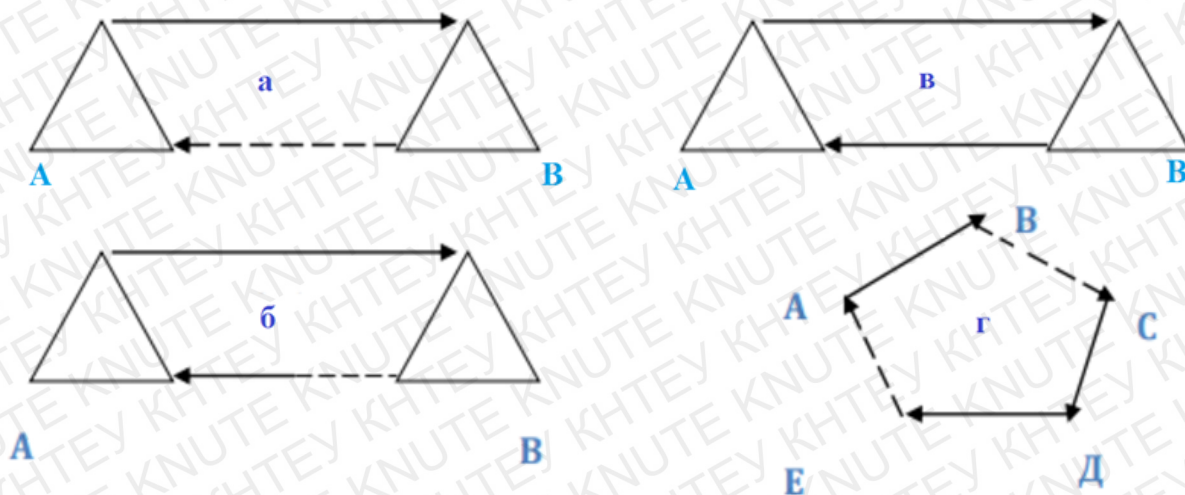


Рис. 3.1 – Схеми маршрутів

Примітка: а) – маршрут із зворотним холостим пробігом; б) – маршрут із зворотним неповністю навантаженим пробігом; в) – маршрут із зворотним повністю навантаженим пробігом; г) – кільцевий маршрут; А, Б, В, С, Д, Е – точки маршруту.

Логістичний підхід до організації автомобільних перевезень обумовлює новий методологічний зміст, що полягає в тому, що основною складовою частиною перевезень має стати проектування оптимального (раціонального) перевізного процесу. Під цим розуміється пошук найкращих організаційних і технічно можливих рішень, що забезпечують максимальну ефективність перевезення вантажів від місця їх виробництва до місця споживання [5].

На підставі вищевикладеного, для поліпшення системи вантажоперевезень на підприємстві ТОВ «Аврора транспортна логістика» та підвищення ефективності використання рухомого складу може бути запропоновано такий захід як розробка раціонального маршруту руху транспортних засобів (ТЗ). Для того, щоб досягти бажаного результату, необхідно скласти алгоритм дії експедитора при виборі оптимального маршруту (рис. 3.2) [4, 10].

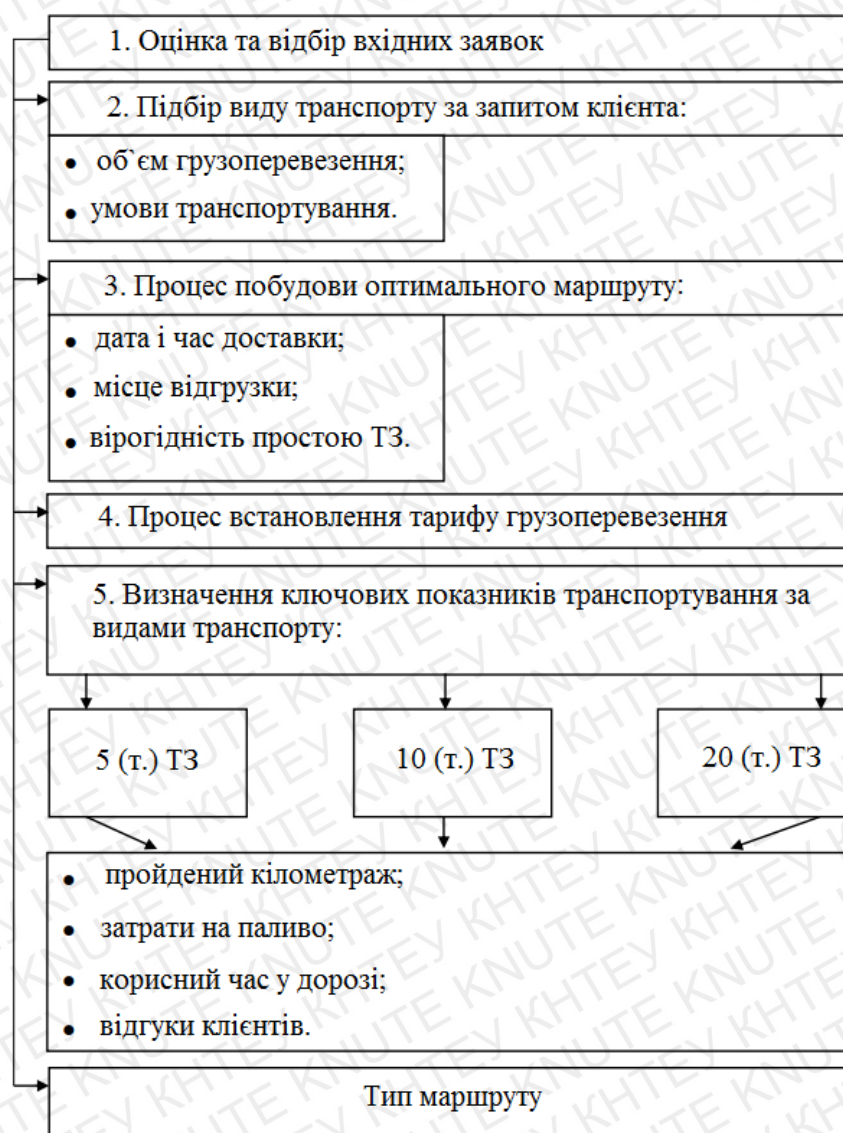


Рис. 3.2 – Алгоритм визначення та побудови оптимального маршруту вантажоперевезення

Логістична система, на практиці, починаючи від процесу переміщення вантажу і закінчуючи процесом переміщення замовлення в ринковому просторі, зосереджує велику кількість аспектів і робіт, які знаходяться під впливом безлічі факторів, пов'язаних з певними ризиками. Одним з головних принципів логістики виступає надійність. Імовірність настання ризику функціонування логістичної системи повинна бути зведена до мінімуму або ж повністю усунена. Ризик – це ймовірність настання страхового випадку та ймовірна величина збитку від настання ризикового випадку [2].

Зазначимо, що на рисунку 3.2 представлений алгоритм дій експедитора на підприємстві (логістичному та (або) транспортному) при визначенні оптимального маршруту вантажоперевезення.

Для вибору оптимального типу перевезення необхідно розглянути характеристику можливих варіантів, представлених на рисунку 3.3 [2].

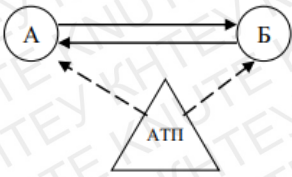
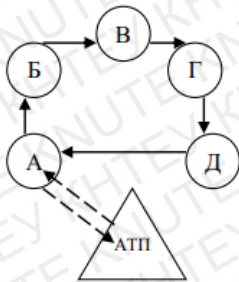
Тип транспортування	
	
Переваги	
<ul style="list-style-type: none"> - мінімальна кількість порожнякових пробігів ТЗ; - легка побудова маршруту; - мінімальні витрати на паливо; - безперервна робота на маршруті. 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість доставки збірного вантажу; - залучення різних видів транспорту.
Недоліки	
<ul style="list-style-type: none"> - можливий зворотній порожняковий пробіг; - часткове завантаження ТЗ в одному з напрямків; 	<ul style="list-style-type: none"> - перебої в процесі доставки; - складна схема побудови маршруту; - великі витрати на паливо; - велике число порожнякового пробігу і т. д.

Рис. 3.3 – Типи транспортування та їх характеристика

З представленого алгоритму і характеристик типів маршрутів, найбільш вигідним варіантом транспортування є маятниковий маршрут, тому що переваги перебивають недоліки, що не можна сказати про кільцевий маршрут. Також кільцевий маршрут не підходить для застосування на ТОВ «Аврора транспортна логістика» при транспортуванні вантажу, який здійснюється єдиним завантаженням конкретного вантажу (наприклад, метал), так як це не вигідно з точки зору фінансової сторони.

Новим етапом розвитку вантажоперевезень є транспортне експедирування – діяльність, спрямована на захист вантажу від будь-якого фізичного впливу, яка забезпечує його збереження протягом усього шляху слідування [2].

Експедитор повинен чітко дотримуватися посадової інструкції та володіти навичками кваліфікованого співробітника, що не менш важливо. Зміст обов'язків посадової інструкції грає важливу роль. Для того, щоб розробити і впровадити найбільш придатну посадову інструкцію для транспортної компанії ТОВ «Аврора транспортна логістика» рекомендуємо провести аналіз та вивчити посадові інструкції прямих конкурентів даного підприємства. На основі отриманих даних розробити унікальну посадову інструкцію, зміст якої охоплює весь процес діяльності експедитора компанії, розмежовує його обов'язки та відповідальність [10].

Для вдосконалення логістичних бізнес-процесів транспортної компанії, а саме розробки рекомендацій та інструкцій, пов'язаних з діяльністю експедитора транспортної компанії, необхідно також розробити тестові заходи, які зможуть визначити базовий рівень знань, а також посадову інструкцію, якої необхідно дотримуватися в роботі менеджера-експедитора для того, щоб побудувати процес діяльності без здійснення помилок, які можуть спричинити настання ризикової ситуації [5].

Найбільш популярним методом управління логістичними ризиками є страхування. У договорі страхування компанії ТОВ «Аврора транспортна логістика» прописуються різні варіанти страхових випадків, умови і розмір виплат по конкретному страховому випадку [10]. В деяких ситуаціях буває складно довести сутність настання страхового випадку, тому виникають проблеми з виплатами страхової компанії, які дозволили б перекрити завданий збиток. Саме тому існує потреба в розробці та впровадженні CRM-системи, яка дозволила б транспортно-експедиційним компаніям без особливого ризику для своєї діяльності та з мінімальними витратами часу знайти як перевізника, так і вантаж для транспортування [2].

На даний час найбільш популярною системою пошуку перевізників є АвтоТрансІнфо (АТІ). АТІ є майданчиком для співпраці та пошуку клієнтів, пропонує побудувати процес перевезення з мінімізацією ризиків. При

використанні даної системи, експедитор може знайти, по заданих параметрах (час, місце і дата відправлення та/або прибуття транспортного засобу), автовласника або його представника. Функціонування системи представляє «кабінетний» тип. Юридичні та фізичні особи можуть зареєструватися в системі, використовуючи певний набір документів. Після реєстрації присвоюється «кабінет», за допомогою якого можна здійснювати пошук перевізника або вантажовідправника, а також відстежувати рейтинги учасників системи. Клієнти можуть виставляти оцінки як позитивні, так і негативні, з чого формується рейтинг компанії або фізичної особи. На підставі таких даних і відбувається вибір клієнтів. Але на сьогоднішній день в даній системі стали все частіше з'являтися шахраї, які шляхом змови з іншими учасниками системи створюють позитивну репутацію, яка є недійсною. Існує безліч прикладів несприятливих ситуацій, пов'язаних з такими «кабінетами». Саме тому розробці й пропонується унікальна CRM-система, яка дозволить не тільки швидко знайти перевізника або вантажовідправника, але й з впевненістю скористатися послугами відібраних осіб [7].

Концепцією даної системи є простота використання, систематизація та об'єднання перевірених баз даних. Такі CRM-системи оптимізують бізнес-процеси, створюють всі необхідні зручності для роботи, а головне надійність.

У запропонованій CRM-системі буде створений основний набір необхідних функцій, тобто при заданих умовах у фільтрах система запропонує повний список перевізників і вантажовласників, а найголовніше сама система перевірить і надасть дані про сумлінність клієнта. Процес перевірки полягає в тому, що при реєстрації в даній CRM-системі, учасники зобов'язані надавати дані, що підтверджують особу та володіння транспортним засобом (довіреність від власника) або документи, що підтверджують правомірність розпорядження вантажем (вантажовідправник). Використання CRM-системи дозволить значно скоротити як тимчасові втрати, так і ймовірність настання ризику, які залежать від людського фактора. Наприклад, при використанні АТІ, експедитор може

лише визначитися з перевізником або відправником вантажу, що вимагає не мало часу, а далі почнеться процес перевірки особи і занесення його в 1С: Логістика або Базу даних компанії, що також спричинить за собою витрати часу.

З метою підвищення ефективності діяльності транспортної організації ТОВ «Аврора транспортна логістика» необхідно сформувати клієнтську базу постійних клієнтів та надати їм знижки на надані послуги [4, 10].

Пропонується впровадження накопичувальної дисконтної програми, яка характеризується збільшенням пільг по мірі звернення клієнтів. Облік здійснюється у вигляді бонусних балів, які нараховуються за переліком транспортно-експедиційних послуг, що здійснюються організацією (табл. 3.1) [1].

Таблиця 3.1

Кількість бонусних балів за видами транспортних послуг

№	Вид послуг	Кількість бонусних балів
1	Автоперевезення вантажу	30
2	Вантажно-розвантажувальні роботи	10
3	Зберігання вантажу на складі	20
4	Транспортна експедиція	20

Наприклад, дисконт у вигляді 3% знижки на послуги, що надаються, буде видаватися в результаті накопичення клієнтом 150 бонусних балів. Знижка 5% надаватиметься клієнтам, які накопичили 250 бонусних балів. Максимальна знижка 10% надається клієнтам, які накопичили 450 бонусних балів.

Даний варіант дисконтної системи є найбільш складним, так як вимагає обліку і накопичення інформації по клієнтам. У зв'язку з цим необхідно впровадити в рамках ТОВ «Аврора транспортна логістика» програмне забезпечення, яке дозволить систематизувати клієнтів, кількість їх звернень за видами послуг, розрахувати кількість бонусних балів та відобразити вартість послуг відповідно до наданої знижки. Пропонується впровадити програму «Клієнти 3.0.3 Проф», яка відповідає всім перерахованим вище вимогам.

Для реалізації даного заходу необхідно здійснити наступні дії:

1. Купити програмне забезпечення «Клієнти 3.03 Проф» з ліцензією на 1 рік.
2. Встановити цю програму на персональні комп'ютери співробітників ТОВ «Аврора транспортна логістика».
3. Провести навчання співробітників по роботі в даній програмі.
4. Забезпечити своєчасне технічне обслуговування програми.

Програмне забезпечення «Клієнти 3.0.3 Проф» можна придбати в режимі онлайн безпосередньо у розробника ТОВ «Аракс Груп». Як відповідальних виконавців за реалізацію даного заходу можна призначити начальника відділу кадрів та менеджера-логіста [1].

3.2. Прогнозна оцінка наслідків запровадження запропонованих заходів на ТОВ «Аврора транспортна логістика»

Розглянемо основний маршрут прямування транспорту від початкового пункту в місті Київ до кінцевого пункту в місті Черкаси (відстань маршруту – 200 км). При організації маршруту доцільно застосувати побудову маятникового маршруту.

Для оцінки ефективності розробленого оптимального маршруту руху транспорту потрібно в якості критеріїв вибрати:

- значення коефіцієнта використання пробігу;
- витрати дизельного палива на 1 тону перевезеного вантажу.

Далі потрібно провести розрахунок основних показників роботи транспорту на маршруті.

Коефіцієнт використання пробігу розраховується за формулою [2]:

$$M = \frac{ler}{ler + lx} = \frac{200}{200 + 200} = 0,5$$

або

$$M = \frac{lerA + lerB}{2 \times lerA} = \frac{200 + 120}{2 \times 200} = 0,8$$

де l_{er} – довжина поїздки з вантажем, км;

– довжина порожнього пробігу, км;

Витрати дизельного палива на 1 тонну перевезеного вантажу розраховуються за формулою [2]:

- зі зворотним холостим пробігом:

$$З = \frac{\text{кількість палива} \times \text{ціна 1 л}}{\text{об'єм перевезеного грузу}} = \frac{128 \times 23}{16} = 184 \text{ грн.}$$

- зі зворотним повністю навантаженим пробігом:

$$128 \times 23 + 32 \times 23$$

Зазначимо, що витрати палива для автомобіля КамАЗ 5410 складають 32 л на 100 км. Отже, за умови що, відстань від пункту А до пункту В складає 200 км, необхідна кількість палива для перевезення вантажу зі зворотним холостим пробігом – 128 л (загальна відстань – 400 км). При зворотному повністю навантаженому пробігу передбачається додаткова витрата палива (32 л) для забору наступного вантажу із пункту В. Середня ціна дизельного палива в Україні складає 23 грн.

Отримані дані занесемо в таблицю 3.2.

Таким же чином можна розрахувати витрати мастильних та інших матеріалів на перевезення 1 тонни вантажу.

Таблиця 3.2

Розрахунок основних показників роботи на маршруті для автомобіля КамАЗ 5410 з причепом

Показники	До впровадження	Після впровадження
Об'єм перевезення, т/оборот	16	32
Відстань поїздки з вантажем, км	200	320
Кількість машин, шт.	5	5
Вантажопідйомність, т	16	16
Коефіцієнт використання вантажопідйомності	1	1
Технічна швидкість,	40	40

км/год.		
Час простою в момент навантаження-розвантаження, год.	1	2
Кількість тонно-кілометрів за один оборот, $P, т \times км$	3200	5120
Витрати на 1 т перевезеного вантажу, грн.	184	115
Коефіцієнт використання пробігу	0,5	0,8

Складання маршруту зі зворотним холостим пробігом є нерентабельним, так як за один повний пробіг транспорту відбувається тільки одна поїздка з товаром. Коефіцієнт використання пробігу при цьому дорівнює (0,5), відсутнє максимальне завантаження транспорту, витрати на 1 тонну перевезеного вантажу досить великі.

Найбільш оптимальним рішенням стає складання маршруту зі зворотним повністю навантаженим пробігом. При цьому стає можливим максимальне завантаження використовуваного транспорту, підвищується коефіцієнт використання пробігу ($\geq 0,5$) і знижуються витрати на 1 тонну поставленого товару.

З даних таблиці видно, що при використанні запропонованих заходів значно зросло значення коефіцієнта використання пробігу (0,8) на маршруті, збільшилася продуктивність перевезення ($P = 5120 т/км$), а також зменшилися витрати палива на 1 тонну перевезеного вантажу.

Використовуючи дані таблиці 3.2 можна розрахувати собівартість перевезення до впровадження запропонованого варіанту [4]:

$$S_0 = 2 \times 3200 = 6400 \text{ грн.}$$

Після впровадження:

$$S_1 = 1 \times 5120 = 5120 \text{ грн.}$$

Виходячи з отриманих розрахунків, відбудеться зменшення загальної собівартості поставки на 1280 грн. Спираючись на дані, отримані з розрахунку, стає зрозумілим, що запропонований маршрут є досить ефективним і дозволяє поліпшити техніко-експлуатаційні показники роботи транспорту, а саме, збільшити продуктивність транспорту і зменшити витрати на 1 тону перевезеного вантажу.

На наступному етапі роботи нами проведена оцінка економічної ефективності вантажоперевезення в залежності від вибору транспортного засобу при маятниковому маршруті (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Економічна ефективність вантажоперевезення в залежності від вибору транспортного засобу при маятниковому маршруті

Показники	Тип транспортного засобу		
	5 (т.) ТЗ	10 (т.) ТЗ	20 (т.) ТЗ
	Харків – Москва		
Кілометраж	800 (км)	800 (км)	800 (км)
Час транспортування	15 (год.)	16 (год.)	18 (год.)
Середнє значення витрати палива	16 л на 100 км	18 л на 100 км	28 л на 100 км
Затрати на паливо, грн.	588,8	331,2	257,6
Відгуки клієнтів	Висока маневреність, але мінімальний обсяг завантаження	Низька маневреність, але оптимальний обсяг завантаження	Низька маневреність, великий обсяг завантаження

Додаткові витрати, грн.	-	-	940
----------------------------	---	---	-----

Примітка: на території Росії впроваджена система стягування плати «Платон» з вантажівок, що мають дозволена максимальну масу понад 12 тонн у розмірі 3,73 руб. за кілометр. Відстань від кордону нашої країни з Росією до Москви складає 700 км, тобто додаткові витрати становитимуть 2611 руб. (940 грн.).

Зважаючи на отримані результати можна зробити висновок, що найбільш вигідним варіантом вибору транспортного засобу при маятниковому маршруті є 20 (т.) ТЗ, так як доступний великий обсяг завантаження транспортного засобу, а витрати на паливо нижче витрат першого і другого варіанту та складають 257,6 грн. на перевезення 1 тонни вантажу. Незважаючи на те, що великовантажним транспортним засобам (від 12 т) необхідно проводити оплату за системою «Платон», сумарні витрати є значно нижчими.

Для того, щоб довести ефективність впровадження CRM-системи необхідно провести аналіз економічних коефіцієнтів транспортної компанії ТОВ «Аврора транспортна логістика». Грунтуючись на розрахункових формулах [2, 4, 5], в таблиці 3.4 наведені прогнозовані дані після впровадження CRM-системи. Для отримання значення необхідних коефіцієнтів нами був використаний фінансовий звіт ТОВ «Аврора транспортна логістика» [11].

Розрахунок коефіцієнта фінансової незалежності проводили за наступною формулою:

$$K(\text{фн}) = \text{СК} / \text{СБ},$$

де СК – власний капітал, СБ – валюта балансу.

Фінансовий важіль розраховували за такою формулою:

$$\Phi(p) = \text{ЗК} / \text{СК},$$

де ЗК – позиковий капітал компанії

При розрахунку коефіцієнта загальної ліквідності використовували формулу:

$$K (\text{ол}) = \text{ОА} / \text{КО},$$

де ОА – оборотні активи, КО – короткострокові зобов'язання.

Абсолютна ліквідність розраховується за наступною формулою:

$$K (\text{ал}) = \text{ДС} / \text{КО},$$

де ДС – грошові кошти

Рентабельність продажів розраховується за формулою:

$$\text{ROS} = \text{ПР} / \text{ВР},$$

де ПР – прибуток,

ВР – виручка

Рентабельність активів визначали за формулою:

$$\text{ROA} = \text{ЧП} / \text{А}_{\text{СР}} \times 100\%,$$

де ЧП – чистий прибуток, $\text{А}_{\text{СР}}$ – середнє значення активів

Формула розрахунку рентабельності власного капіталу:

$$\text{ROE} = \text{ЧП} / \text{СК}_{\text{СР}} \times 100\%,$$

де $\text{СК}_{\text{СР}}$ – середнє значення власного капіталу.

Розрахунки проведені на основі даних за 2018-2019 роки, результати представлені в таблиці 3.4. Також нами зроблений прогноз значень показників після впровадження CRM-системи у досліджуваній компанії [11].

Таблиця 3.4

Результати прогнозного коефіцієнтного аналізу ТОВ «Аврора транспортна логістика» після впровадження CRM-системи [1]

Показники	2018 рік	2019 рік	Прогноз
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,00085	0,00074	0,00071
Фінансовий важіль	339,5	373,2	381,6

Коефіцієнт загальної ліквідності	2,86	4,18	4,92
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,84	2,86	2,91
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,033	0,073	0,21
Коефіцієнт оборотності активів	1,91	1,78	1,67
Оборотність активів	191	205	223
Рентабельність продажів	15	14,7	16,3
Рентабельність активів	26	20	27
Рентабельність власного капіталу	121	114	126
Чистий оборотний капітал, млн. дол.	13,5	24,7	27,2

На підставі даних, отриманих з таблиці 3.4 можна зробити наступні висновки:

- 1) відбувається зниження коефіцієнта фінансової незалежності, це свідчить про те, що зростає незалежність компанії від кредиторів;
- 2) зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності є позитивною тенденцією, але так як нормальне значення даного коефіцієнта коливається в межах 0,2-0,3, то це свідчить про те, що коштів у підприємства достатньо для погашення короткострокових зобов'язань;
- 3) зниження коефіцієнта оборотності активів свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів в цілому по підприємству;
- 4) прогнозується збільшення рентабельності активів за рік на 7%;
- 5) збільшення рентабельності власного капіталу на 12%;
- 6) збільшення розміру чистого оборотного капіталу на 2,5 млн. дол. показує, що підвищується ліквідність підприємства та збільшується його кредитоспроможність.

Таким чином можна зробити висновок, що впровадження нової, багатофункціональної системи дозволить скоротити витрати часу на обробку і виконання замовлення, тим самим дозволяючи збільшити обсяг замовлень і мінімізувати ризики, пов'язані з логістичною діяльністю. Так само транспортно-логістичне підприємство може відмовитися від використання декількох систем, на користь запропонованої.

Висновки до розділу

У третьому розділі дипломної роботи запропоновано використовувати термінальну систему транспортування товару, рекомендується розробити нову посадову інструкцію для ефективної роботи експедитора, пропонується впровадити CRM-систему, яка дозволить визначати числові значення за окремими видами логістичних ризиків компанії та стабілізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Аврора транспортна логістика». Збільшення розміру чистого оборотного капіталу на 2,5 млн. дол. після впровадження даної системи показує, що підвищується ліквідність підприємства та збільшується його кредитоспроможність.

У роботі проведений розрахунок оптимального маршруту вантажоперевезень маятниковим способом за заданими характеристиками. Встановлено, що найбільш оптимальним рішенням є складання маршруту зі зворотним повністю навантаженим пробігом. При цьому стає можливим максимальне завантаження використовуваного транспорту, підвищується коефіцієнт використання пробігу ($\geq 0,5$) і знижуються витрати на 1 тону поставленого товару.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі розроблені рекомендації та алгоритм дій для удосконалення та підвищення ефективності логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж на ТОВ «Аврора транспортна логістика».

За результатами досліджень встановлено, що найбільш оптимальним є маятниковий маршрут, так як вантажоперевезення здійснюються за певними напрямками і з певними постачальниками та замовниками послуг. При створенні оптимального маршруту доставки продукції зі складу до покупця були враховані наступні вимоги: перевезення здійснюється по найкоротшій відстані, по можливості були виключені холості пробіги. Рішення даного завдання дозволить поліпшити ряд факторів: зниження витрат на паливо, більш раціонально використовувати ресурси автопарку підприємства та забезпечення своєчасної доставки вантажу замовникові. Грамотно складений маршрут також забезпечить досягнення максимально можливого коефіцієнту використання пробігу, що в свою чергу забезпечить зменшення собівартості перевезень.

У зв'язку з тим, що компанія ТОВ «Аврора транспортна логістика» приділяє велику увагу процесу діяльності менеджерів-експедиторів, рекомендується розробити нову посадову інструкцію для ефективної роботи експедитора. Ґрунтуючись на тому, що інструкції та контрольні заходи не були модернізовані на протязі останніх декількох років, розроблені рекомендації дозволять оптимізувати даний логістичний бізнес-процес.

З метою підвищення ефективності діяльності досліджуваної транспортної організації також необхідно сформувані клієнтську базу постійних клієнтів та надати їм знижки на надані послуги.

Не менш важливим для транспортної компанії ТОВ «Аврора транспортна логістика» є процес побудови логістичного-процесу експедирування в цілому. Процес мінімізації логістичних ризиків транспортної компанії ґрунтується на ряді заходів, а саме якісні та кількісні методи аналізу й оцінки логістичного ризику. Основним завданням якісного аналізу логістичного ризику

транспортної компанії є своєчасне визначення зовнішніх та внутрішніх чинників виникнення ризику, а також ідентифікація можливих ризиків в бізнес-процесі. Кількісний аналіз передбачає процес визначення числових значень за окремими видами логістичних ризиків транспортної компанії. У зв'язку з цим пропонується застосовувати CRM-систему, яка розроблена на основі діючої системи пошуку вантажоперевізників та вантажовідправників – «АвтоТрансІнфо».

На основі результатів, отриманих в ході проведення фінансового стану транспортної компанії ТОВ «Аврора транспортна логістика» був зроблений прогноз фінансово-економічної діяльності після впровадження CRM-системи. Застосування запропонованих рекомендацій дозволить оптимізувати логістичні бізнес-процеси, що в свою чергу дозволить стабілізувати фінансово-економічний стан компанії і уникнути ризикових ситуацій. Отримані дані свідчать про те, що стан компанії покращиться, стане стабільнішим, за рахунок виключення непрогнозованих ризиків.

Для досліджуваного підприємства рекомендуємо використовувати термінальну систему, яка дозволить знизити собівартість продукції, за рахунок зведення до мінімуму витрат на транспорт, також використання термінальної системи допоможе скоротити час транспортування вантажів та вирішить проблему складування товару.

В цілому, за підсумками розроблених і запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення логістичного забезпечення транспортної компанії ТОВ «Аврора транспортна логістика», а також після їх впровадження, прогнозується отримання позитивного результату, що дозволить оптимізувати та забезпечити логістичну діяльність компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия в 2-х ч. /А.Е. Абрамов – М.: Экономика и финансы АКДИ, 2008. – 652 с.
2. Аврора транспортна логістика. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aurora-tl.com.ua/>.
3. Апопій В. В. Організація торгівлі : підручник; 2-ге вид., перероб. та доп. / [Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та ін.] ; за ред. В. В. Апопія. – Київ : Центр навч. літ-ри, 2015. – 616 с.
4. Бакунов О.О. Обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку роздрібних торговельних мереж / О. О. Бакунов, В. А. Распопова // Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. пр. – Дніпро: ДУЕП. – 2020. – Вип. 2(9). – С. 19-30.
5. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук – К.: Професіонал, 2014. – 143 с.
6. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник / В.Г. Банько – К.: КНТ, 2013. – 345 с.
7. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf
8. Величко О. П. Методика оцінювання розвитку логістики підприємства / О. П. Величко // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 8. – С. 45-54
9. Внутрішня торгівля України: економічні умови ефективного розвитку: монографія / [А. А Мазаракі, І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко та ін.]; за заг. наук. ред. А. А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 195 с.
10. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку [Монографія] / [за

- заг. ред. Шубіна, Я. А. Гончарука]. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 404 с.
11. Голошубова Н. Роздрібна торговельна мережа України: стан і тенденції розвитку / Н. Голошубова // Економіка України. – 2019. – № 9. – С. 74-85.
 12. Горошко К. О. Світовий досвід розвитку логістичних підприємств / К. О. Горошко, О. М. Аляб'єва // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2020. – Вип. 3. – С. 72-74.
 13. Гребеник К. Будущее почтовой логистики в Украине и в мире: что лидеры рынка внедряют уже сегодня. 12.11.2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/ru/publications/20177428-budushchee-pochtovoj-logistiki-v-ukraine-i-v-mire-chto-lidery-rynka-vnedryayut-uzhe-segodnya>
 14. Економіка логістичних систем : монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін. ; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2015. – 596 с.
 15. Євдокимов А. В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах [Текст] / А. В. Євдокимов, Ю. В. Чорток, А. О. Родимченко // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал / ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». – 2017. – Вип. 1 (11). – С. 246-249.
 16. Жевтун, И.Ф. Анализ моделей логистических систем и исследование устойчивости их функционирования / И.Ф. Жевтун, В.О. Зубкова // Альтернативные источники энергии в транспортно-технологическом комплексе: проблемы и перспективы рационального использования. – Воронеж, 2016. – Т. 3. №. 1. – С. 394-399.
 17. Індекс ефективності логістики 2019 – Німеччина знову в лідерах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eizvestia.com/uk/ekonomika-ukr/full/366-indeks-efektivnosti-logistiki-2016-nimechchina-znovu-vliderax>

18. Кавун О.О. Світова роздрібна торгівля продовольчими товарами: сучасні тенденції розвитку і прогнозовані зміни // Фондовий ринок. – 2020. – №4. – С.26-32.
19. Карп І. Функціонування логістичного управління на підприємстві //Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2011. - №6. – С. 110 – 116.
20. Карп І.М. Теоретичні основи мікрологістичної системи // Вісник Хмельницького національного університету.– 2011.– №1. – С. 223–227.
21. Кацьма, В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством [Текст] / Васирина Іванівна Кацьма // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 60-65.
22. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е издание. / Пер. Малкова И., под ред. Т. Середовой. – СПб.: Питер, 2014. – 480 с.
23. Криган Р. В. Регіональний аспект вирівнювання розвитку роздрібно торгівлі в Україні / Р. В. Криган // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. – Львів : ЛКА. – 2019. – Вип. 10. – С. 130-132.
24. Крикавський Є. В. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями / Є. В. Крикавський, З. Патора-Висоцька // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 2. – С. 121-133.
25. Крикавський Є. В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус / Є. В. Крикавський // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2013. – № 4 (46). – С. 240 – 247.
26. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. – 2-ге вид., доп. і

- перероб. / Є. В. Крикавський. – Львів: Інтелект-Захід, 2012. – 452 с.
27. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, М. Фертч. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 844 с.
28. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Курс лекцій з дисципліни «Логістика» [Електронний ресурс] / Л. Я. Малюта, Р. П. Шерстюк // Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – 2017. – 137 с.
29. Кіндій М. В. Управління ланцюгами поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту / М. В. Кіндій, Я. В. Малиш, Л. П. Прийма // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика: збірник наукових праць. – 2019. – № 833. – С. 143–152.
30. Кіндій М. В. Управління ланцюгами поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту / М. В. Кіндій, Я. В. Малиш, Л. П. Прийма // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика: збірник наукових праць. – 2015. – № 833. – С. 143–152.
31. Колчкова О. В. Сучасні тенденції та проблеми розвитку мережі роздрібної торгівлі України. Регіональний аспект / О.В. Колчкова // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2013. – Вип. 29. – С. 231–238.
32. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності торговельних підприємств / М. В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 35. – С. 148–152.
33. Кочубей Д. Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств / Д. Кочубей // Товари і ринки . - 2017. - № 1. - С. 9-17.
34. Купавых, С.С. Транспортно-логистическая инфраструктура: критерии оценки, проблемы и перспективы развития / С.С. Купавых // Альтернативные источники энергии в транспортно-технологическом комплексе: проблемы и перспективы рационального использования. – Воронеж, 2016. – Т. 3. №. 1. – С. 427-429.

35. Ларіна Р.Р. Логістика: навч. посіб. Р. Р. Ларіна. – Д.: ВІК , 2015. – 335с.
36. Латунова, Д.А. Аналіз ринку логістичних провайдерів України [Текст] / Д.А. Латунова // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. – Суми : СумДУ, 2015. – С. 118.
37. Лобовко В. Анализ рынка логистических услуг Украины. Тренды, сложности и возможности [Електронний ресурс] / В. Лобовко. – Режим доступу: <https://trademaster.ua/articles/312595>
38. Маслюк А. Инструменты бережливого производства в транспортной и складской логистике. 26.03.2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://logist.fm/publications/instrumenty-berezhlivogo-proizvodstva-v-transportnoy-i-skladskoy-logistike?fbclid=IwAR0uPOHnusmcHpcdVG99fYsHL6NCcnSgLhvdFzq7sNyOZG-GJhiH6d2tbj4>
39. Мінакова С.М. Обґрунтування концептуальних засад розвитку логістичних торговельних систем в умовах глобалізації // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського “Глобальні та національні проблеми економіки”. – 2019. – Вип. 2. – С. 844–847.
40. Олійник Я.Б. Міжнародна логістика: навч. посібник/ Я.Б.Олійник, І.Г.Смирнов – К.: Обрії, 2011. – 540 с.
41. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник: / Пономарьова Ю. В.– Вид. 2-ге., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, – 2013. – 328 с.
42. Рейтинг країн за кількістю присутніх на ринку іноземних ритейлерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://>

- www.rate1.com.ua/ua/ekonomika/tovari-taposlugi/1210/
43. Роздрібна торгівля України у 2019 році: стат. зб. – К.: Держ. служба стат. України, 2020. – 165 с.
 44. Світовий рітейл більше заробляє на скорочених оборотах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finance.tochka.net/ua/11809-mirovoy-riteyl-bolshe-zarabatyvaetna-upravshikh-oborotakh/>
 45. Симонова Л.Н. Ринок логістичного аутсорсингу 2019 [Електронний ресурс] / Л.Н. Симонова. – Режим доступу: <https://ma-research.ru/research/item/153-rynok-logisticheskogo-autsorsinga-2017.html>
 46. Сыздыкбаева, Б.У. Методология формирования и развития интегрированной транспортно-логистической системы Казахстана. / Автореф. дис. на соиск. уч. ст. доктора эк. наук // Междунар. казахско-турец. универс. им. А. Ясави, – Туркестан, 2010. – 48 с.
 47. Сыздыкбаева, Б.У. Оценка эффективности реализации программ формирования региональной транспортно-логистической системы / Б.У. Сыздыкбаева // Вестн. МКТУ. – 2010. – №1-2. – С. 155-164.
 48. Сокур І.М. Транспортна логістика: навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / І.М. Сокур, Л.М. Сокур, В.В. Герасимчук. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 222 с.
 49. Статистична інформація / Офіційний веб-ресурс Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
 50. Тараненко Ю. В. Аналіз ринку логістичних послуг / Ю. В. Тараненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. – Вип. 12. – Ч. 3. – С. 219-222.
 51. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації: монографія / [Л. О. Лігоненко, Г. М. Богославець, Г. Л. Піратовський та ін.]; за ред. Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 334 с.

52. Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі: монографія / І. В. Височин. – Київ: КНТЕУ, 2012. – 543 с.
53. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: [монографія] / Л.В. Фролова – Д.: ДонДУЕТ, 2012. – 130 с.
54. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник НУ «Львівська політехніка» – 2015. - №608. – С. 265-271.
55. Connecting to Compete 2019. Trade logistics in the Global [Електронний ресурс] : Economy – Режим доступу: [http:// www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
56. Connecting to Compete 2019: Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators [Електронний ресурс] / J-F. Arvis, D. Saslavsky, L. Ojala, B. Shepherd, Ch. Busch, A. Raj, T. Naula. – Режим доступу: https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2019.pdf
57. Global Rankings 2019 [Електронний ресурс] / The World Bank Group. – Режим доступу: <https://lpi.worldbank.org/international/global>
58. Logistics and Supply Chain Management: Modern Trends in Germany and Russia : IV Terminology in logistics : Annex, Vol. 1; European Logistics Association; Publish. ELA, 2017. – 117 p.
59. Drewello H. The Consideration of Local Preferences in Transport Infrastructure De-velopment: Lessons from the Economics of Federalism // University of Applied Sciences Kehl, Kinzigallee 1, Kehl am Rhein, Germany, Volume 207, 19 September 2016, Pages 291-304.
60. McEthiney P.T. Transport Alternatives in Business Logistics. Phoenix, Arigona. 1985. P. 1. 11.