

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра міжнародного менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬТОРГОВЕЛЬНИХ  
ОПЕРАЦІЙ**

**(за матеріалами ТОВ «ЗАММЛЕР», м. Київ)**

Студентки 4 курсу, 5 групи,

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми

«Менеджмент

зовнішньоекономічної діяльності»

Науковий керівник

доцент, кандидат

економічних наук

Гарант освітньої

програми, доцент,

кандидат економічних наук, доцент

кафедри міжнародного менеджменту

Носач

Дарина

Тарасівна

Прохорова

Марина

Едуардівна

П'янкова

Оксана

Василівна

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**..... 4

**РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»** ..... 6

1.1. Оцінка виробничо-господарської діяльності, фінансового стану та сукупного доходу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»..... 6

1.2. Аналіз логістичного забезпечення зовнішньоторговельних операцій ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»..... 19

**РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КРАЇНИ-КОНТРАГЕНТА ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ** ..... 26

2.1. Визначення основних тенденції розвитку логістичних послуг..... 26

2.2. Дослідження ринку логістичних послуг України..... 26

**РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО РОЗШИРЕННЯ НАДАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ**..... 44

3.1. Організаційне забезпечення логістичних послуг ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» ..... 44

3.2. Прогнозна оцінка результативності розширення логістичних послуг ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»..... 44

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ** ..... 52

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** ..... 59

**ДОДАТКИ**



## ВСТУП

Логістичне забезпечення зовнішньоторговельних операцій є достатньо актуальним в сучасному світі, де міжнародна торгівля знаходиться в центрі економічних відносин між країнами.

Під час зовнішньоторговельних операцій товари проходять складний шлях від виробника до кінцевого споживача, який включає в себе багато етапів транспортування та митного оформлення. При цьому необхідно забезпечити ефективність та безпеку перевезення товарів, що має вирішальне значення для підтримки міжнародної торгівлі та розвитку економіки країн.

Окрім того, зростаюча конкуренція на міжнародному ринку вимагає від компаній ефективності та оптимізації виробничих процесів, в тому числі й логістичного забезпечення зовнішньоторговельних операцій. Це вимагає знань та навичок в галузі логістики та міжнародної торгівлі, що робить цю тему досить актуальною для бізнесу та наукових досліджень.

Отже, тема «Логістичне забезпечення зовнішньоторговельних операцій ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» є важливою та актуальною, так як вона стосується питань, що мають вирішальне значення для ефективності та безпеки зовнішньоторговельних операцій, що є ключовим елементом розвитку міжнародної торгівлі.

*Метою кваліфікаційної роботи* є дослідження та аналіз логістичних процесів компанії з метою визначення можливостей їх оптимізації та підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності.

Відповідно до мети визначено наступні завдання:

- оцінити виробничо-господарську діяльність, фінансовий стан та сукупний дохід ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»;
- провести аналіз логістичного забезпечення зовнішньоторговельних операцій ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»;
- визначити основні тенденції розвитку логістичних послуг;
- дослідити ринок логістичних послуг України;

– оцінити організаційне забезпечення логістичних послуг ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»;

– надати прогнозу оцінку результативності розширення логістичних послуг ТОВ «ЗАММЛЕР Україна».

*Об'єктом дослідження* є процес логістичного забезпечення зовнішньоторговельних операцій ТОВ «ЗАММЛЕР Україна».

*Предметом дослідження* механізм логістичного забезпечення зовнішньоторговельних операцій ТОВ «ЗАММЛЕР Україна».

*Методи дослідження.* У процесі виконання роботи були використані наступні методи дослідження: аналізу (аналіз економічних показників підприємства, основних показників комунікацій підприємства в соціальних мережах), графічні (ілюстрація отриманих впродовж виконання роботи), табличні (зведення отриманих впродовж виконання роботи в таблиці) і ін.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів* полягає в можливості їх застосування при обґрунтуванні шляхів розширення логістичних послуг

*Інформаційна база дослідження* формувалася на основі фінансової та статистичної звітності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна», а також матеріалів монографічних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріалів вітчизняних конференцій з досліджуваної проблеми тощо.



## РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ

### «ЗАММЛЕР Україна»

#### 1.1. Оцінка виробничо-господарської діяльності, фінансового стану та сукупного доходу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» – перший національний 3PL оператор. На сьогодні компанія входить до п'ятірки найкращих українських компаній у своїй галузі [9].

Місія компаній групи «ЗАММЛЕР» – розвивати логістичну галузь України та міжнародні торгівельні відносини. Для досягнення цієї мети компанії групи прагнуть забезпечувати максимально зручний сервіс на рівні європейських логістичних стандартів [9].

Основний вид діяльності:

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Інші:

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

50.20 Вантажний морський транспорт

За період роботи компанії групи ЗАММЛЕР розробили та впровадили логістичні рішення для різних галузей. Завдяки багаторічному досвіду роботи та розумінню специфіки транспортування та зберігання, ЗАММЛЕР може запропонувати ефективні та стабільні рішення для наступних категорій товарів (Додаток А).

Компанії групи ЗАММЛЕР пропонують повний спектр логістичних послуг, включаючи [9]:

1. Міжнародні та внутрішні перевезення різними видами транспорту (автомобільний, залізничний, морський та повітряний транспорт).

2. Зберігання вантажів на сучасних складських комплексах з

різноманітними технологіями зберігання.

3. Митне оформлення товарів, що включає декларування, контроль митних платежів та інші митні процедури.

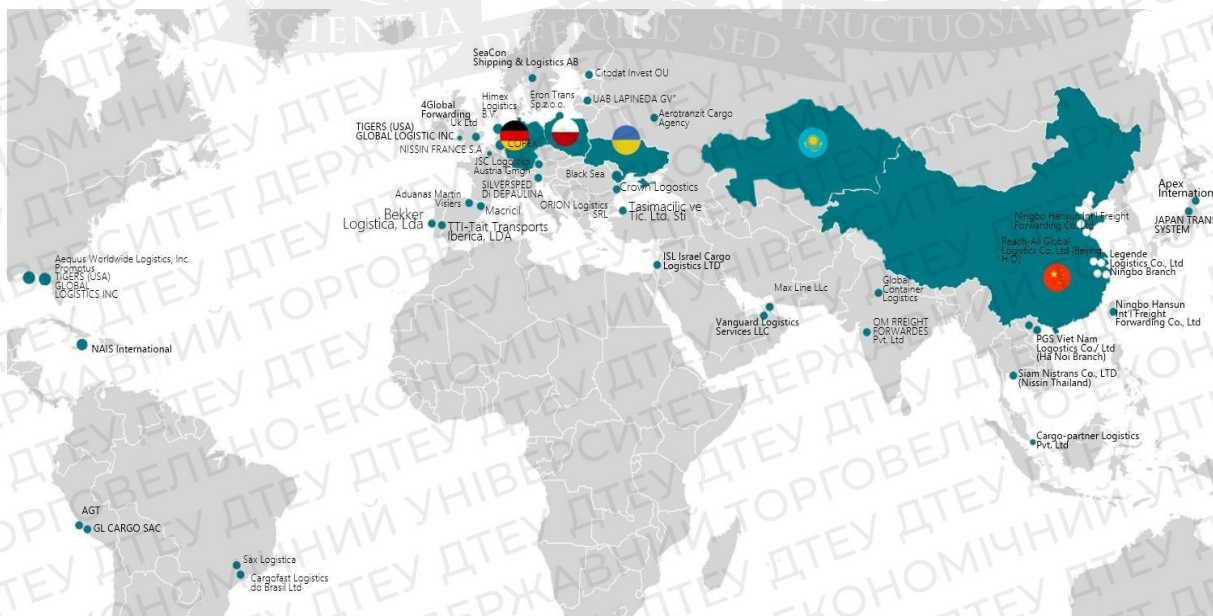
4. Експортно-імпорتنі операції, такі як узгодження умов поставки, виготовлення та контроль документів, оплата та страхування вантажів.

Клієнти групи ЗАММЛЕР мають можливість отримати індивідуальний підхід до кожного випадку, з урахуванням специфіки товару, термінів доставки, маршруту та інших чинників.

Варто зауважити що починаючи з сьогодні до групи ZAMMLER входить 4 компанії (Додаток Б). Окрім того, в складі групи знаходиться ще три компанії за кордоном:

1. Нінгбо ЗАММЛЕР Трейдінг (рік заснування – 2013).
2. ЗАММЛЕР Польща (рік заснування – 2014).
3. АММЛЕР Казахстан (рік заснування – 2020).

Також зазначимо, щ група ЗАММЛЕР співпрацює з більш ніж 200 агентами по всьому світу, таким чином забезпечуючи надання логістичних послуг в більшості країн світу (рис.1.1).



**Рисунок 1.1. Мережа групи ЗАММЛЕР з урахуванням агентів**

*Джерело: складено на основі даних [9]*



Стратегією компаній групи ЗАММЛЕР є стратегія зростання за рахунок постійного розширення географії представництв. Ця стратегія базується на клієнтоорієнтованому підході та високих стандартах ведення бізнесу, що дозволяє компаніям групи ЗАММЛЕР займати лідерські позиції на ринку логістики та міжнародної торгівлі.

Зростання за рахунок розширення географії представництв дає можливість компаніям групи ЗАММЛЕР працювати з клієнтами з різних країн та регіонів, забезпечуючи їм найвищий рівень сервісу та задоволення їх потреб. Крім того, такий підхід дозволяє компаніям групи ЗАММЛЕР диверсифікувати свій бізнес та зменшувати ризики в економічно невизначені часи.

Компанії групи ЗАММЛЕР також керуються клієнтоорієнтованим підходом у співпраці з партнерами, що дозволяє їм створювати взаємовигідні партнерські відносини та задовольняти потреби клієнтів. Компанії групи ЗАММЛЕР ставлять на перший план інтереси своїх клієнтів та партнерів і завжди прагнуть знайти оптимальні рішення для їх потреб.

Організаційна структура групи (Додаток Б) є дивізіональною, розділеною на географічні регіони, при цьому завдання, що залишаються спільними для керівництва всієї групи: управління персоналом, ІТ-департамент, фінансовий, юридичний департамент тощо, є спільними для всіх компаній група ЗАММЛЕР.

З цієї структури управління групою видно, що всі відділи групи компаній сильно взаємопов'язані, а тому право приймати рішення щодо розвитку групи або реконструкції будь-яких філій зазвичай розподіляється між кількома відділами, після чого остаточне рішення затверджується президентом групи ЗАММЛЕР.

Сьогодні група компаній ЗАММЛЕР демонструє стабільний розвиток і зростання: 19 офісів по всьому світу, 758 співробітників, 5 складських комплексів в Україні і 143 вантажівки в Польщі. Компанія має автотранспорт різної вантажопідйомності – 3 т, 5 т, 20 т, що дозволяє виконувати замовлення

різного об'єму в залежності від потреб замовника.

Наявність власного автопарку та розгалуженої мережі партнерів гарантує можливість транспортування в будь-якому напрямку. Автомобілі різної місткості, оснащені системою GPS-навігації та цілодобовою технічною підтримкою, дають змогу забезпечити якісне та безпечне перевезення вантажів. Наявність досвідчених водіїв та автослюсарів, які регулярно проходять необхідні медичні огляди, є гарантією високої професійної якості перевезень вантажів.

Здійснюючи міжнародні перевезення, менеджери ЗАММЛЕР при плануванні маршрутів і розрахунку термінів доставки враховують усі чинні правила перевезень на території інших країн, тому компанія завжди виконує свою роботу чітко і відповідно до зазначених термінів доставки.

Відмітимо також, що товари групи розміщуються в складських приміщеннях класу «А» «В+» та «В», що оснащені сучасною спеціалізованою технікою (Додаток Г).

Далі проведемо фінансовий аналіз діяльності компанії. Для цього скористаємося фінансовою звітністю товариства, що наведена в Додатках Д, Ж, З.

Проведемо його в наступній послідовності:

- аналіз активів підприємства;
- аналіз пасивів підприємства;
- аналіз витрат господарської діяльності;
- аналіз фінансових результатів.

Аналіз балансу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» представлений в табл.1.1.

Залишкова вартість основних засобів складає на кінець 2022 року 7998 тис. грн., що на 2397 тис. грн. менше показника на кінець 2021 року (темپ приросту за цей період склав -23,06%), та на 1416 тис. грн. менше значення показника на кінець 2020 року (темп приросту за 2 роки складає -15,04%). На кінець 2022 року частка основних засобів в майні підприємства складає 16,23%



(7998 / 49287 \* 100). Частка основних засобів за 2 останні роки зменшилась на 11,56%.

Таблиця 1.1

**Аналіз активу балансу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за 2020-2022 роки**

Активи	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	від пр.	від пр.	від пр.	від пр.
Основні засоби	9414	10395	7998	-2397	-1416	-23,06	-15,04
Всього необоротні активи	9414	10395	12801	2406	3387	23,15	35,98
Виробничі запаси	4290	2280	3222	942	-1068	41,32	-24,90
Дебіторська заборгованість за товарами	4785	4587	4629	42	-156	0,92	-3,26
Інша поточна дебіторська заборгованість	10998	7704	7098	-606	-3900	-7,87	-35,46
Грошові кошти	4356	3279	16287	13008	11931	396,71	273,90
Всього оборотні активи	24468	18543	36486	17943	12022	96,76	49,12
Вартість активів	33882	28938	49287	20349	15405	70,32	45,47

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

Загальна вартість необоротних активів становила на кінець 2022 року 12801 тис. грн., що на 2406 тис. грн. більше показника за 2021 рік (темپ приросту необоротних активів за останній рік складає 23,15%), та на 3387 тис. грн. більше значення показника 2020 року (темп приросту за 2 роки складає 35,98%). На кінець 2022 року частка необоротних активів в загальній вартості майна ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» складає 25,97% (12801 / 49287 \* 100). Частка необоротних активів за період з 2020 по 2022 роки зменшилась на 1,81%.

Варто також розглянути структуру та динаміку оборотних активів досліджуваного підприємства.

Виробничі запаси становлять на кінець 2022 року 3222 тис. грн., що на 942 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік складає 41,32%) та на 1068 тис. грн. менше значення показника за 2020 рік (темп приросту за 2 роки складає -24,90%). На кінець 2022 року частка виробничих запасів в активах ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» складає 6,54% (3222 / 49287 \* 100). За два останні роки виробничі запаси зменшили свою частку в активах на 6,12%.

Дебіторська заборгованість за товарами складає на кінець 2022 року 4629 тис. грн., що на 42 тис. грн. більше показника попереднього року (темپ приросту за останній рік складає 0,92%) та на 156 тис. грн. менше значення показника за 2020 рік (темп приросту за 2 роки складає -3,26%). На кінець 2022 року частка дебіторської заборгованості за товарами в активах підприємства складає 9,39% ( $4629 / 49287 * 100$ ). Частка дебіторської заборгованості за товарами за 2 останні роки зменшилась на 4,73%.

Інша поточна дебіторська заборгованість складає на кінець 2022 року 7098 тис. грн., що на 606 тис. грн. менше показника попереднього року (темп приросту за останній рік складає -7,87%) та на 3900 тис. грн. менше значення показника за 2020 рік (темп приросту за 2 роки складає -35,46%). На кінець 2022 року частка іншої дебіторської заборгованості в активах ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» складає 14,40% ( $7098 / 49287 * 100$ ). Частка іншої дебіторської заборгованості за 2 останні роки зменшилась на 18,06%.

Грошові кошти становлять на кінець 2022 року 16287 тис. грн., що на 13008 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік складає 396,71%) та на 11931 тис. грн. більше значення показника за 2020 рік (темп приросту за 2 роки складає 273,90%). На кінець 2022 року частка грошових коштів в активах підприємства складає 33,05% ( $16287 / 49287 * 100$ ). Частка грошових коштів за 2 останні роки збільшилася на 20,19%.

Загальна вартість оборотних активів на кінець 2022 року складає 36486 тис. грн., що на 17943 тис. грн. більше показника на кінець 2021 року. Темп приросту оборотних коштів за останній рік складає 96,76%. У порівнянні із показником за 2020 рік, оборотні кошти збільшилися на 12022 тис. грн., а темп приросту склав 49,12%. На кінець 2022 року частка оборотних активів в активах підприємства складає 74,03% ( $36486 / 49287 * 100$ ). Частка оборотних активів за 2 останні роки збільшилася на 1,81%.

Загальна вартість майна ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» складає на кінець 2022 року 49287 тис. грн., що на 20349 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік складає 70,32%) та на 15405



тис. грн. більше значення показника за 2020 року (темп приросту за 2 роки складає 45,47%).

## 2. Проаналізуємо пасиви досліджуваного підприємства в табл.1.2.

Таблиця 1.2

### Аналіз пасиву балансу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за 2020-2022 роки

Джерела формування майна	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	203			від рр.	від рр.	від рр.	від рр.
Статутний капітал	10000	10000	10000	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20648	16670	22673	6003	2025	36,01	9,81
Всього власний капітал	30648	26670	32673	6003	2025	22,51	6,61
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	234	1014	14763	13749	14529	1355,92	6208,97
Всього короткострокових зобов'язань	3234	2268	16614	14346	13380	632,54	413,73
Баланс	33882	28938	49287	20349	15405	70,32	45,47

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

Згідно даних табл.1.2 статутний капітал складає на кінець 2022 року 10000 тис. грн. За досліджуваний період значення показника не змінилося.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) складає на кінець 2022 року 22673 тис. грн. Це на 6003 тис. грн. більше показника на кінець 2021 року (темп приросту за останній рік складає 36,01%). У порівнянні із показником за 2020 рік, нерозподілений прибуток (збиток) більший на 2025 тис. грн. На кінець 2022 року частка нерозподіленого прибутку в пасивах підприємства складає 46,00% ( $22673 / 49287 * 100$ ). Частка нерозподіленого прибутку за 2 останні роки зменшилась на 14,94%.

Загальна сума власного капіталу складає на кінець 2022 року 32673 тис. грн., що на 6003 тис. грн. більше показника попереднього року та на 2025 тис. грн. більше значення показника 2020 року (темп приросту власного капіталу за 2 роки складає 6,61%). На кінець 2022 року частка

власного капіталу в пасивах ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» складає 66,29%. В порівнянні із 2020 роком, частка зменшилась на 24,16%.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги становлять на кінець 2022 року 14763 тис. грн., що на 13749 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік складає 1355,92%) та на 14529 тис. грн. більше значення показника на кінець 2020 року. На кінець 2022 року частка кредиторської заборгованості в пасивах підприємства складає 29,95%.

Поточні зобов'язання за розрахунками становлять на кінець 2022 року 1830 тис. грн., що на 591 тис. грн. більше показника попереднього року та на 1170 тис. грн. менше значення показника на кінець 2020 року. Частка поточних зобов'язань за розрахунками за 2 останні роки зменшилась на 5,14%.

Загальна сума короткострокових зобов'язань ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» складає на кінець 2022 року 16614 тис. грн., що на 14346 тис. грн. більше показника на кінець 2021 року та на 13380 тис. грн. більше значення показника на кінець 2020 року. На кінець 2022 року частка короткострокових зобов'язань в пасивах підприємства складає 33,71% ( $16614 / 49287 * 100$ ). Частка короткострокових зобов'язань за 2 останні роки збільшилася на 24,16%.

Аналіз витрат досліджуваного підприємства (табл.1.3).

Собівартість реалізації продукції в 2022 році становила 89448 тис. грн., що на 30651 тис. грн. більше значення 2021 року. Темп приросту за 2021-2022 роки склав 52,13% ( $((89448 - 58797) / 58797 * 100)$ ). У порівнянні із показником за 2020 рік собівартість реалізації продукції збільшилася на 46233 тис. грн., а темп приросту за цей період склав 106,98% ( $((89448 - 43215) / 43215 * 100)$ ). Частка собівартості реалізації у загальних витратах підприємства в 2022 році становила 99,42% ( $89448 / 89973 * 100$ ).



Таблиця 1.3

**Аналіз динаміки та структури витрат ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за  
2020-2022 роки**

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Частка у підсумку за рік, %		
	2020	2021	2022	2022 від 2021 рр.	2022 від 2020 рр.	2020	2021	2022
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43215	58797	89448	30651	46233	79,10	98,52	99,42
Інші операційні витрати	924	615	525	-90	-399	1,69	1,03	0,58
Всього витрати	54633	59678,8	89973	30294,2	35340	x	x	x

*Джерело:* складено на основі фінансової звітності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

Інші операційні витрати в 2022 році склали 525 тис. грн., що на 90 тис. грн. менше значення 2021 року. Темп приросту за останній рік склав -14,63%. У порівнянні із показником за 2020 рік інші операційні витрати зменшилися на 399 тис. грн. Частка інших операційних витрат у витратах підприємства в 2022 році становила 0,58%.

Загальна сума витрат в 2022 році становила 89973 тис. грн., що на 30294,20 тис. грн. більше значення 2021 року. Темп приросту за останній рік склав 50,76%. У порівнянні із показником за 2020 рік загальна сума витрат збільшилася на 35340 тис. грн., темп приросту витрат за 2 роки склав 64,69%.

Формування прибутку та його динаміку (табл.1.4).

За даними табл.1.4 бачимо, що прибуток до оподаткування в 2022 році склав 6003 тис. грн., що на 899,80 тис. грн. більше значення 2021 року. Темп приросту прибутку до оподаткування за останній рік склав 899,80%. У порівнянні із показником за 2020 рік прибуток до оподаткування зменшився на 4449 тис. грн. Податок на прибуток в 2022 році склав 1080 тис. грн., що на 12 тис. грн. менше значення 2021 року.

Таблиця 1.4

**Формування прибутку ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за 2020-2022 роки**

Показник	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2022 від 2021 рр.	2022 від 2020 рр.	2022 від 2021 рр.	2022 від 2020 рр.
Доходи	65085	64782	95976	31194	30891	48,15	47,46
Витрати	54633	59678,80	89973	30294,20	35340	50,76	64,69
Прибуток до оподаткування	10452	5103,20	6003	899,80	-4449	17,63	-42,57
Податок на прибуток	1971	1092	1080	-12	-891	-1,10	-45,21
Чистий прибуток	8481	4278	4923	645	-3558	15,08	-41,95

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

Отже, чистий прибуток в 2022 році склав 4923 тис. грн., що на 645 тис. грн. більше значення 2021 року.

Темп приросту за останній рік склав 645%. У порівнянні із показником за 2020 рік чистий прибуток зменшився на 3558 тис. грн., а темп його приросту за 2 роки склав -41,95%.

Далі проведемо коефіцієнтний аналіз ліквідності за 2020-2022 роки (табл.1.5).

Отже, на кінець 2022 року коефіцієнт покриття складає 2,20 (36486 / 16614). Даний показник є високим і говорить про те, що за рахунок оборотних коштів підприємство може повністю погасити короткострокові зобов'язання в поточному році. За останній рік коефіцієнт покриття зменшився на 5,98, що є негативним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2020 року даний показник зменшився на 5,37.

На кінець 2022 року коефіцієнт швидкої ліквідності складає 2,00 ((36486 - 3222) / 16614). Даний показник є високим і говорить про те, що за рахунок середньоліквідних активів поточну заборгованість можна погасити на 200,22%. За останній рік коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 5,01, що є негативним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2020 року даний показник зменшився на 4,23.



Таблиця 1.5

### Аналіз показників ліквідності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, ±	
				2022-2021 рр.	2022-2020 рр.
Коефіцієнт покриття	7,57	8,18	2,20	-5,98	-5,37
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,23	7,01	2,00	-5,01	-4,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,35	1,45	0,98	-0,47	-0,37

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

На кінець 2022 року коефіцієнт абсолютної складає 0,98 ((16287 / 16614)). Даний показник є дуже високим. З однієї сторони це свідчить, що за рахунок даних коштів можна миттєво погасити частину заборгованості, проте з іншої сторони підприємство втрачає значні кошти від їх знецінення та неефективного використання. За останній рік коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,47, що є негативним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2020 року даний показник зменшився на 0,37.

Далі проведемо аналіз показників ділової активності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за 2020-2022 рр. (табл.1.6).

За даними табл.1.6 бачимо, що в 2022 році коефіцієнт оборотності активів склав 1,65, що на 0,41 менше показника за 2021 рік та на 0,62 менше значення оборотності активів за 2020 рік. Тривалість обороту активів в 2022 році складає 218,34 днів, що є низьким показником. Відзначимо, що за останній рік тривалість обороту активів збільшилася на 43,77 днів. Коефіцієнт оборотності запасів підприємства склав в 2022 році 22,01, що на 3,42 більше показника за 2021 рік та на 0,55 менше значення оборотності запасів за 2020 рік. Тривалість обороту запасів в 2022 році складає 218,34 днів, що є низьким показником. За останній рік тривалість обороту запасів зменшилась на 3,00 днів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості склав в 2022 році 5,29, що на 0,73 більше показника за 2021 рік та на 0,27 більше значення

оборотності дебіторської заборгованості за 2020 рік. Період погашення дебіторської заборгованості в 2022 році складає 218,34 днів, що є низьким показником. За останній рік термін погашення заборгованості зменшився на 10,93 днів.

Таблиця 1.6

**Аналіз показників ділової активності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за 2020-2022 роки**

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2020	2021	2022	2022 від 2021pp.	2022 від 2020pp.
Коефіцієнт оборотності активів	2,27	2,06	1,65	-0,41	-0,62
Тривалість обороту активів, днів	158,50	174,57	218,34	43,77	59,84
Коефіцієнт оборотності запасів	22,57	18,60	22,01	3,42	-0,55
Тривалість обороту запасів, днів	15,95	19,36	16,35	-3,00	0,40
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,02	4,56	5,29	0,73	0,27
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	71,70	78,95	68,02	-10,93	-3,68
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	32,47	23,55	6,83	-16,71	-25,64
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	11,09	15,29	52,70	37,41	41,62

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

Зазначимо, що період погашення дебіторської заборгованості більший періоду погашення кредиторської в 2022 році, що є поганим показником, що говорить про те, що підприємство не встигає вивільняти власні кошти для погашення кредиторської заборгованості, а тому дебіторська заборгованість не є ефективною для підприємства. Період погашення кредиторської заборгованості 52,70 днів, що на 37,41 днів більше показника 2021 року.

Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності підприємства відображено в табл.1.7.

Дані табл.1.7 свідчать про те, що коефіцієнт платоспроможності складає на кінець 2022 року складає 0,66 (32673 / 49287). Даний показник є високим і говорить про те, що більшу частину майна в поточному році складає власний капітал. Значення показника за останній рік зменшилося на 0,26, а у порівнянні



із 2020 роком, на 0,24 зменшилося значення показника платоспроможності. Коефіцієнт фінансової стійкості на кінець 2022 року складає 0,66 ((32673) / 49287). Даний показник є вищим за рекомендований рівень (0,6), що є для підприємства позитивним фактором. Досліджуваний показник за останній рік зменшився на 0,26, а в порівнянні із показником за 2020 рік – зменшився на 0,24.

Таблиця 1.7

**Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності ТОВ  
«ЗАММЛЕР Україна» за 2020-2022 роки**

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення, ±	
	2020	2021	2022	2022 від 2021 рр.	2022 від 2020 рр.
Коефіцієнт платоспроможності (автономності, фінансової незалежності)	0,90	0,92	0,66	-0,26	-0,24
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,90	0,92	0,66	-0,26	-0,24
Коефіцієнт фінансової залежності	0,10	0,08	0,34	0,26	0,24
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,11	0,09	0,51	0,42	0,40
Коефіцієнт загальної платоспроможності	10,48	12,76	2,97	-9,79	-7,51
Коефіцієнт поточної платоспроможності	1,35	1,45	0,98	-0,47	-0,37
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	-	-

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

Коефіцієнт фінансової залежності на кінець 2022 року склав 0,34 ((49287 – 32673) / 49287). В порівнянні із показником за 2021 рік його значення зросло на 0,26, а в порівнянні із показником за 2020 рік значення коефіцієнта фінансової залежності зросло на 0,24. Коефіцієнт фінансового левериджу на кінець 2022 року склав 0,51 ((49287 – 32673) / 32673). В порівнянні із 2021 роком, його значення зросло на 0,42, а в порівнянні із показником за 2020 рік значення коефіцієнта фінансового левериджу зросло на 0,40. Коефіцієнт загальної платоспроможності на кінець 2022 року склав 2,97 ((12801 + 36486) / (49287 – 32673)). В порівнянні із 2021 роком, його значення зменшилося на 9,79, а в порівнянні з показником за 2020 рік значення коефіцієнта загальної

платоспроможності зменшилося на 7,51. Коефіцієнт поточної платоспроможності на кінець 2022 року склав 0,98 ((16287) / 16614). В порівнянні із 2021 роком, його значення зменшилося на 0,47, а в порівнянні із показником за 2020 рік значення коефіцієнта поточної платоспроможності зменшилося на 0,37.

Підсумовуючи вищевикладене маємо змогу зробити наступні висновки:

- загальна сума витрат в 2022 році становила 89973 тис. грн., що на 30294,20 тис. грн. більше значення 2021 року. У порівнянні із показником за 2020 рік загальна сума витрат збільшилася на 35340 тис. грн.;
- чистий прибуток в 2022 році склав 4923 тис. грн., що на 645 тис. грн. більше значення 2021 року;
- аналіз ліквідності, платоспроможності та ділової активності товариства показав, що його фінансовий стан є стійким та стабільним

## **1.2. Аналіз логістичного забезпечення зовнішньоторговельних операцій ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»**

На сьогоднішній день компанія «ЗАММЛЕР» пропонує широкий спектр послуг, пов'язаних з логістикою та перевезеннями товарів, що може задовольнити потреби різноманітних клієнтів. Так, компанія пропонує перевезення вантажів різними видами транспорту, включаючи автомобільний, морський, залізничний та авіатранспорт, що дозволяє їм забезпечувати різноманітні потреби клієнтів.

Окрім того, компанія надає складські послуги, включаючи складську логістику, тобто планування та координацію руху товарів на складі. Клієнти можуть також скористатися митно-брокерськими послугами, які допоможуть їм здійснювати експортно-імпорتنі операції [9].

Серед перевезень переважає автомобільний транспорт, саме на автомобільний транспорт припадає найбільша кількість замовлень, перевезення. Саме вони вважаються найвигіднішими. До того ж, автомобільні



перевезення сприяють підтримання іміджу «оперативного» відправника.

Для формування загальної картини щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» варто проаналізувати міжнародну діяльність підприємства. У табл.1.9 надані основні параметри обсягів перевезених вантажів в рамках імпорту та експорту товарів за 2019-2022 роки.

З табл.1.9 видно, що загальний обсяг перевезень по імпортним та експортним операціям зростає. Збільшення обсягів наданих транспортних послуг говорить про певний потенціал підприємства на даному ринку. Однак, при збільшенні обсягів наданих послуг, зазвичай збільшується конкуренція, що може призвести до зниження цін на послуги та скорочення прибутків.

Таблиця 1.9

**Обсяги міжнародних перевезень вантажів за 2019-2022 роки**

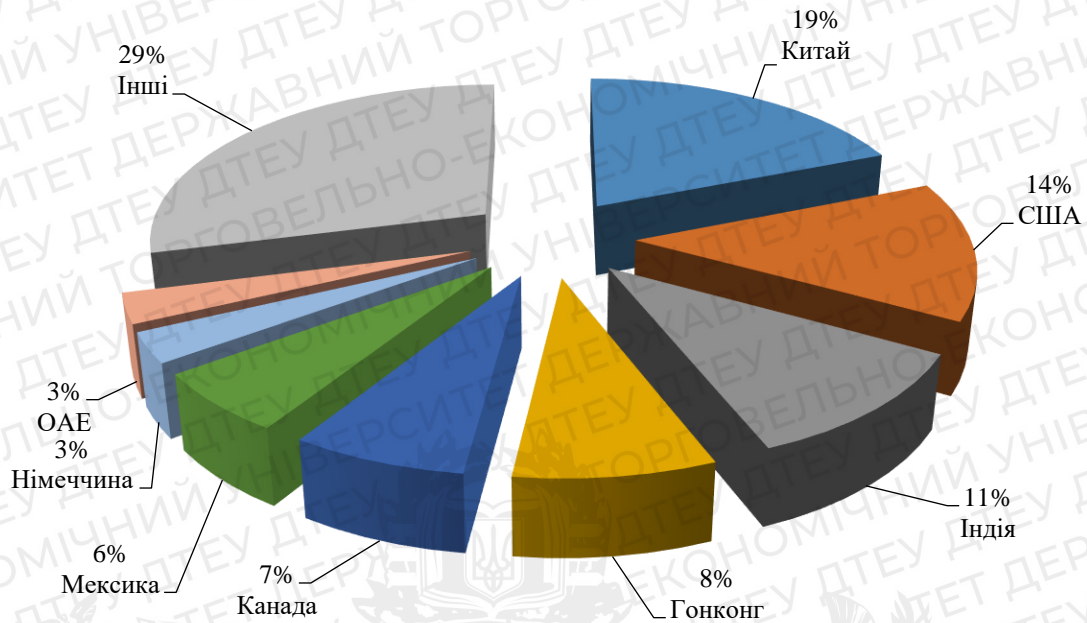
Рік	2020		2021		2022	
	Кількість контейнерів	Загальний об'єм, TEU	Кількість контейнерів	Загальний об'єм, TEU	Кількість контейнерів	Загальний об'єм, TEU
Імпорт	752	1050	786	1190	819	1240
Експорт	890	1175	945	1350	985	1407

Джерело: складено автором на основі даних компанії «Заммлер»

Тому, для підприємства важливо не лише збільшувати обсяги наданих послуг, але й ефективно конкурувати на ринку, розвивати інноваційні рішення, вдосконалювати якість та надавати додаткові послуги, що можуть збільшити конкурентоспроможність підприємства та прибутковість..

Специфіка та перелік послуг, що надаються підприємством клієнту залежить також від умов ІНКОТЕРМС, які застосовуються до зовнішньоекономічного контракту купівлі-продажу та положення клієнта відносно цього договору (покупець чи продавець).

На рис.1.2 наведені країни найбільших партнерів підприємства в 2022 році.



**Рисунок 1.2. Країни партнерів ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» в 2022 р.**

*Джерело:* складено автором на основі даних компанії «Заммлер»

Бачимо, що найбільші обсяги перевезень забезпечують партнери з Китаю (19%), Сполучених Штатів Америки (14%) та Індії (11%).

Окрім того підприємство досить суттєві обсяги перевезень забезпечують партнери з Гонконгу (8%), Канади (7%), Мексики (6%), Німеччини (3%) та ОАЕ (3%)

Аналіз логістичної діяльності підприємства проведемо за допомогою табл.1.10.

Бачимо, що середньорічну вартість логістичних активів у 2022 році було оцінено у 18 768 тис грн. Варто зазначити, що збільшуючи логістичні активи ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» таким чином утверджується на ринку.

2021 році вартість збільшилася на 4,77% у порівнянні з 2020 роком, у 2022 році – на 6,99%. Варто зазначити, що до логістичних активів компанії відносяться вантажівки та автомобілі, причеми, пересувні контейнери, крани, вантажно-розвантажувальні машини, промислове та побутове обладнання.



Таблиця 1.10

**Основні показники логістичної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» у  
2020-2022 рр.**

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Кількість розвантажень (відвантажень)	5374	6989	8976	1615	1987	30,05	28,43
Кількість скомплектованих замовлень	69 888	71223	76578	1335	5355	1,9	7,51
Загальна кількість замовлень	71 678	76890	80 000	5212	3110	7,27	4,04
Кількість вантажників	156	167	183	11	16	7,05	9,58
Кількість комплектувальників	87	98	115	11	17	12,64	17,34
Кількість торгових агентів	50	67	78	17	11	34	16,41
Середньорічна вартість логістичних активів, тис грн.	16 789	17 590	18 768	1101	878	4,77	6,69
Інвестиції в логістичні активи, тис грн.	801	878	1178	77	300	9,6	34,1
Фактичне завантаження потужностей	480	530	560	50	30	10,41	5,66
Нормативне завантаження потужностей	620	670	700	50	30	8,06	4,47
Загальні логістичні витрати	11847,2	13 066	15 800	1218,8	2734	10,28	20,92
Валовий прибуток	1337	3798	6061	2461	2263	184,06	59,58
Кількість вчасно виконаних замовлень	65320	70560	73656	5240	3096	8,02	4,38
Замовлення реалізовані зі складу	45661	48560	56781	2899	8221	6,34	16,92
Кількість рекламацій	5	6	9	1	3	20	50

*Джерело: складено автором на основі даних компанії «Заммлер»*

Не дивлячись на складні обставини, що зараз склалися в нашій країні кількість розвантажень (відвантажень) має тенденцію до зростання та у 2022 році складає 8976 разів, в загальному показник зріс на 30,05 % у 2021 році у порівнянні з 2020 роком та на 28,43 % у 2022 році у порівнянні з 2021 роком.

Дану тенденцію можна пояснити збільшенням кількості замовлень, які збільшилися на 7,27% та 4,05% у 2021 та 2022 році відповідно, зростанням кількості вантажників, а також зростанням продуктивності праці кожного співробітника.

Динаміку логістичних витрат ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» відображено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

**Логістичні витрати ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» у 2020-2022 рр., тис грн.**

Стаття логістичних витрат	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Витрати на транспортування	6259,5	6982,5	8465,6	723,00	1483,10	11,55	21,24
Витрати на складування	3507,1	3877	4812	369,90	935,00	10,55	24,12
Витрати на міжскладські перевезення	786,2	799,3	805,1	13,10	5,80	1,67	0,73
Витрати на пакування	389,2	405,4	495,3	16,20	89,90	4,16	22,18
Логістичні витрати адміністративних структур	905,2	1002,1	1222	96,90	219,90	10,70	21,94
Загальнологістичні витрати	11847,2	13 066	15 800	1220,01	2734,53	51,58	90,65

Джерело: складено автором на основі даних компанії «Заммлер»

Як бачимо, найбільшу частку серед транспортних витрат складає транспортна логістика – 8 465,5 тис грн. у 2019 році. В порівнянні з 2022 роком цей показник зріс на 1 483,10 грн. або ж на 21,24% , що можна пояснити поповненням автопарку компанії, збільшенням кількості замовлень, підвищенням цін на пальне тощо.

Значну частину логістичних витрат складають витрати на складування, які склали 3507,1, 3877,0 та 4812 тис грн. у 2020, 2021 та 2022 роках відповідно. Слід зауважити, що такі витрати зумовлені також тим, що компанія надає послуги фулфілменту.

Логістичні витрати кожного із видів транспорту наведено в табл.1.12.



Як бачимо, найбільш частку в загальній структурі транспортних витрат складають витрати на автомобільний транспорт. Відмічаємо, що ці витрати збільшились на 39,73% у 2022 році у порівнянні з 2021, слідом за автомобільним транспортом витратним є повітряний транспорт – 2 632 тис грн., слідом – залізничний – 1 289 тис грн., потім морський транспорт, загальні витрати – 1 189 тис грн. у 2022 році.

Таблиця 1.12

**Транспортні витрати компанії за видами транспорту ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» в 2020-2022 рр., тис. грн.**

Вид транспорту	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Автомобільний	2196	2402	3356	206	954,1	9,38	39,73
Залізничний	1123	1234	1289	111	55	9,88	4,457
Повітряний	1952	2345	2632	393	287	20,13	12,24
Морський	989	1002	1189	13	187	1,31	18,66
Загальні транспортні витрати	6259,5	6982,5	8465,6	723	1483	11,55	21,24

Джерело: складено автором на основі даних компанії «Заммлер»

Такі показники можна пояснити тим, що найбільша частка перевезень припадає саме на автомобільний транспорт, так як він є мобільним, відносно швидким, має високу маневреність, до того ж компанія ж кожним роком збільшує свій автопарк. Повітряний транспорт сам по собі є дорогим видом транспорту, проте так як він має високу швидкість транспортування, є змога перевезення на значні відстані, а компанія займається міжнародними перевезеннями в тому числі, то цей вид транспорту користується попитом.

Зважаючи на недоліки залізничного транспорту – нерегулярність перевезень, важкодоступність, компанія здійснює меншу частку перевезень цим видом транспорту, разом з тим, коли є необхідність у великогабаритних перевезеннях, компанія використовує цей вид транспорту. Відносно рідко компанія користується морським транспортом через низьку швидкість перевезення, залежність від погодних умов, малу частоту відправлень.

Отже, ТОВ «Замлер Україна» є національним 3PL оператором, який спеціалізується на наданні послуг у галузі логістики та транспортування вантажів. Компанія пропонує повний спектр послуг від складської логістики до вантажоперевезень, що забезпечує зручний та ефективний сервіс для клієнтів. На сьогодні компанія входить до п'ятірки найкращих українських компаній у своїй галузі.

Однією з головних переваг компанії є використання сучасних технологій у своїй діяльності, що дозволяє забезпечити точне та швидке відстеження вантажів на всіх етапах транспортування. Крім того, компанія пропонує послуги зі страхування вантажів, що забезпечує додаткову захист від ризиків, пов'язаних з транспортуванням.

Загалом, ТОВ «Замлер Україна» забезпечує повний спектр послуг у галузі логістики та транспортування вантажів.

Серед логістичних проблем підприємства відмічають:

- недостатню завантаженість транспортних потужностей;
- недосконалий показник «надійності поставок»;
- недосконалий показник «ідеальних замовлень»;
- недостатню продуктивність транспортних засобів;
- брак компетентних спеціалістів.



## РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КРАЇНИ-КОНТРАГЕНТА ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

### 2.1. Визначення основних тенденції розвитку логістичних послуг

Останнє десятиліття було наповнене подіями, які спричинили значні зміни на ринку логістичних послуг. Такі зміни пов'язані не лише зі зниженням торговельних бар'єрів і лібералізацією торгівлі, а й з інтенсивним переміщенням виробництва (в тому числі великомасштабного) із Західної Європи та США до країн Південно-Східної Азії (Китаю, Індії, В'єтнаму, Індонезії), а отже, зі створенням зворотного потоку готової продукції в умовах зростання споживання в розвинених країнах. Саме цей процес найбільше вплинув на розмір світового ринку логістичних послуг та формування його географічної структури на сучасному етапі його розвитку.

Пандемія COVID-19, яка спалахнула в усьому світі у 2020 році, спричинила кризу у світовій економіці і торгівлі та природний спад темпів зростання світового ринку логістики, серйозно вплинула на глобальні позиції логістичних компаній та поставила під загрозу існування багатьох гравців логістичного ринку.

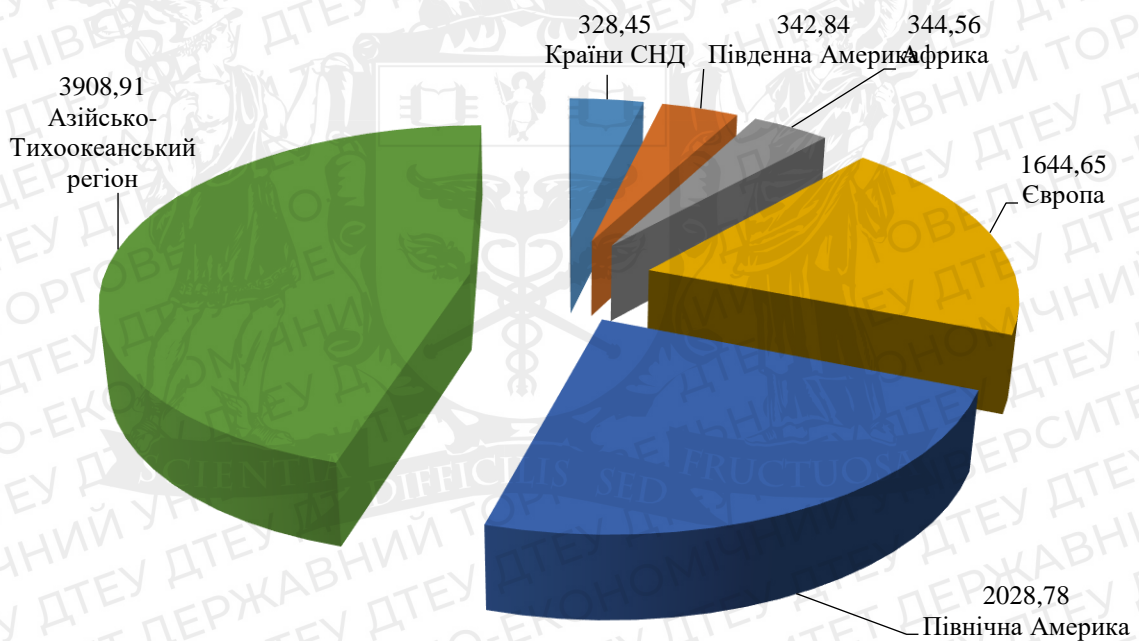
Ринок логістичних послуг по праву можна зарахувати до однієї з найбільш постраждалих від пандемії галузей економіки, що пояснюється комплексом обмежувальних санітарно-епідеміологічних заходів, які країни світу вжили для обмеження поширення COVID-19. У 2021 році було знято багато обмежень, поступово почали відкриватися кордони між країнами, поступово збільшувалися обсяги вантажопотоків, але, на нашу думку, говорити про відновлення та позитивну динаміку розвитку світового ринку логістики ще рано.

Світовий ринок логістичних послуг складається з трьох основних компонентів: транспортування та експедирування вантажів (58%), складські послуги (25%) та управлінська логістика (17%) [20]. Це означає, що можна

стверджувати, що на цьому ринку домінують компанії, що надають комплексні логістичні послуги.

Характеризуючи особливості розвитку світового ринку логістичних послуг, слід зазначити, що у вільному доступі відсутня комплексна статистична інформація, яка б дозволяла аналізувати його динаміку та структуру в глобальному масштабі (в даний час є лише фрагментарні дані до 2020 року).

Що стосується географічної структури світового ринку логістики, то, за даними онлайн-статистичного джерела «Statista», у 2020 році основна частка припадала на країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону (рис.2.1).



**Рисунок 2.1. Обсяг логістичного ринку регіонів світу у 2020 році, млрд. дол. США**

Джерело: складено автором на основі [22]

Згідно з даними, представленими на рис. 2.1, лідером серед регіонів світу за розміром логістичного ринку є Азіатсько-Тихоокеанський регіон, місткість якого у 2020 році становила 3,9 трлн. доларів США. Другим за значимістю сегментом глобального ринку логістики є регіон Північної Америки, обсяг якого у 2020 році склав понад 2 трлн. доларів США. Третє місце за цим



показником посідають країни Європи, де обсяг логістичного ринку перевищив 1,6 трлн. доларів США у 2020 році

Аналізуючи географічну структуру світового ринку логістичних послуг у розрізі діяльності 3PL-компаній за країнами, слід зазначити, що згідно з профілем дослідницько-консалтингової компанії Armsrtong & Associates, у 2020 році світовий ринок логістичних послуг оцінюється в 9 трлн. США і складає понад 10% світового ВВП, а лідируючими країнами за розміром цього ринку були Китай, США, Японія та Індія (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Топ-10 країн світу за обсягами ринку логістичних послуг у 2020 році,  
млрд. дол. США**

Країна	ВВП країни, млрд. дол. США	Витрати на логістику, у % до ВВП	Витрати на логістику, млрд. дол. США	Обсяг прибутку 3PL-операторів, млрд. дол. США
Китай	14722,8	14,5	2134,8	227,4
США	20932,8	8,0	1674,6	231,5
Японія	5048,7	8,5	429,1	46,8
Індія	2708,8	13,0	351,8	26,0
Німеччина	3803,0	8,1	308,5	32,4
росія	1473,6	16,1	237,2	19,2
Індонезія	1059,6	22,0	233,1	18,0
Великобританія	2711,0	8,5	230,2	22,6
Франція	2598,9	8,8	228,2	23,8
Італія	1884,9	9,0	169,4	17,4

Джерело: складено автором на основі [20]б

Як показано в табл. 2.1, розмір китайського ринку логістичних послуг у 2020 році оцінювався в понад 2,1 трлн. США, що становило 14,5% ВВП країни. Другими після Китаю країною за розміром ринку логістичних послуг стали США, де місткість ринку оцінювалася в 1,6 трлн. США, що становило 8% ВВП країни. При цьому за підсумками 2020 року прибуток американських 3PL-операторів був вищим, ніж у китайських (231,5 млрд. доларів проти 227,4 млрд. доларів). Інші країни світу, наведені в табл. 2.1, мають значно менші обсяги ринку логістичних послуг, який оцінюється в менше пів-трильйона доларів. США, а прибуток 3PL-провайдерів із цих країн складає менше 50 млрд. дол. США.

Якщо говорити про динаміку показників прибутку 3PL-операторів за регіонами світу, то слід зазначити, що інформація за 2018-2019 роки у вільному доступі відсутня, але є дані за 2014-2017 та 2020 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників прибутку 3PL-операторів в розрізі регіонів світу за 2014-2020 роки, млрд. дол. США**

Регіон	Роки						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Африка	29,6	27,1	25,5	26,1	н/д	н/д	27,9
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	289,3	292,7	306,1	329,3	н/д	н/д	389,9
СНД	33,7	23,5	21,7	25,5	н/д	н/д	26,7
Європа	196,4	172,6	173,4	184,1	н/д	н/д	173,8
Близький Схід	45,3	40,3	40,5	42,2	н/д	н/д	44,6
Північна Америка	195,9	195,7	200,3	220,0	н/д	н/д	267,4
Південна Америка	45,0	37,9	36,7	41,8	н/д	н/д	31,4

Джерело: Складено автором на основі [20]

Як видно з даних, наведених у табл. 2.2, у 2014-2020 рр. прибутки 3PL-операторів зросли в промислово розвинутих регіонах світу (за винятком Європи, де вони впали з 196,4 до 173,8 млрд. дол. США) і впали в регіонах, де це країни, що розвиваються, і найменш розвинені країни. Так, у 2014-2020 роках доходи постачальників послуг 3PL в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні зросли з 289,3 до 389,9 млрд. доларів США. США і Північної Америки – з 195,9 до 267,4 млрд. дол. США. У той же час доходи 3PL-провайдерів з африканського континенту впали з 29,6 до 27,9 млрд. доларів. США, країни СНД – з 33,7 до 26,7 млрд. дол. США, Близький Схід – з 45,3 до 44,6 млрд. дол. США, Південна Америка – з 45,0 до 31,4 млрд. дол. США.

Серед найбільших гравців світового ринку логістики можна виділити наступні компанії:

1. Amazon (США).
2. DHL (Німеччина).
3. Kuehne+Nagel (Швейцарія).
4. Schenker (Німеччина).



5. Nippon Express (Японія).
6. DSV (Данія).
7. C.H. Robinson Worldwide (США).
8. Sinotrans (Китай).
9. GEODIS (Франція).
10. Expeditors (США) [13].

Ці компанії займають значну частку ринку та надають широкий спектр логістичних послуг по всьому світу. Однак слід зазначити, що цей перелік може змінюватися в залежності від різних чинників, таких як зміна попиту на логістичні послуги або конкуренція між компаніями.

Варто зазначити, що 5 з 10 найпотужніших з них знаходяться в США, а 4 з 10 в Європі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

#### Топ-10 найбільш потужних компаній-3PL-операторів за обсягом прибутку за 2019-2020 роки, млрд. дол. США

Компанія	Країна базування	Прибуток за 2019 рік, млрд. дол. США	Прибуток за 2020 рік, млрд. дол. США	2020/2019, %
Amazon	США	53,761	80,437	49,6
DHL	Німеччина	32,099	32,448	1,1
Kuehne + Nagel	Швейцарія	25,458	25,369	-0,3
DB Schenker	Німеччина	18,343	19,449	6,0
Nippon Express	Японія	18,306	18,543	1,3
DSV Panalpina	Данія	14,197	17,732	24,9
CH Robinson	США	14,322	15,148	5,8
XPO Logistics	США	11,294	11,312	0,2
UPS	США	9,302	11,048	18,8
Expeditors International	США	8,175	10,116	23,7

Джерело: Складено автором на основі [21]

Дані табл.2.3 свідчать про те, що компанія Amazon є найбільшим 3PL-провайдером у світі і за період з 2019 по 2020 рік збільшила свій обсяг прибутку майже на половину, з 53,7 млрд. дол. США до 80,4 млрд. дол. США. Це Бачимо, що не всім іншим компаніям вдалося досягти суттєвого збільшення обсягів прибутку впродовж цього періоду.

Наприклад, DHL і Kuehne + Nagel, які займають друге і третє місце за обсягами прибутку після Amazon, не були так результативними. DHL змогла збільшити прибуток лише на 1,1%, що є значно меншим зростанням порівняно з Amazon. З іншого боку, Kuehne + Nagel навіть зазнала незначного зменшення показника прибутку на 0,3%.

Ці дані свідчать про те, що Amazon займає провідну позицію на ринку 3PL-послуг і досягає вражаючих результатів щодо збільшення свого прибутку.

Компанія «ЗАММЛЕР» є однією з провідних логістичних компаній в Україні та на пострадянському просторі. Однак, порівняно зі світовими логістичними гігантами, які мають свій представництва в різних куточках світу, «ЗАММЛЕР» можна вважати компанією середнього розміру.

Незважаючи на це, «ЗАММЛЕР» активно розвивається та займається розширенням своїх послуг і територій присутності. Компанія входить до складу міжнародної логістичної мережі WCA і співпрацює зі світовими партнерами. Також, «ЗАММЛЕР» має власний складський комплекс, який відповідає європейським стандартам.

Варто зазначити, що у 2020-2021 роки світовий логістичний ринок зазнав впливу пандемії COVID-19, що призвело до змін у поведінці споживачів, зменшення обсягів зовнішньої торгівлі та перенесення частини бізнесу в онлайн-формат. Проте, на фоні кризи, деякі сегменти логістичного ринку виявилися досить стійкими.

Згідно з даними аналітичної компанії Mordor Intelligence, розмір світового логістичного ринку у 2020 році складав приблизно 5,6 трлн. дол. США, а очікується, що до 2026 року він зросте до 6,5 трлн. дол. США з річним середнім темпом зростання біля 7%. Найбільші ринки логістики в світі за обсягом включають Північну Америку, Європу та Азію.

Також, за даними компанії ResearchAndMarkets, в 2020 році ринок складської логістики у світі складав більше 148 млрд. дол. США, причому очікується, що до 2025 року він зросте до 220 млрд. дол. США з річним середнім темпом зростання біля 7%. Найбільші компанії у сфері складської



логістики в світі залишаються ті ж самі, такі як Amazon, DHL, FedEx, UPS, Kuehne + Nagel та інші.

Загалом, підсумовуючи оцінку показників розвитку світового ринку логістичних послуг, можна зробити висновок, що найпотужніші 3PL-провайдери працюють і досягають найбільших прибутків у регіонах і країнах світу з великою чисельністю населення та розвиненою промислово-виробничою базою (США, Китай, Німеччина, Японія тощо).

Вивчаючи сучасні тенденції розвитку світового ринку логістичних послуг за останні роки, експерти аналітичних та консалтингових компаній Penske, Korn Ferry та Infosys Consulting виявили тенденцію компаній до передачі логістичних операцій на аутсорсинг та делегування 3PL-провайдерам (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Окремі показники структури витратів компаній на логістичні операції за 2017-2020 роки, %**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Загальні логістичні витрати (у відсотках від доходів з продажу)	10	11	11	11	9
Відсоток загальних логістичних витрат, переведених на аутсорсинг	50	50	51	52	53
Відсоток транспортних витрат, якими управляють 3PL-провайдери	53	55	49	55	64
Відсоток витрат на складські операції, якими управляють 3PL-провайдери	40	39	35	43	48

Джерело: Складено автором на основі [23; 24; 25]

Як свідчать дані, наведені в табл.2.4, за 2017-2021 роки, на тлі зниження загальних витрат на логістику бізнесу з 10 до 9 відсотків, частка аутсорсингу в структурі цих витрат збільшилася з 50% до 53%. При цьому частка транспортних витрат 3PL-операторів у 2017-2021 роках збільшилася з 53 до 64 відсотків, а витрат на зберігання – з 40 до 48 відсотків. Таким чином, можна зробити висновок, що сучасний бізнес поступово відходить від моделі 1PL і намагається делегувати логістичні операції аутсорсинговим компаніям і провайдерам 3PL.

В рамках даного дослідження варто зазначити, що впродовж 2021-2022 рр. на ринку логістики спостерігалися такі тенденції [16]:

1. Зростання попиту на електронну комерцію, що спричинило збільшення обсягів перевезень товарів з магазинів до споживачів.
2. Зростання попиту на зелені логістичні рішення, що означає більше інвестицій у розвиток технологій, що зменшують вплив на довкілля.
3. Розширення та зміна глобальних логістичних мереж для забезпечення швидкості та надійності логістичних послуг.
4. Використання нових технологій в логістиці, таких як блокчейн та штучний інтелект, що дають змогу забезпечувати більшу ефективність та автоматизацію процесів.

Що стосується основних тенденцій на найближче майбутнє, то їх можна визначити на основі огляду ключових напрямків розвитку логістики в сучасному світі. Деякі з цих тенденцій включають [19]:

1. Використання технологій інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту (AI). Це дає можливість в реальному часі отримувати дані про стан товарів, транспортних засобів, складських запасів і т.д. Такі дані допомагають управляти логістичними процесами більш ефективно.
2. Розвиток екологічної логістики. Стратегії зменшення викидів CO<sub>2</sub> та екологічного сліду є все більш важливими для компаній та клієнтів. Компанії намагаються знизити свої викиди та витрати на транспортування, а також використовують більш екологічно чисті види транспорту.
3. Розширення мережі поставок на ринках зі зростаючим попитом. Ринки, такі як Китай та Індія, є все більш важливими для світової економіки, тому компанії розширюють свої мережі поставок на цих ринках.
4. Зростання попиту на сервіси «останньої милі». Клієнти стають все вимогливішими щодо швидкості та якості доставки, тому компанії намагаються покращити свої сервіси останньої милі, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів.



5. Розвиток мультиканальних продажів. Розширення каналів продажів (онлайн-магазини, роздрібні магазини, маркетплейси тощо) стає все більш популярним, що потребує більш складної логістики доставки товарів.

За оцінками експертів, до 2024 року обсяг світового ринку логістичних послуг становитиме 236 мільярдів доларів. США і щорічно зростатиме зі середньорічним темпом зростання (CAGR) на 7,5% у грошовому вираженні та 6% в обсязі. Те, що зростання буде більш активним у грошовому еквіваленті, говорить про зростання вартості логістичних послуг.

## 2.2. Дослідження ринку логістичних послуг України

Стан ринку логістичних послуг тісно пов'язаний з динамікою вантажних перевезень, розвитком промислового виробництва торговельним оборотом, зокрема зовнішнім торговельним оборотом країни.

Логістичні витрати у структурі ВВП країни – це макроекономічний індикатор розвитку країни. Якщо в країнах, що розвиваються, логістична складова у ВВП дорівнює 10–15%, то в розвинених цей відсоток ще менший. Так, у країнах ЄС і США логістичні витрати становлять 7-10% ВВП, у Китаї – 14,5%, у Японії – 8,5%. Щодо України, то її логістичні витрати досягають 15,9% від обсягу ВВП. Більшість експертів вважають, що показник в Україні коливається в межах 15-17%.

У грошовому еквіваленті 15-17% дорівнюють приблизно 24,1–26,1 млрд. дол. США. При цьому 70% логістичних витрат припадає на транспорт (16,8 млрд. дол. США), 25% – на складське зберігання (6 млрд. дол. США) і біля 5% – на управління логістичними потоками (1.2 млрд. дол. США) (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Структура логістичних витрат в Україні у 2021 році**

Галузь	Частка	Обсяг
Транспорт	70 %	16.8 млрд. \$
Складське зберігання	25%	6 млрд. \$
Управління логістичними потоками	5%	1.2 млрд. \$

Джерело: складено автором на основі [4]

Глобалізація економіки і міжнародне співробітництво справді сприяють розвитку логістичних підприємств. Логістичні послуги є важливою галуззю бізнесу, але водночас вони залежать від політики та регулювання державного сектора, а також контролюються прикордонними відомствами у міжнародній логістиці.

Україна, завдяки своєму геополітичному положенню, має високий транспортний потенціал. Країна розташована на перетині основних транспортних шляхів євразійського континенту, що сприяє зручній та ефективній транспортній логістиці.

Одним з показників зовнішньоторговельної відкритості національної економіки є її рівень інтегрованості на світовому ринку. В Україні національна економіка є відкритою, оскільки країна має високий обсяг експорту (42–50%) і імпорту (52–56%), що свідчить про її активну участь у міжнародній торгівлі. Індекс відкритості національної економіки України становить 102,2–112,9%, що також свідчить про її значну залученість до світового економічного простору.

Враховуючи ці фактори, Україна має потенціал стати важливим гравцем у глобальній логістичній мережі, використовуючи свої переваги географічного положення та зовнішньоторговельної активності..

Аналіз динаміки зовнішньої торгівлі транспортними послугами наведено в табл.2.6 та 2.7.



Таблиця 2.6

**Експорт транспортних послуг (тис. дол. США)**

Послуги	2000	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Транспортні послуги	2922,3	7835,2	8287,1	7981,8	6101,9	5263,2	5300,5	5861,4	5851,4	9109,9	4988,4
Морського	434,2	1234,3	1099,4	1022,3	850,9	735,9	661,6	612,1	523,3	595,9	606,0
Річкового	60,5	72,7	63,1	40,4	46,3	44,5	-	-	-	-	25,8
Повітряного	218,8	1181,9	1485,1	1299,1	1071,3	853,6	882,8	1091,8	1221,6	1419,7	802,2
Залізничного	328,5	1487,1	1574,3	1531,9	1098,8	751,3	561,1	580,9	538,9	501,7	405,2
Автомобільного	88,5	254,0	447,3	439,0	459,6	249,1	237,9	273,8	304,4	338,8	339,8
Трубопровідного	1750,1	3357,7	3247,3	3329,0	2207,9	2258,0	2630,7	2998,2	2959,0	5904,2	2443,2
Інші допоміжні та додаткові транспортні послуги	37,1	221,4	337,8	275,1	330,1	341,6	262,9	239,9	233,4	260,0	320,1
Послуги поштової та кур'єрської служби	4,5	25,7	29,8	44,6	33,7	-	31,2	30,6	35,8	53,5	46,3

Джерело: складено автором на основі [4]

Таблиця 2.7

**Імпорт транспортних послуг (тис. дол. США)**

Послуги	2000	2005	2010	2011	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Транспортні послуги	253,2	629,8	1178,9	1581,5	1713,5	1376,6	1153,4	989,3	1213,1	1464,8	1559,1	1061
Морського	50,7	89,1	143,1	137,4	196,4	243,7	191,7	141,2	222,8	223,0	273,8	309,9
Річкового	0,4	1,2	1,2	1,0	0,4	к	0,6	0,4	к	к	0,5	к
Повітряного	65,7	189,9	447,6	686,0	635,9	431,0	466,9	357,5	452,4	695,7	757,8	319,9
Залізничного	120,0	274,8	463,5	599,7	642,0	431,3	287,0	259,9	297,7	283,0	262,7	197,4
Автомобільного	10,4	54,4	108,5	141,2	193,6	189,8	91,8	114,9	132,8	142,9	157,0	176,5
Трубопровідного	0,0	5,9	0,6	0,5	0,9	к	98,1	87,2	к	к	59,7	к
Інші допоміжні та додаткові транспортні послуги	4,0	10,4	10,2	12,2	17,9	15,7	11,3	20,9	16,6	23,4	29,0	27,6
Послуги поштової та кур'єрської служби	1,6	4,1	4,2	3,6	3,4	11,4	5,8	7,4	10,5	17,2	18,6	28,2

Джерело: складено автором на основі [4]

Згідно з даними Держстату, у першому півріччі 2021 року загальний обсяг вантажних перевезень в Україні становив 287,3 млн тонн, що на 4,3% більше, ніж за відповідний період 2020 року. За підсумками 6 місяців 2021 року спостерігалась додаткова динаміка промислового виробництва, яке зросло на 2,1% порівняно з відповідним періодом 2020 року.

Щодо товарообігу, то всі експерти відзначають, що у 2021 році Україна мала сприятливу кон'юнктуру на зовнішніх ринках із додатковим торговим балансом у 413,6 млн доларів. Для порівняння, у першому півріччі 2020 року сальдо також було профіцитним і становило 769,7 млн. доларів.

У першому півріччі 2021 року Україна експортувала товарів і послуг на 34,9 млрд. доларів, тобто на 25,5% більше, ніж за аналогічний період минулого року – профіцит торговельного балансу зменшився на 46,3%. Натомість імпорт в Україну за перше півріччя становив 34,5 млрд. доларів, що на 27,6% більше, ніж роком раніше [13].

Динаміку вантажних перевезень в Україні у 2021 році порівняно з 2020 роком представлені в табл.2.8. Зокрема, вантажні перевезення автомобільним транспортом у 2021 році зросли на 15,5%, трубопровідним – скоротилися на 12%.

Враховуючи загальні тенденції, в майбутньому Україна має сприятливі перспективи для посилення інтеграції регіонального логістичного ринку з міжнародним з метою прискорення економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості, розвитку суспільства та розширення зони впливу економіки в цілому.

Таблиця 2.8

**Динаміка вантажних перевезень в Україні в 2021 році**

Вид транспорту	Обсяг вантажів, млн. тонн	Зміни у порівнянні із I півріччям 2020 року, %
Загальний обсяг вантажних перевезень	287,3	4,3
Вантажообіг перевізників	137,1	1,7
Залізничний транспорт	147,2	2,8
Автомобільний транспорт	98,8	15,5
Водний транспорт	2,1	-3,9
Трубопровідний транспорт	39,2	-12
Авіаційний транспорт	0,04	4,5

Джерело: складено автором на основі [4]

Згідно зі статистичними даними, темпи вантажоперевезень у першому півріччі 2021 року перевищували темпи зростання промислового виробництва.



В умовах продовження пандемії у 2020 році спостерігалось повільне відновлення ринку логістичних послуг. Під час серії локдаунів у 2020 році діяльність суб'єктів ринку логістичних послуг була повністю паралізована. Як свідчить аналіз динаміки транспортних, складських, поштових та кур'єрських послуг за перше півріччя 2021 року, на ринку спостерігається незначне поживлення (на 20,69% у II кварталі порівняно з попереднім кварталом поточного року), в основному за рахунок збільшення обсягів надання послуг населенню (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

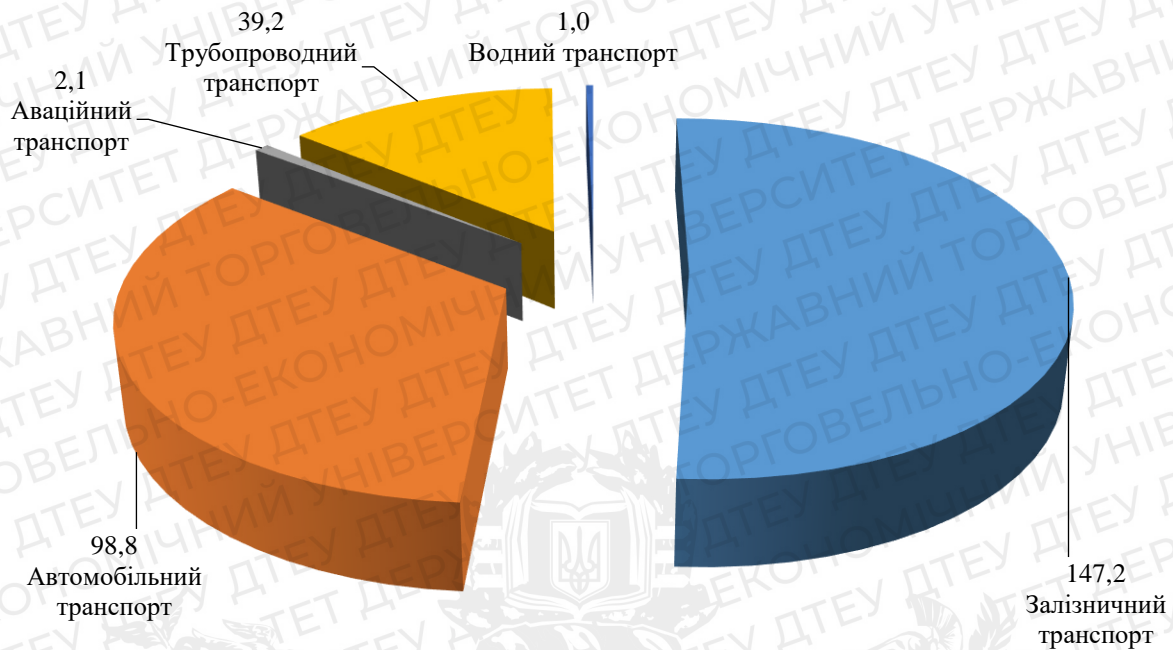
### Динаміка розвитку транспортних, складських, поштових та кур'єрських послуг в Україні у I півріччі 2021 року

Вид діяльності	I квартал 2021		II квартал 2021		Відхилення, %	
	Обсяг послуг	у т.ч. населенню	Обсяг послуг	у т.ч. населенню	Обсяг послуг	у т.ч. населенню
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	93389,7	6235,7	95264,3	7862,4	1,97	20,69
Наземний і трубопровідний транспорт	46165,3	2656,0	39629,2	3018,0	-6,86	4,60
пасажи́рський залі́зничний транспорт міжміського сполучення	к*	к	к	к	к	к
вантажний залі́зничний транспорт	3115,8	к	3371,3	59,9	0,27	к
інший пасажи́рський наземний транспорт	3089,3	2343,6	3351,8	2487,0	0,28	1,82
вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей	12902,6	52,4	15521,6	72,3	2,75	0,25
трубопровідний транспорт	к	к	к	к	к	к
Водний транспорт	560,1	к	641,2	к	0,09	к
Авіаційний транспорт	6360,9	к	9319,7	к	3,11	к
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	37566,9	1038,3	42529,5	1177,2	5,21	1,77
Поштова та кур'єрська діяльність	2736,5	1061,0	3144,7	941,9	0,43	-1,51
*к – дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації						

Джерело: складено автором на основі [4]

Усі види транспорту, за винятком трубопровідного, показали позитивну динаміку вантажообігу, що пояснюється запуском росією «Північного потоку 2» та значним скороченням транзиту газу через Україну.

Інформація про структуру вантажоперевезень за окремими видами транспорту представлена на рис. 2.2.



**Рисунок 2.2. Структура вантажних перевезень в Україні в I півріччі 2021 року**

Джерело: складено автором на основі [4]

На діаграмі чітко видно домінування залізничного та автомобільного транспорту на ринку вантажних перевезень у 2021 році. Частка річкового та повітряного транспорту традиційно залишається для України незначною. Окрім того, зменшилася частка трубопровідного транспорту.

Також варто зазначити, що на ринку логістичних послуг України ціноутворення зазвичай залежить від таких основних чинників:

1. Розміру та ваги вантажу: чим більший розмір та вага вантажу, тим вища ціна за його транспортування.
2. Відстані перевезення: відстань між пунктом відправки та прибуття може суттєво впливати на ціну, так як збільшення відстані збільшує витрати на паливо та робочий час водіїв.
3. Термін доставки: швидка доставка вимагає більш високих витрат на транспортування, тому що потрібно використовувати швидші транспортні засоби та збільшувати робочий час персоналу.



4. Технічного стану транспортних засобів: стан транспортних засобів може впливати на вартість послуг, так як більш застарілий транспорт потребує більш великих витрат на обслуговування та ремонт.

5. Наявності додаткових послуг: деякі логістичні компанії можуть пропонувати додаткові послуги, такі як страхування вантажу, упакування, митні послуги та інші, які можуть вплинути на кінцеву вартість послуг.

6. Конкуренції на ринку: наявність конкуренції може призвести до зниження цін на логістичні послуги, так як компанії намагаються привабити більше клієнтів за рахунок зниження цін.

7. Економічної ситуації в країні: економічні фактори, такі як інфляція та курс валют, можуть вплинути на вартість логістичних послуг.

Загалом, ціни на логістичні послуги в Україні можуть коливатися в залежності від вищезгаданих факторів, а також від особливостей кожної конкретної логістичної компанії. Наприклад, більші компанії зазвичай можуть пропонувати більш конкурентоспроможні ціни завдяки великому обсягу перевезень та більш ефективному використанню ресурсів, тоді як менші компанії можуть пропонувати більш індивідуальний підхід та спеціалізуватися на конкретних видах послуг.

Нажаль, війна, що розпочалася в лютому 2022 року стала вагомим серйозним фактором, який впливає на розвиток ринку логістичних послуг в Україні. Зокрема, війна призвела до:

- зниження обсягів транспортних перевезень. Це в певній мірі вплинуло на обсяги логістичних послуг та спричинити зменшення їх попиту;
- зміни маршрутів транспорту. Наприклад, деякі транспортні маршрути є заблоковані або змінені, що призводить до збільшення термінів доставки та підвищення вартості логістичних послуг;
- збільшення вартості та складнощів у здійсненні транспортних перевезень;
- погіршення інфраструктури в деяких регіонах. Війна негативно впливає на інфраструктуру, зокрема на дороги, залізниці та порти, що

використовуються для транспортування товарів. Це може призвести до зниження швидкості перевезень та збільшення ризику втрати товарів.

В рамках даного дослідження варто також зазначити, що за підсумками 2019 року серед найпотужніших логістичних компаній, які працюють в Україні з виручкою понад 200 млн грн., є як іноземні, так і вітчизняні гравці, зокрема:

1. DSV Logistics – це досить велика міжнародна логістична компанія, яка надає послуги зі складської логістики, дорожньої, морської та повітряної доставки вантажів.

2. Kuehne + Nagel – це ще одна велика міжнародна логістична компанія, яка надає повний спектр логістичних послуг, включаючи міжнародні транспортні перевезення, складську логістику та управління ланцюжком постачання.

3. Raben – компанія Raben є лідером на ринку логістики в Центральній та Східній Європі, і надає послуги зі складської логістики, транспортні послуги та управління ланцюжком постачання.

4. Pakline Logistics – це українська логістична компанія, яка надає послуги з транспортної логістики, митного оформлення та складської логістики.

5. FM Logistics Ukraine – це міжнародна компанія, яка надає послуги зі складської логістики, управління запасами, транспортної логістики та управління ланцюжком постачання.

6. Zammler – українська логістична компанія, яка надає послуги зі складської логістики, митного оформлення, транспортної логістики та управління ланцюжком постачання.

7. Екол Україна – це міжнародна компанія, яка надає послуги зі складської логістики, транспортної логістики та управління ланцюжком постачання.



8. UVK – українська логістична компанія, яка спеціалізується на послугах з міжнародних перевезень, складської логістики, митного оформлення та управління ланцюжком постачання.

9. Логістик-плюс – українська логістична компанія, яка надає послуги зі складської логістики, митного оформлення та транспортної логістики.

10. DB Schenker Україна – це міжнародна логістична компанія, яка надає послуги з морської, повітряної та дорожньої транспортної логістики, складської логістики та управління ланцюжком постачання.

Це не є повний перелік логістичних компаній, які працюють в Україні, проте вони є серед найбільших та найпотужніших у своїй галузі. Кожна з цих компаній має свої особливості та конкурентні переваги, що дозволяє їм пропонувати різні логістичні рішення та послуги своїм клієнтам.

В рамках даного дослідження варто зазначити, що цільова аудиторія ринку логістичних послуг в Україні може бути різноманітною, залежно від типу логістичних послуг, які надає компанія. Однак загальною метою практично всіх логістичних компаній є задоволення потреб клієнтів у доставці товарів та послуг. Серед потенційної цільової аудиторії ринку логістичних послуг можуть бути:

1. Виробники та постачальники товарів, які потребують послуг з доставки і зберігання товарів.
2. Роздрібні торгові мережі, які потребують логістичних послуг для доставки товарів зі складу на точки продажу.
3. Клієнти з різних регіонів України, які потребують доставки товарів з одного місця в інше.
4. Інтернет-магазини та e-commerce компанії, які потребують логістичних послуг для доставки замовлень клієнтам.
5. Міжнародні компанії, які потребують логістичних послуг для міжнародної доставки товарів.

6. Компанії, які займаються виробництвом та продажем продуктів харчування, фармацевтики та інших продуктів, які потребують спеціальних умов зберігання та транспортування.

7. Компанії, які потребують послуг зі складування товарів та управління запасами.

8. Клієнти, які потребують експрес-доставки та кур'єрських послуг.

Таким чином, аналіз стану ринку логістичних послуг тісно пов'язаний з динамікою вантажних перевезень, розвитком промислового виробництва та товарообігу, зокрема зовнішньоторговельного обороту країни. У 2021 році ринок логістичних послуг повільно відновлювався на тлі позитивного зростання вантажних перевезень усіма видами транспорту (окрім трубопровідного), зростання промислового виробництва та позитивного торгового балансу. Враховуючи сучасні тенденції, в майбутньому Україна має сприятливі перспективи для посилення інтеграції вітчизняного ринку логістичних послуг із міжнародним з метою підвищення темпів економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості, розвитку суспільства та розширення сфери впливу всієї економіки.



### **РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО РОЗШИРЕННЯ НАДАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

#### **3.1. Організаційне забезпечення логістичних послуг ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»**

Логістична діяльність ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» – сукупність основних ланок, що забезпечують реалізацію функції надання послуг з перевезення різного вантажу основним споживачам.

Для розширення надання логістичних послуг ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» перш за варто забезпечити їх ефективне організаційне забезпечення.

Для цього, в першу чергу, важливі кадри. Так, відповідно до наказу директора ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» створено відділ логістики, що є самостійним відокремленим структурним підрозділом товариства.

Відділ логістики підпорядковується начальнику відділу, який обирається на посаду та звільняється з посади директором ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» в порядку, встановленому чинним законодавством України.

Метою діяльності відділу логістики ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» є:

1. Здійснення логістичної діяльності підприємства на високому рівні з метою підвищення його конкурентоспроможності.
2. Своєчасне та ефективне надання послуг клієнту відповідно до вимог договору в обумовлені терміни та за визначеним маршрутом у необхідному обсязі з мінімізацією витрат та з урахуванням індивідуальності вимог клієнта за доступною вартістю.

Структуру й штат відділу логістики визначаються директором підприємства на основі відповідності кількісних нормативів, розмірів функціонування та характерних особливостей діяльності відділу.

До завдань відділу логістики ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» входить наступний перелік:

1. Створення перспективних і оперативних планів логістичної діяльності підприємства, забезпечення практичної реалізації розроблених планів і контроль логістичної діяльності інших служб і підрозділів.
2. Регулювання управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, що охоплює весь логістичний ланцюг «закупівля – обробка – транспортування - утилізація (обробка)» забезпечує своєчасне надання послуг за оптимальних витрат.
3. Забезпечення виконання зобов'язань щодо надання послуг кінцевим споживачам згідно з умовами укладених договорів.
4. Формування рекомендацій щодо організації функціонування підрозділів підприємства, що реалізують управління потоками, спрямованих на раціоналізацію кругообігу потоків і витрат різного типу в ланцюгу «закупівля – обслуговування – транспортування – утилізація (переробка)».
5. Діагностика успішності логістичної діяльності підприємства.
6. Контроль оптимального використання спільного використання ресурсів підприємства.
7. Забезпечення ефективності використання транспортних засобів та оптимального рівня їх корисності.
8. Ефективне документальне забезпечення логістичних процесів.
9. Контроль та вдосконалення матеріально-технічного обладнання.
10. Надання клієнтам якісного та успішного логістичного обслуговування.
11. Організація своєчасності, достовірності та повноти інформаційного обслуговування споживачів.

Функції відділу логістики ТОВ «Заммлер Україна» включають такий перелік:

1. Формування логістичної стратегії і тактики підприємства.
2. Безпосередня участь у розробці та укладенні договорів з партнерами (постачальниками та одержувачами).

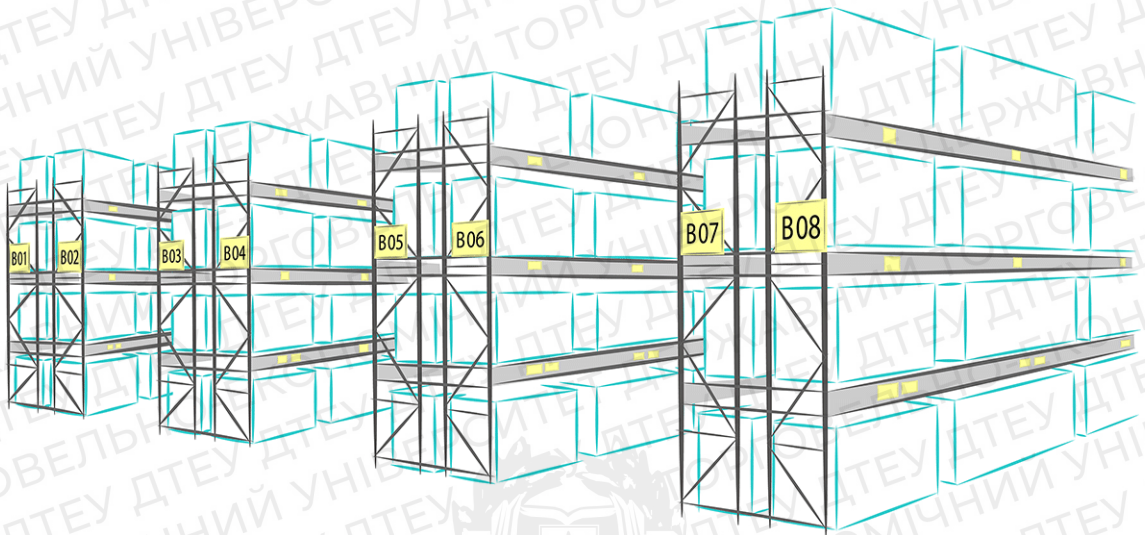


3. Створення планів співпраці з різними типами партнерів відділом логістики за участю інших профільних підрозділів компанії.
4. Пошук, збір і діагностика інформації, пов'язаної з вирішенням негативних моментів логістичної діяльності компанії.
5. Управління практичною реалізацією внутрішніх потоків: навантаження; розвантаження; обслуговування автомобіля; ремонт транспортних засобів; оновлення спецтехніки тощо;
6. Надання успішних логістичних послуг.
7. Бюджетування логістичних процесів.
8. Реалізація, планування та моніторинг потокового процесу в процесі надання послуг.
9. Практична реалізація та моніторинг процесу управління автотранспортом.
10. Реалізація, планування та регулювання процесу надання послуг.
11. Реалізація, планування та контроль руху елементів.
12. Організація утилізації або переробки відходів, оформлення відповідної документації.
13. Вивчення позитивного вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері логістики та їх ефективне впровадження на підприємстві.

Важливе значення в розширенні логістичних послуг має також здатність збільшити обсяг виробництва та наявність вільних фінансових ресурсів (можливість залучення кредитних).

В нашому випадку для того, аби збільшити обсяг виробництва підприємству доцільно застосувати в своїй роботі у адресну систему розміщення та зберігання продукції.

Організація адресного зберігання на складі дійсно має численні переваги. Така система дає змогу точно визначити місце розташування кожного товару на складі за допомогою індивідуальних номерів, які присвоюються приміщенням та стелажам (рис.3.1).



**Рисунок 3.1. Концепт адресних стелажів**

Основні переваги адресного зберігання включають:

1. Швидкість та точність операцій:
  - завдяки чіткому розташуванню товарів на складі за адресою, операції з приймання, розміщення, складання і відвантаження виконуються швидше і точніше;
  - працівники можуть легко знайти необхідні товари, не витрачаючи час на пошук.
2. Контроль за наявністю товару:
  - кожному товару присвоюється індивідуальний номер, що дає змогу в будь-який момент точно визначити його місце зберігання;
  - завдяки цьому забезпечується високий рівень контролю за наявністю товару на складі, уникнення затримок і помилок при підготовці замовлень.
3. Оптимізація простору складу:
  - адресне зберігання дає змогу ефективно використовувати простір на складі, організовуючи товари за певною системою;
  - планування розміщення товарів на основі їх характеристик та популярності дає змогу оптимізувати використання простору та збільшити загальний обсяг зберігання.

Використання адресного зберігання на складі сприяє підвищенню



ефективності логістичних процесів, зменшенню помилок та покращенню контролю за товаром.

Так, при надходженні на склад нової одиниці зберігання в адресній системі їй присвоюються певні координати, які визначають місце зберігання товару. Присвоєння комірки може бути здійснене двома способами:

1. Динамічне адресне зберігання: система самостійно призначає координати новій одиниці зберігання, враховуючи наявні вільні осередки та оптимальне заповнення складських приміщень. У деяких програмах також використовується алгоритм скорочення шляху складського навантажувача для ефективного розміщення товарів на складі.

2. Статичне адресне зберігання: вільна комірка вибирається тільки з тих, що закріплені за товарами цього виду. Цей метод часто використовується у перехідний період або в ситуаціях, коли на складі вже існує певна організація зберігання.

В обох випадках, адресна система дає змогу точно визначити місце розташування кожного товару на складі, спрощує пошук і забезпечує ефективне використання простору складу. Вибір методу адресного зберігання залежить від особливостей конкретного підприємства та його потреб.

Кожна одиниця, яка приймається на зберігання, отримує етикетку з унікальним номером, закодованим у вигляді двовимірного або одновимірного штрих-коду. Це дозволяє зручно обробляти товари за допомогою терміналів збору даних та проводити інвентаризацію. Якщо товар надходить вже маркований постачальником з використанням міжнародного коду GS1, то він містить інформацію, таку як найменування товару та термін придатності, яка вже зашифрована у штрих-коді. Додаткове маркування не потрібне.

Вантажнику або автоматичному складському навантажувачу видається завдання доставити кожну одиницю до її місця зберігання. Програма оптимізує маршрут руху, щоб зменшити час виконання цієї операції.

Коли надходить замовлення на відвантаження, система працює у зворотному порядку. Вона знаходить необхідну номенклатуру, дотримуючись

методу першої виходу – першою відвантажуються старіша партія (FIFO). Це дозволяє уникнути залишання товарів на складі, які мають закінчуватися термін придатності.

Вантажнику або робітнику, що відповідає за складання, видається завдання з вказівкою координат зберігання кожної одиниці та її унікального номера. Якщо замовлення збирає людина, вона використовує термінал збору даних, який підключений онлайн до складської програми. Це дозволяє уникнути необхідності друкувати завдання на паперовому носії..

Отже, для впровадження адресного зберігання в ТОВ «Замплер Україна» необхідно виконати таку послідовність дій:

1. Вибір відповідної складської програми. Враховуються можливості програмного забезпечення та відповідність його вартості бюджету, виділеному на впровадження адресного зберігання на складі.

2. Підбір обладнання: термінали збору даних, принтери етикеток, сканери штрих-кодів. Умови експлуатації враховуються. Наприклад, в морозильних камерах можна використовувати тільки ті моделі, для яких заявлений захист від вологи і робота при мінусовій температурі.

3. Налаштування програми, підключення її до обладнання та облікових програм, що використовуються на підприємстві.

4. Розмітка стелажів, навчання персоналу, тестові зборки та прийоми.

Фахівці компанії підберуть програмне забезпечення, обладнання, все налаштують і підключать. Це дозволить заощадити ресурси власного відділу інформаційних технологій підприємства та швидше здійснити впровадження системи.

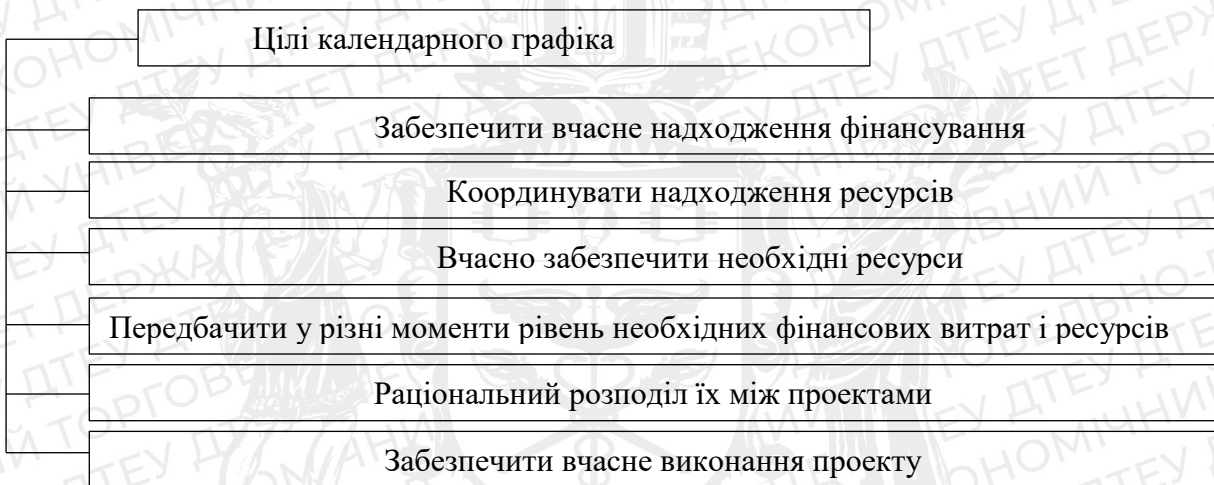
Важливе значення для ефективної реалізації цього проекту має календарне планування проекту, що полягає у визначенні календарних дат виконання всіх робіт, ставить за мету координацію діяльності залучених до проекту виконавців для забезпечення його успішного завершення, створення умов задля реагування на ринкові можливості та вчасного надходження доходів, що гарантує ефективність інвестицій.



Календарний план як перелік лише планових параметрів проектних робіт втрачає свій сенс без порівняння з фактичними термінами їх виконання, тому частіше ведуть мову про календарні графіки.

Календарний графік відбиває планові й фактичні дані про початок, кінець і тривалість кожного робочого елементу бізнес-плану. У ньому також відмічається можлива гнучкість у даті початку роботи без ускладнення виконання усього проекту (тобто запас часу по некритичних роботах).

Цілі календарного графіка відображені на рис.3.2.



**Рисунок 3.2. Цілі календарного графіка**

Календарне планування проекту – планування робіт за двома етапами:  
 – підготовчий етап (передінвестиційний та інвестиційний етапи);  
 – етап реалізації проекту – передбачає запуск проекту та одержання доходу від його реалізації (експлуатаційний етап).

В якості основного інструменту планування термінів використаємо графік Ганта – один з найзручніших і найпопулярніших способів графічного представлення часу виконання завдань, що наочним і зручним інструментом для управління проектом.

Графік Ганта наочно показує усі етапи підготовки до відкриття компанії (рис.3.3).

	04.05.2023	11.05.2023	16.05.2023
Розрахунок витрат і отримання кредиту в банку	7 днів		
Вибір і закуп стелажів і обладнання		5 днів	
Навчання персоналу			14 днів

**Рисунок 3.3. Графік Ганта по проекту**

В умовах сучасності діаграма Ганта демонструє собою стандарт де-факто в теорії та практиці управління проектами, як мінімум, для зображення структури списку робіт над проектом. Відрізки розміщені на горизонтальній шкалі часу це і є графік Ганта. Кожен відрізок на шкалі відповідає за окремий проект, задачу чи під задачу. По вертикалі розташовуються проекти, задачі, під задачі, та складові плану.

На шкалі часу початок, кінець і довжина відрізка рівнозначні початку, кінцю та тривалості поставленого завдання. На декотрих діаграмах Ганта прослідковується залежність серед поставлених задач.

Графік Ганта показує, які етапи йдуть послідовно, а які – паралельно. Однак, варто пам'ятати, що календарне планування вимагає не лише визначення термінів виконання робіт, але й узгодження їх із станом забезпечення необхідними ресурсами та можливістю фінансування.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження даної пропозиції в кінцевому підсумку призведе до розширення логістичних послуг досліджуваного суб'єкта господарювання.

### **3.2. Прогнозна оцінка результативності розширення логістичних послуг ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»**

В процесі оцінки ефективності впровадження адресного складу на ТОВ «Заммлер Україна» найважливіші показники, які впливають на ефективність цього проекту є наступні:

- грошові надходження від реалізації товарів;



– поточні витрати, пов'язані з реалізацією товарів;

Ефективність – це категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників, в нашому випадку вигоди проекту

Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту подано в табл.3.1

Таблиця 3.1

**Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту розробки адресної системи зберігання**

Показники	Значення, тис. дол.
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	42,08
2. Термін експлуатації, років	5
3.Очікуване збільшення прибутків за рахунок зменшення часу обслуговування	40
4. Грошові потоки по роках	
в 1 рік	15000
в 2 рік	25 000
в 3 рік	35 000
в 4 рік	39 000
в 5 рік	48 000
5. Ставка дисконту, %	25
6. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	5

Джерело: складено та розраховано автором самостійно

На практиці для оцінювання інвестиційних проектів з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування застосовують критерії ефективності проектів:

1. Чиста теперішня вартість (NPV).

Показники, які належать до цієї групи критеріїв, враховують фактор втрати грошей своєї вартості з часом і визначаються на основі приведення грошових потоків (або вигід і витрат).

$$NVP = 37\,456$$

Бачимо, що оскільки в результаті розрахунків NPV по цьому проекту  $>0$ , то даний проект є ефективним і є доцільним до приймання.

## 2. Індекс рентабельності інвестиції (PI).

$$PI = 1,88$$

Бачимо, що значення  $PI > 1$ , що свідчить про те, що проект приймається, оскільки він є прибутковим.

## 3. Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI).

$$ROI = 1,88 - 1 = 0,88,$$

Отримане значення цього показника ( $ROI = 0,88 > 0$ ) ще раз доводить доцільність прийняття поданого проекту.

## 4. Внутрішня норма доходності (IRR).

Для того, щоб розрахувати IRR знайдемо значення NPV при ставці дисконтування  $i = 50\%$  табл. (3.2).

Таблиця 3.2.

### Розрахунок NPV проекту при ставці дисконтування 50%

Роки	Майбутня вартість	Дисконтований множник при ставці 50%	Справжня вартість
0-й рік	42080	1,000	42080
1-й рік	15000	0,800	12000
2-й рік	25000	0,391	9775
3-й рік	35000	0,244	8540
4-й рік	39000	0,153	5967
5-й рік	48000	0,095	4560
NPV			-1238

Джерело: складено та розраховано автором самостійно

$$IRR = 49,2\%.$$

Внутрішня норма прибутковості дорівнює 49,2%, що перевищує ефективну бар'єрну ставку 25%, відповідно, проект приймається.

## 5. Дисконтований термінокупності інвестиції (DPP).

Для розрахунку DPP складемо допоміжну табл. 3.3, за якою визначаємо накопичений дисконтований грошовий потік, за допомогою якого і буде розраховуватися значення дисконтованого терміну окупності інвестицій.

$$DPP = 3 + 14080/15974,4 = 3,88 \text{ р.}$$

Можемо зробити висновок, що проект окупиться через 3,88 років.

Оскільки отриманий термін окупності не перевищує встановленого в



організації ліміту (5 років), то проект приймається і є вигідним.

Таблиця 3.3

**Розрахунок накопиченого дисконтованого грошового потоку**

Роки	Майбутня вартість	Дисконтований множник при ставці 25%	Справжня вартість	Накопичений дисконтований грошовий потік
0-й рік	-42080	1	-42080	-42080
1-й рік	15000	0,8	12000	-30080
2-й рік	25000	0,64	16000	-14080
3-й рік	35000	0,512	17920	3840
4-й рік	39000	0,4096	15974,4	19814
5-й рік	48000	0,32768	15728,64	35543.04

Джерело: складено та розраховано автором самостійно

Отже, впровадження адресної системи зберігання дійсно є перспективною та легкою в реалізації ідеєю. Основні переваги цієї системи полягають у тому, що вона не вимагає масштабних реорганізацій приміщень та значних витрат на закупівлю додаткового обладнання..

При введенні адресного зберігання на складі спостерігаються такі тенденції:

- звільняється до 30% об'єму складу, оскільки адресна система дозволяє ефективно використовувати простір та зменшує необхідність вільного простору між товарними партіями;

- скорочується персонал в середньому на 20%, а ефективність праці зростає на 50%. Адресна система автоматизує процеси зберігання, пошуку і відвантаження товарів, що дозволяє знизити потребу у працівниках та збільшити продуктивність;

- відсутність залежності від «людського фактору» і легка адаптація нового працівника складу. Адресна система дозволяє просто і швидко навчити нового працівника використовувати систему зберігання і виконувати складські операції;

- зменшення собівартості складських операцій у середньому на 30%.

Це надає компанії додаткові цінові переваги перед конкурентами та сприяє зниженню загальних витрат на складське управління;

– підвищення точності збору замовлення в 3 рази. Адресна система дозволяє точно визначити місце зберігання товару, що спрощує його пошук та збір, зменшуючи кількість помилок і підвищуючи якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, дана система зберігання скоротить час та підвищить точність збору замовлення, зменшить собівартість складських операцій, що дозволить підприємству одержати додаткові переваги перед конкурентами, підвищить ефективність праці, адже пошук необхідного товару стане набагато простішим.





## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, дослідивши логістичне забезпечення зовнішньоторговельних операцій ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» ми зробили наступні висновки:

1. Оцінивши виробничо-господарську діяльність, фінансовий стан та сукупний дохід ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» ми з'ясували ТОВ «Замлер Україна» є національним 3PL оператором, який спеціалізується на наданні послуг у галузі логістики та транспортування вантажів. Компанія пропонує повний спектр послуг від складської логістики до вантажоперевезень, що забезпечує зручний та ефективний сервіс для клієнтів. На сьогодні компанія входить до п'ятірки найкращих українських компаній у своїй галузі.

Однією з головних переваг компанії є використання сучасних технологій у своїй діяльності, що дозволяє забезпечити точне та швидке відстеження вантажів на всіх етапах транспортування. Крім того, компанія пропонує послуги зі страхування вантажів, що забезпечує додаткову захист від ризиків, пов'язаних з транспортуванням.

2. Провівши аналіз логістичного забезпечення зовнішньоторговельних операцій ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» ми виявили, що ТОВ «Замлер Україна» забезпечує повний спектр послуг у галузі логістики.

Серед логістичних проблем підприємства відмічають:

- недостатню завантаженість транспортних потужностей;
- недосконалий показник «надійності поставок»;
- недосконалий показник «ідеальних замовлень»;
- недостатню продуктивність транспортних засобів;
- брак компетентних спеціалістів.

3. Визначивши основні тенденції розвитку логістичних послуг ми дійшли висновку, що впродовж 2021-2022 рр. на ринку логістики спостерігалися такі тенденції:

- зростання попиту на електронну комерцію, що спричинило збільшення обсягів перевезень товарів з магазинів до споживачів;
- зростання попиту на зелені логістичні рішення, що означає більше інвестицій у розвиток технологій, що зменшують вплив на довкілля;
- розширення та зміна глобальних логістичних мереж для забезпечення швидкості та надійності логістичних послуг;
- використання нових технологій в логістиці, таких як блокчейн та штучний інтелект, що дають змогу забезпечувати більшу ефективність та автоматизацію процесів.

За оцінками експертів, до 2024 року обсяг світового ринку логістичних послуг становитиме 236 мільярдів доларів. США і щорічно зростатиме зі середньорічним темпом зростання (CAGR) на 7,5% у грошовому вираженні та 6% в обсязі. Те, що зростання буде більш активним у грошовому еквіваленті, говорить про зростання вартості логістичних послуг.

4. Дослідивши ринок логістичних послуг в Україні, ми виявили, що аналіз стану ринку логістичних послуг тісно пов'язаний з динамікою вантажних перевезень, розвитком промислового виробництва та товарообігу, зокрема зовнішньоторговельного обороту країни. У 2021 році ринок логістичних послуг повільно відновлювався на тлі позитивного зростання вантажних перевезень усіма видами транспорту (окрім трубопровідного), зростання промислового виробництва та позитивного торгового балансу. Враховуючи сучасні тенденції, в майбутньому Україна має сприятливі перспективи для посилення інтеграції вітчизняного ринку логістичних послуг із міжнародним з метою підвищення темпів економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості, розвитку суспільства та розширення сфери впливу всієї економіки.

5. Для того, аби збільшити обсяг виробництва підприємству доцільно застосувати в своїй роботі у адресну систему розміщення та зберігання продукції.

Впровадження адресної системи зберігання дійсно є перспективною та



легкою в реалізації ідеєю. Основні переваги цієї системи полягають у тому, що вона не вимагає масштабних реорганізацій приміщень та значних витрат на закупівлю додаткового обладнання..

6. При введенні адресного зберігання на складі спостерігаються такі тенденції:

- звільняється до 30% об'єму складу, оскільки адресна система дозволяє ефективно використовувати простір та зменшує необхідність вільного простору між товарними партіями;

- скорочується персонал в середньому на 20%, а ефективність праці зростає на 50%. Адресна система автоматизує процеси зберігання, пошуку і відвантаження товарів, що дозволяє знизити потребу у працівниках та збільшити продуктивність;

- відсутність залежності від «людського фактору» і легка адаптація нового працівника складу. Адресна система дозволяє просто і швидко навчити нового працівника використовувати систему зберігання і виконувати складські операції;

- зменшення собівартості складських операцій у середньому на 30%.

Це надає компанії додаткові цінові переваги перед конкурентами та сприяє зниженню загальних витрат на складське управління;

- підвищення точності збору замовлення в 3 рази. Адресна система дозволяє точно визначити місце зберігання товару, що спрощує його пошук та збір, зменшуючи кількість помилок і підвищуючи якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, дана система зберігання скоротить час та підвищить точність збору замовлення, зменшить собівартість складських операцій, що дозволить підприємству одержати додаткові переваги перед конкурентами, підвищить ефективність праці, адже пошук необхідного товару стане набагато простішим.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Брагінський В.В. Розвиток транспортно-логістичної системи як форма реалізації транзитного потенціалу України. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Braginskiy.pdf> (дата звернення: 05.04.2023).
2. Вордлоу Д., Джонсон Дж., Мерфи П. Современная логистика. Москва: ИД «Вильямс», 2016. 720 с.
3. Герелиця Н.Є. Специфіка визначення ефективності транспортно-логістичних систем в аграрному бізнесі. *Modern Transformation of economics and management in the era of globalization: Internationl scientific conference. Klaipeda*, 2016. С. 169-172.
4. Експрес-випуски державної служби статистики України за 1 та 2 квартал 2021 року. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.04.2023).
5. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 284 с.
6. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 248 с.
7. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю підприємств: навч. посіб. Донецьк: Донецький ін-т психології і підприємництва, 2018. 216 с.
8. Копитко В.І., Копитко О.В. Сучасні тенденції розвитку логістики на ринку залізничних перевезень. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 2 (113). С. 55-59. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2\\_2020/11.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2_2020/11.pdf) (дата звернення: 07.04.2023).
9. Офіційна сторінка ТОВ «ЗАММЛЕР Україна». URL: <https://www.zammler.com.ua/> (дата звернення: 07.04.2023).
10. Павлова Г., Бабій І. Воловик, Д.. Становлення логістики на рівні міжнародних відносин. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 139-146.



<https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.139.146> (дата звернення: 09.04.2023).

11. Радар тенденцій логістики. Надання інформації сьогодні. Створення вартості завтра від DHL. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html> (дата звернення: 09.04.2023).

12. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості. URL: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug> (дата звернення: 21.04.2023).

13. Стащенко Ю., Гавриловський О. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-87> (дата звернення: 07.04.2023).

14. Топ-10 найбільших логістичних компаній України. URL: <https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini> (дата звернення: 21.04.2023).

15. Устенко М.О. Актуальність формування транспортно-логістичних систем в умовах євроінтеграції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 207-210.

16. Хмелевський О.В. Міжнародна логістика у ключових трендах її розвитку. *Хмельницький національний університет*. 2019. Випуск 38 – DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct38-10> (дата звернення: 21.04.2023).

17. Цифрова трансформація логістики: загрози та можливості. URL: <http://reports.weforum.org/digitaltransformation/the-digitaltransformation-of-logistics-threat-and-opportunity/> (дата звернення: 07.04.2023).

18. Ярова І.Є. Міжнародні логістичні послуги: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 84 с.

19. 10 кращих тенденцій та інновацій у логістичній галузі у 2021 році за версією StartUs Insights. URL: <https://www.startusinsights.com/innovators-guide/top-10-logistics-industry-trends-innovations-in-2021/> (дата звернення: 10.04.2023).

20. Global 3PL Market Size Estimates. Офіційний сайт компанії Armsrtong&Associates. URL: <https://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/global-3pl-market-size-estimates/> (дата звернення: 21.04.2023).

21. JOC Rankings: COVID-19 powers strong, but uneven, growth in 3PL revenues. Офіційний сайт Інтернет-видання «The Journal of Commerce». URL: [https://www.joc.com/international-logistics/logistics-providers/joc-rankings-covid-19-powers-strong-uneven-growth-3pl-revenues\\_20210405.html](https://www.joc.com/international-logistics/logistics-providers/joc-rankings-covid-19-powers-strong-uneven-growth-3pl-revenues_20210405.html) (дата звернення: 19.04.2023).

22. Size of the global logistics market in 2020, by region (in billion U.S. dollars). Офіційний сайт статистичного Інтернет-видання «Statista». URL: <https://www.statista.com/statistics/1069868/total-global-logistics-market-size-region/> (дата звернення: 08.04.2023).

23. 2019 third-party logistics study. Офіційний сайт компанії Korn Ferry. URL: <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/2019-3PL-Study.pdf> (дата звернення: 21.04.2023).

24. 2020 third-party logistics study. The State of Logistics Outsourcing. Офіційний сайт компанії Infosys Consulting. URL: <https://www.infosysbpm.com/portland/resources/documents/third-party-logistics-study.pdf> (дата звернення: 21.04.2023).

25. 2021 third-party logistics study. The State of Logistics Outsourcing. Офіційний сайт компанії Infosys Consulting. URL: <https://www.infosysconsultinginsights.com/insights/3pl/> (дата звернення: 21.04.2023).



## Додаток А

## Основні категорії товарів, логістикою яких займаються компанії групи «ЗАММЛЕР»

№ п/п	Категорія товарів	Характеристика та особливості логістики
1	Електроніка та побутова техніка	В клієнтському портфелі ЗАММЛЕР є всесвітньо відомі компанії в галузі електроніки та побутової техніки
2	Фармацевтична продукція	Організація процесу транспортування якої передбачає побудову спеціалізованої логістичної інфраструктури з врахування: суворого дотримання та контролю температурного режиму, забезпечення збереження продукції при перевезенні; оцінка ризиків і врахування всіх можливих нюансів, пов'язаних зі специфікою продукції. Компанія має багаторічний досвід роботи з провідними фармацевтичними компаніями України та світу
3	FMCG товари	Для них продумані комплексні логістичні рішення (умови зберігання, розміщення товарів з урахуванням можливого / неможливого товарного сусідства, інтенсивності відвантажень, термінів придатності та інших чинників) за рахунок роботи з ключовими гравцями на ринку цього сектора
4	Телекомунікаційне обладнання	Вимагає особливих умов транспортування і зберігання. Цінність вантажу, сезонність і швидка зміна тенденцій на ринку, оновлення модельного ряду і оснащення вимагають індивідуального підходу, високої кваліфікації фахівців і досвіду роботи в галузі, який має група компаній ЗАММЛЕР
5	Е-commerce та ритейл	У клієнтському портфелі групи відомі світові бренди, які отримують послугу фулфілмент. Це комплекс послуг, в рамках якого логістичний оператор бере на себе прийом товарів від постачальника, зберігання, комплектацію, упаковку, організацію доставки кінцевому споживачеві, обробку повернень
6	Промислове обладнання	Для нього ЗАММЛЕР створює ефективні ланцюги поставок, які задовольняють потреби клієнтів промислового сегменту: перевезення великогабаритних вантажів, вантажів спеціального призначення. У клієнтському портфелі ЗАММЛЕР є провідні компанії промислового сегмента
7	Друкована продукція	Широкий асортимент якого вимагає особливого підходу до розміщення і зберігання товарів на складі. Від правильного складування залежить якість продукції, адже при змінах температурно-вологого режиму повітря процес природного старіння матеріалів прискорюється. ЗАММЛЕР має всі необхідні умови для співпраці з видавництвами: організація зберігання у вигляді спеціальних стелажів, правильні кліматичні умови: рівень вологості, температура, вентиляція, відсутність прямого сонячного світла
7	Обладнання для авіаційної галузі	Включає запчастини, комплектуючі, агрегати, в тому числі, двигуни для літаків, доставка яких потребує досвід, високий професіоналізм, дотримання стандартів і вимог. Серед клієнтів ЗАММЛЕР є провідні міжнародні авіакомпанії. Знання ринку дозволяє здійснювати доставки в стислі терміни і оптимальними маршрутами

Джерело: складено на основі даних [9]

## Додаток Б

## Компанії групи ЗАММЛЕР в Україні

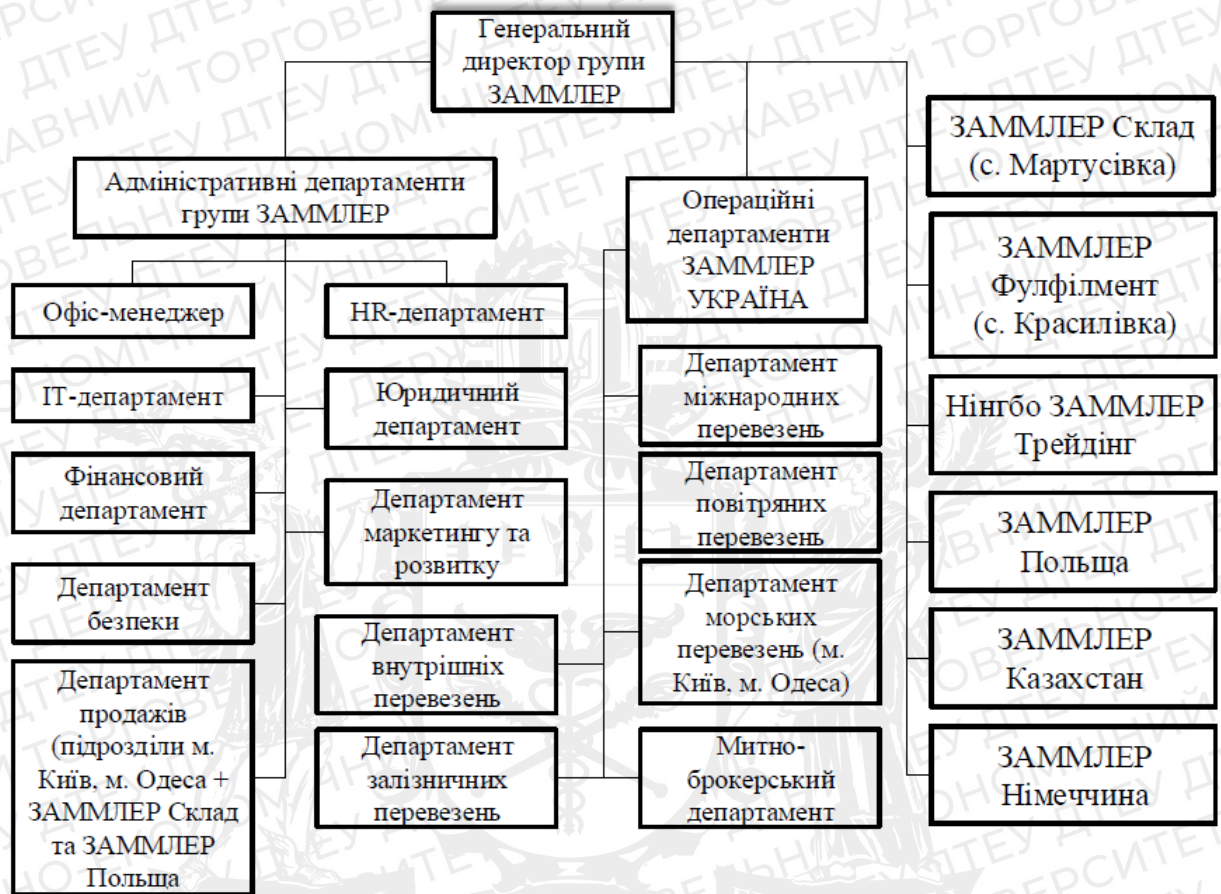
№ з/п	Назва компанії групи	Діяльність згідно КВЕД
1.	ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» (рік заснування: 2007)	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту(основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 50.20 Вантажний морський транспорт 50.40 Вантажний річковий транспорт 51.21 Вантажний авіаційний транспорт 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів
2.	ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» (рік заснування: 2010)	49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
3.	ТОВ «ЗАММЛЕР Фулфілмент» (рік заснування: 2015)	49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна 81.21. Загальне прибирання будинків
4.	ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» (рік заснування: 2019)	52.10 Складське господарство (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Джерело: складено автором на основі даних [9]



## Додаток В

## Організаційна структура групи ЗАММЛЕР



Джерело: складено на основі даних [9]

## Додаток Г

## Складські приміщення ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

№ п/п	Клас приміщення	Місцезнаходження складу
1.	Клас «А»	Київська обл., Бориспільський р-н, с. Мартусівка (WMS-система (Qguar), вантажно-розвантажувальна техніка, віддаленість від Києва – 16 км)
		Київська обл., Броварський р-н, с. Красилівка (WMS-система (Qguar), вантажно-розвантажувальна техніка, віддаленість від Києва – 17 км)
2.	Клас «B+»	м. Одеса (WMS-система (Qguar), знаходиться в межах міста, із залізничною гілкою, можливістю перевалки для мультимодальних перевезень, загальний фронт подачі вагонів – 7 одиниць)
3.	Клас «B»	м. Львів (WMS-система (Qguar), знаходиться в межах міста, вантажно-розвантажувальна техніка).
		м. Дніпро (WMS-система (Qguar), знаходиться в межах міста, вантажно-розвантажувальна техніка)





Додаток Д  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 Грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	3054	9414
первісна вартість	1011	13299	21480
знос	1012	10245	12066
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3054	9414
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1386	4329
Виробничі запаси	1101	1386	4290
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	39
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	846	4785
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	24	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9033	10998
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8562	4356
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-

Усього за розділом II	1195	19851	24468
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	22905	33882
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12167	20648
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Усього за розділом I	1495	22167	30648
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	213	234
розрахунками з бюджетом	1620	312	2784
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	69	69
розрахунками з оплати праці	1630	144	147
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	738	3234
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22905	33882



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 31 Грудня 2020 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64488	45861
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	43215	31749
Валовий: прибуток	2090	21273	14112
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	597	327
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	924	912
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	20946	13527
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	279
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	10494	7644
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10452	6162
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1971	1296
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8481	4866
збиток	2355	( )	( )

Додаток Ж  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 Грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Необоротні активи	1000	-	-
Нематеріальні активи	1001	-	-
первісна вартість	1002	-	-
накопичена амортизація	1005	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1010	9414	10395
Основні засоби	1011	13299	21480
первісна вартість	1012	12066	13527
знос	1015	-	-
Інвестиційна нерухомість	1020	-	-
Довгострокові біологічні активи	1030	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1035	-	-
інші фінансові інвестиції	1040	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1045	-	-
Відстрочені податкові активи	1090	-	-
Інші необоротні активи	1095	9414	10395
Усього за розділом I			
II. Оборотні активи	1100	4329	2637
Запаси	1101	4290	2280
Виробничі запаси	1102	-	-
Незавершене виробництво	1103	39	357
Готова продукція	1104	-	-
Товари	1110	-	-
Поточні біологічні активи	1125	4785	4587
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1130	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1135	-	336
з бюджетом	1136	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1155	10998	7704
Інша поточна дебіторська заборгованість	1160	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1165	4356	3279
Гроші та їх еквіваленти	1167	-	-
Рахунки в банках	1170	-	-
Витрати майбутніх періодів	1190	-	-
Інші оборотні активи			



Усього за розділом II	1195	24468	18543
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	33882	28938
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20648	16670
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Усього за розділом I	1495	30648	26670
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	234	1014
розрахунками з бюджетом	1620	2784	1218
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	69	-
розрахунками з оплати праці	1630	147	21
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	15
Усього за розділом III	1695	3234	2268
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	33882	28938

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 31 Грудня 2021 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64773	64488
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58797	43215
Валовий: прибуток	2090	5976	21273
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	9	597
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	615	924
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5370	20946
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	( 266,80 )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	10494
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5103,20	10452
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1092	1971
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4278	8481
збиток	2355	( )	( )



## Додаток 3

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 Грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	4803
Основні засоби	1010	10395	7998
первісна вартість	1011	23922	23922
знос	1012	13527	15924
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10395	12801
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2637	3222
Виробничі запаси	1101	2280	3222
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	357	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4587	4629
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	336	15
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7704	7098
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3279	16287
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	5235

Усього за розділом II	1195	18543	36486
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	28938	49287
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16670	22673
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Усього за розділом I	1495	26670	32673
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1014	14763
розрахунками з бюджетом	1620	1218	1830
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	21	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15	21
Усього за розділом III	1695	2268	16614
IV. Зобов'язання, пов'язані з оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	28938	49287



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 31 Грудня 2022 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	95931	64773
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	89448	58797
Валовий: прибуток	2090	6483	5976
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	45	9
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	525	615
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6003	5370
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	266,80
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6003	5103,20
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1080	1092
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4923	4278
збиток	2355	( )	( )

Додаток К

Організаційна структура системи менеджменту логістичної діяльності

