

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Матвеев В.В.
(підпис, П.І.Б)
«13» грудня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Здобувач: Носач Ганна Євгенівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Смерічевська С.В.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр: найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр: найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Матвеев В.В.
(підпис, П.І.Б.)
«04» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА
Носач Ганни Євгеніївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів» затверджена наказом ректора від 29 вересня 2021 р. № 2051/ст.
2. Термін виконання роботи: з 04.10.2021 р. до 02.01.2022 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 13.12.2021 р.
4. Вихідні дані до проекту: наукові джерела за тематикою логістичного сервісу в інтегрованих ланцюгах постачання, координації бізнес-процесів в ланцюгах постачання та методів управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів, загальна та статистична інформація ТОВ «ФТП», економічно-фінансові показники діяльності логістичної компанії, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: визначення логістичного сервісу в інтегрованому ланцюзі постачання імпортованого товару, узагальнення, аналіз організації ланцюгів постачання логістичною компанією, виявлення проблем в них, розробка механізму управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів, проектування інтегрованого ланцюга постачання імпортованого товару та логістичного сервісу для нього з наведенням економічного обґрунтування за різними сценаріями.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	04.10.21-28.10.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	29.10.21-15.11.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів дипломної роботи	16.11.21-03.12.21	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	04.12.21-09.12.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	10.12.21-12.12.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	13.12.21	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф., д.е.н. Смерічевська С.В.	04.10.21	04.10.21
Розділ 2	проф., д.е.н. Смерічевська С.В.	29.10.21	29.10.21
Розділ 3	проф., д.е.н. Смерічевська С.В.	16.11.21	16.11.21

9. Дата видачі завдання «04» жовтня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: _____ Смерічевська С.В.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Носач Г.Є.
(підпис здобувача) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنих товарів» складає сторінок та містить рисунки, таблиць, формул та використаних джерел.

ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, КЛІЄНТ, ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС, ІНТЕГРОВАНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ, ІМПОРТНІ ТОВАРИ, МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ СЕРВІСОМ.

У дипломній роботі розглянуто основні підходи до побудови логістичного сервісу в інтегрованих ланцюгах постачання.

Теоретичний розділ був присвячений визначенню: місця логістичного сервісу, його класифікації, особливостей інтегрованих ланцюгів постачання, принципів надання логістичного сервісу в інтегрованих ланцюгах постачання.

Аналітична частина роботи стосувалася аналізу надання логістичних послуг в ланцюгах постачання імпорتنих товарів логістичною компанією «ФТП», де найбільш проблемними місцями є збільшення витрат та часу в ланцюгу постачання та, відповідно, зменшення якості логістичного сервісу, через відсутність можливості його проектування, а роботою з фактичними даними.

В проектній частині дипломної роботи був розроблений механізму управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنих товарів. На основі цього механізму було здійснення проектування інтегрованого ланцюга постачання імпортного товару з економічним обґрунтуванням та з врахуванням різних сценаріїв розвитку подій.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

3MICT

ВСТУП

Беручи до уваги важливість інтеграції ланцюга поставок у науковій літературі та зростаючого аутсорсингу логістики, ця робота спрямована на вивчення ролі логістичних компаній у підтримці інтегрованих ланцюгів постачання та ефективності клієнтів.

Сьогодні на логістичному ринку України функціонує значна кількість логістичних та транспортно-експедиторських компаній. Враховуючи таку кількість компаній, висока й конкуренція на ринку логістичних послуг, і компанію продовжують шукати нові шляхи виділення компанії як унікальної в плані надання логістичного сервісу.

Для надання логістичного сервісу та забезпечення адекватності його параметрів вимогам організацій замовників в інтегрованому ланцюгу постачання на практиці необхідно розробити теоретико-методичні засади формування логістичного сервісу для інтегрованих ланцюгів постачання для логістичних компаній, які обрали принципи клієнто-орієнтованості ключовими у своїй діяльності.

В науковій спільноті дослідженню логістичного сервісу приділили увагу не мало науковців, його визначення було надане та його складові були досліджені такими науковцями як: Бутрін А.Г. [9], Гаджинський А.М. [7], Ларина Р.Р [8], Морозов О.Б. [10], Гайдабрус Н.В., Біловодська О.А. [18], Левковець П.Р. [20], Криворучко О.М. [21], Анікін Б.О. [11], Сергеев В.І. [12], Смерічевська С.В. [32], Єсенькін Б.С., Крилова М.Д. [13], Зубар Н.М., Григорак М.Ю. [19], Лялонд Б., Купер М., Нордевір Т. [15], Сток Дж, Ламберт Д. [14] тощо.

Питаннями дослідження управління ланцюгом постачання розглядалося великою кількістю науковців, серед яких можна виділити: Д. Уотерс [22], Дж.Р. Сток та Д.М. Ламберт [24], Іванов Д.А. [25], Смерічевська С.В. [32], Чухрай Н.І. [23], Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. та Чернописька Н.В. [17] тощо.

Попри значний вклад щодо розвитку теоретико-методологічних засад формування та розвитку логістичного сервісу в ланцюгах постачання, питанням його логістичному сервісу в інтегрованих ланцюгах постачання приділено мало уваги. У сучасній фаховій літературі не сформовано бачення щодо логістичного сервісу в інтегрованих ланцюгах постачання.

Актуальними дотепер залишаються питання комплексності послуг та їх формування в логістичний сервіс в сценаріях обслуговування. Вирішення цих завдань вимагає теоретичного осмислення та розроблення підходів і методичного інструментарію до управління інтегрованим логістичним сервісом, для якого стандартні рішення, що ґрунтуються на прискоренні процесів товароруху та інтенсифікації логістичних операцій, не спрацьовують. Розв'язання зазначених завдань неможливе в межах окремих підприємств із класичними підходами до управління. Тому необхідно розробити підходи до інноваційного розвитку логістичних компаній, що здійснюють обслуговування для забезпечення їх прибутковості, належної репутації та високої конкурентної позиції на цільових ринках.

Саме тому метою магістерської роботи стали розробка сукупності методичних та практичних рішень з управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنих товарів для забезпечення його конкурентоспроможності.

Проблемною ситуацією, що потребувало рішення, визначено відсутність надання логістичного сервісу у інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنих товарів клієнтів від моменту пошуку постачальника до управління розподілом продукції між споживачами.

Завданнями дипломної роботи стали:

- дослідження різниці між логістичним обслуговуванням та сервісом;
- визначення сучасних схем ланцюга постачання товарів;
- дослідження різниці між ланцюгом постачання та інтегрованим ланцюгом постачання;
- проведення класифікації логістичного сервісу;

- визначення причин розвитку управління інтегрованими ланцюгами постачання;
- визначення взаємозв'язку логістичного сервісу в ланцюзі постачання імпортової продукції з основними задачами управління ланцюгами постачання клієнтів;
- визначення принципів управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів;
- аналіз розвитку та поточного стану діяльності логістичної компанії «ФТП», включаючи діагностику основних господарських та фінансових показників діяльності;
- аналіз схеми роботи фахівців ФТП з формування ланцюга постачання імпортованих товарів та виявленню проблем, що пов'язані з побудовою оптимального ланцюга постачання імпортованих товарів;
- розробка механізму управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів;
- побудова карти ризиків логістичного сервісу в ланцюгу постачання імпортованого товару з Південної Кореї з розробкою заходів щодо мінімізації ризику та врахуванням способу впливу на якість логістичного сервісу від таких заходів;
- проведення розрахунків часових та вартісних характеристик, а також ризиків через три сценарії розвитку подій у випадку надання логістичного сервісу;
- проектування інтегрованого ланцюгу постачання, яке включає визначення найбільш конкурентоспроможного інтегрованого ланцюгу постачання та необхідного логістичного сервісу в ньому з визначенням контрактної вартості та вартості логістичного сервісу з урахуванням можливих ризиків та варіантів їх запобігання або нівелювання.

Об'єктом в магістерській роботі став логістичний сервіс в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованого товару.

Предмет дослідження – управління логістичним сервісом в інтегрованих імпортерних ланцюгах постачання.

Наукова новизна дипломної роботи полягає в механізмі управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортерних товарів, який ґрунтується основних принципах управління ланцюгами постачання, методах управління логістичним сервісом та ресурсами, що необхідні для забезпечення логістичного сервісу в інтегрованих ланцюгах постачання.

Під час роботи використовувалися загальнонаукові та емпіричні методи наукового дослідження, такі, як: системний метод, метод узагальнення, групування, опису. Для логічної побудови роботи був використаний структурно-логічний аналіз та узагальнення, метод індукції та дедукції.

При проведенні «польових» досліджень в логістичній компанії «ФТП» були проведені опитування персоналу, який задіяний в процесах логістичного сервісу, інтерв'ю з керівництвом логістичної компанії надання власної оцінки для карти ризиків.

Під час обґрунтування проектних пропозицій використовувалися:

- метод оцінки та аналізу ризиків під час оцінки ризиків проектних розробок;

- аналіз вигід-витрат для порівняння грошової вигоди для клієнта під час отримання логістичного сервісу в інтегрованих ланцюгах постачання імпортерних товарів;

Джерелами інформації під час дипломного дослідження стали:

- міжнародні стандарти ISO;
- офіційні сайти логістичних компаній та постачальників в Південній Кореї;

- науково-методичні розробки вітчизняних та закордонних фахівців з логістики (наприклад, С.В. Смерічевська, О. В. Карпунь, В. І. Сергєєва, Д. А. Іванова, В. В. Дибська та ін.);

- науково-методичні розробки вітчизняних та закордонних фахівців з логістичного сервісу та управління ланцюгами постачання (Д. Уотерс, Дж.Р.

Сток та Д.М. Ламберт, Іванов Д.А., Смерічевська С.В., Бутрін А.Г., Гаджинський А.М., Ларина Р.Р., Морозов О.Б., Гайдабрус Н.В., Біловодська О.А., Левковець П.Р., Криворучко О.М., Анікін Б.О., Сергєєв В.І. та інші);

– статистична та бухгалтерська звітність про фінансово-господарську діяльність логістичної компанії «ФТП» (бухгалтерські баланси, фінансові звіти, аналітичні огляди), накази, розпорядження, положення та інструкції, що стосуються діяльності логістичного підрозділу в товаристві, посадові інструкції менеджерів з різних напрямлень логістичної діяльності.

Під час підготовки дипломної роботи використовувався пакет MS Office, а саме Word – для підготовки матеріалів дипломної роботи, Excel – для проведення розрахунків та побудови графіків і діаграм, Visio – для побудови схем, алгоритмів та механізму управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів.

Апробація результатів магістерської роботи була проведена через публікацію тез доповіді на тему «Принципи управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів» в співавторством з науковим керівником С.В. Смерічевською в збірнику II міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ СЕРВІСОМ В ІНТЕГРОВАНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ІМПОРТНИХ ТОВАРІВ

1.1 Сутність логістичного сервісу в ланцюгах постачання товарів

Дослідження та аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних науковців проблематики дослідження сутності сервісу дає змогу стверджувати про її значний науковий інтерес. Так, останнім часом, з'являється велика кількість досліджень щодо діагностики як сервісу взагалі, так і логістичного сервісу.

Треба відзначити, що велика кількість вчених під час надання визначення логістичного сервісу пов'язує його з комплексом (сукупністю) послуг (Бутрін А.Г., Гаджинський А.М., Ларіна Р.Р. та Морозова О.Б.), крім того такі вчені як Анікін Б.О., Сергєєв В.І, Смерічевська С.В. визначають сервіс як сукупність логістичних операцій, а як процес – сервіс визначений у Стока Дж., Ламберта Д. та Лялонд Б., Купера М. та Нордевіра Т. Треба відмітити, що Анікін Б.О. та Сергєєв В.І визначаючи як сукупність операцій вторять визначенню наданому американськими вченими, що сервіс – це процес, адже процес як раз і складається з сукупності операцій, які послідовно виконуються [6, с.932].

Український науковець Карпунь О.В. дійшла висновку, що доцільно чітко розмежувати поняття: послуга – це специфічний вид продукції, що задовольняє потреби споживача, обслуговування – це процес, тобто сукупність дій, що виконуються виробником послуги під час безпосереднього контакту зі споживачем; а сервіс – інтегрований комплекс послуг, що надаються в процесі обслуговування споживачів із метою найбільш повного задоволення їхніх потреб [1, с. 348; 5, с. 23]. Таку точку зору, можна обґрунтувати узагальненням досліджень публікацій вище наведених науковців та розмежування понять

сервіс та послуга, які на англійську мову часто-густо перекладаються однаково «service». Підтримує точку зору, що обслуговування – це процес також й український науковці Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. та Чернописька Н.В. [17, с. 27]. В той самий час, треба відмітити, що в українському тлумачному словнику надається визначення терміну «інтегрований» наступним чином: «оснований на об'єднанні, інтеграції; комплексний» [16]. Отже, якщо замінити «інтегрований» на «комплексний», вийде тавтологія.

В табл. 1.1 представимо визначення логістичного сервісу проаналізовані вище.

Таблиця 1.1 – Визначення «логістичний сервіс» з погляду вітчизняних та закордонних науковців

№	Ознака	Автор	Визначення «логістичний сервіс це...»
1	2	3	4
1.	Як комплекс послуг	Бутрін А.Г. [9]	сукупність послуг, що надаються в процесі безпосередньої поставки товарів споживачам на завершую чому етапі ланцюга
2.		Гаджинський А.М. [7]	нерозривно пов'язаний з процесом розподілу і представляє собою комплекс послуг, що надаються в процесі поставки товарів
3.		Ларина Р.Р [8]	певною сукупністю послуг, які надаються в процесі безпосереднього постачання товарів споживачам, що є завершальним етапом просування матеріального потоку логістичними ланцюгами
4.		Морозов О.Б. [10]	потоки послуг, що генеруються логістичною системою в цілому або її підсистемою (ланкою, елементом) з метою задоволення зовнішніх або внутрішніх споживачів організації бізнесу

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
5.	Як комплекс послуг	Гайдабрус Н.В., Біловодська О.А. [18]	комплекс нематеріальних послуг, що супроводжують постачання товарів для максимального задоволення споживачів найбільш оптимальним з точки зору витрат способом
6.		Левковець П.Р. [20]	сукупність нематеріальних логістичних операцій, що забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, найбільш оптимальним з погляду витрат засобом
7.		Криворучко О.М. [21]	Комплекс логістичних послуг, що пропонуються та надаються споживачам сервісною або іншою організацією з метою максимального задоволення їх потреб, найбільш оптимальним з точки зору витрат способом
8.	Як сукупність логістичних операцій	Анікін Б.О. [11]	сукупність нематеріальних логістичних операцій, що забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками найбільш оптимальним, з точки зору витрат, способом
9.		Сергеев В.І. [12]	сукупність логістичних операцій, що здійснюються при виконанні замовлень для внутрішніх бізнес-процесів компанії і для підтримки лояльності зовнішніх клієнтів

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3	4
10.	Як сукупність логістичних операцій	Смерічевська С.В. [32]	це сукупність нематеріальних логістичних операцій, що забезпечують необхідний рівень задоволення вимог обслуговування споживачів за найнижчих сукупних витрат, та передбачають гарантоване отримання клієнтом продукту відповідної якості, кількості та асортименту у визначеному місці, у визначений час за визначеною ціною
11.	Як баланс між пріоритетами в логістиці	Єсенькін Б.С., Крилова М.Д. [13]	баланс (розумний компроміс) між пріоритетом високоякісного обслуговування споживачів і відповідними витратами, необхідними для його забезпечення
12.		Зубар Н.М., Григорак М.Ю. [19]	забезпечення необхідного рівня задоволення вимог обслуговування споживачів за умови найнижчих сукупних витрат, що передбачає гарантоване отримання клієнтом продукту відповідної якості, кількості та асортименту у визначеному місці, у визначений час за визначеною ціною
13.	Як процес	Лялонд Б., Купер М., Нордевір Т. [15]	процес створення в логістичному ланцюгу вагомих переваг, що містять додану вартість, при підтриманні видатків на ефективному рівні
14.		Сток Дж, Ламберт Д. [14]	процес, що відбувається між споживачем, продавцем та третьою стороною; результат роботи логістичної системи

Джерело: дороблене [4, с. 18; 21, с. 36-37]

Виходячи з узагальнення визначень представлених вище можна дійти висновку, що найбільш точним визначенням є визначення науковців, які характеризують логістичний сервіс як комплекс послуг при цьому, на наше переконання, може надаватися не лише на завершальному етапі однак й на будь-якому етапі ланцюга постачання. Також, відзначимо, що так як сервіс є логістичним, отже має надаватися в рамках 8R: правильний товар, правильної якості, правильної кількості, в правильний час, в правильне місце, правильному споживачу з мінімальними витратами, з відповідним рівнем сервісу.

Звернемо увагу на термін «ланцюг постачання». В сучасній науковій літературі немає єдиного трактування ланцюга постачань, більш того прямих визначень терміну «ланцюг постачання» також важко знайти.

Так, Д. Уотерс надає визначення через виявлення складових: «...ланцюг постачань складається із сукупності видів діяльності і організацій, через які матеріали проходять під час свого переміщення від постачальника початкового рівня до кінцевого споживача...» [22, с. 69].

Дж.Р. Сток та Д.М. Ламберт трактують ланцюг постачання як інтегрований процес, який характеризується певною структурою часткових процесів, що охоплюють зокрема:

- реалізацію замовлень;
- обслуговування клієнта;
- складування і управління запасами;
- підготовку реалізації продукту;
- узгодження цілей і формування систем переміщень [24, с.52].

У своїй праці Чухрай Н.І. визначає, що: “... формування ланцюга постачань передбачає комплексне забезпечення цього процесу, яке має маркетинговий, логістичний та інформаційно-комунікаційний вимір, а налагодження діяльності сучасних ланцюгів постачання ґрунтується на виявленні та ліквідації “вузького місця” у ланцюгу постачання...” [23, с. 94].

Крім того, ланцюг постачання ототожнюють з фізичною мережею, яка проходить від початкового постачальника до споживача та яка охоплює як

аспекти, зв'язані з розвитком продукту, постачанням, виробництвом, фізичною дистрибуцією і післяпродажними послугами, так і аспекти, зв'язані з поставками, реалізованими зовнішніми надавачами пропозицій [25, с. 12].

Ланцюг постачання представляє безліч ланок, пов'язаних між собою інформаційними, грошовими та товарними потоками, який починається з придбання сировини у постачальників і закінчується продажем готових товарів і послуг споживачу. Одні ланки можуть цілком належати до однієї організації, інші – компаніям-контрагентам (клієнтам, постачальникам і дистриб'юторам). Таким чином, в ланцюг постачання звичайно входять кілька організацій [26, с. 157].

Ланцюг поставок також визначають як мережу взаємопов'язаних між собою організацій, залучених у різні процеси і дії, метою яких є доставка кінцевому споживачу повної пропозиції продуктів та послуг, при цьому він характеризується двома основними вимірами:

- предметний, в якому він складається з сировини, допоміжних матеріалів і коопераційних елементів, які купуються на ринку постачання і скеровуються до виробничого процесу, а також з готових виробів, які передаються зі сфери виробництва до місць продажу;

- суб'єктний, в якому він охоплює підприємства, які взаємодіють між собою і становлять його окремі ланки [27, с. 23].

Науковці московської школи логістики, зокрема Дибська В.В., Сергєєв В.І, визначають два підходи до визначення ланцюга постачання [6, с. 939-940]:

- об'єктний підхід: пов'язана структура бізнес-одиниць, об'єднана відношенням «постачальник – фокусна компанія – споживачі» в процесі створення та реалізації товарів, що мають цінність для кінцевого споживача у відповідності до вимог ринку;

- процесний підхід – послідовність потоків та процесів, які мають місце між різними контрагентами (ланками) ланцюга та комбінуються для задоволення вимог споживачів в товарах та послугах.

В той самий час терміну надане конкретне визначення співавторами Крикавським Є.В., Чухрай Н.І. та Чернопиською Н.В.: «ланцюг постачання – це інтеграція діяльності виробничого підприємства з постачальниками і споживачами з метою оптимізації переміщення матеріального потоку та підвищення ефективності діяльності всіх учасників ланцюга постачання» [17, с. 33]. На наш погляд, використання в даному терміні «інтеграції діяльності» є завищеною вимогою до ланцюга постачання, перш за все, тому що ланцюги постачання на практиці реалізуються й у разі відсутності інтеграції компаній з планування, проектування, управління ними.

Треба відзначити, що всі наведені науковці сходяться в думці про те, що в ланцюгу постачання є велика кількість учасників, діяльність яких забезпечує оптимізацію матеріального потоку та підвищення ефективності діяльності всіх учасників ланцюга постачання.

Таким чином, узагальнюючи вищенаведений аналіз, запропонуємо визначення ланцюгу постачання товарів, взявши за основу визначення надане групою авторів за головуванням Дибської В.В. та Сергєєва В.І. використавши сучасний процесний підхід до управління компаніями.

Ланцюг постачання товарів – послідовність потоків та процесів, які мають місце між різними контрагентами (ланками) ланцюга та комбінуються для задоволення вимог споживачів в товарах. Тобто, крім фокусної компанії та її постачальників і споживачів найчастіше є присутнім й логістичні посередники, які забезпечують оптимальні маршрути просування товарів з мінімізацією витрат під час доставки (рис. 1.1).

Треба зауважити, що в цій схемі випущені також можливі учасники ланцюга постачання як дистрибутор, роздрібна мережа, при цьому між цими ланками також будуть присутні різні логістичні компанії, що забезпечують рух товару від одного контрагента до іншого.

Об'єднуючи розглянуті вище два поняття, можна стверджувати, що логістичний сервіс в ланцюгах постачання товарів є комплекс логістичних послуг, який надається в ланцюгу постачання товарів «постачальник – фокусна

компанія – споживач» з метою оптимізації загальних витрат в ланцюгу постачання.

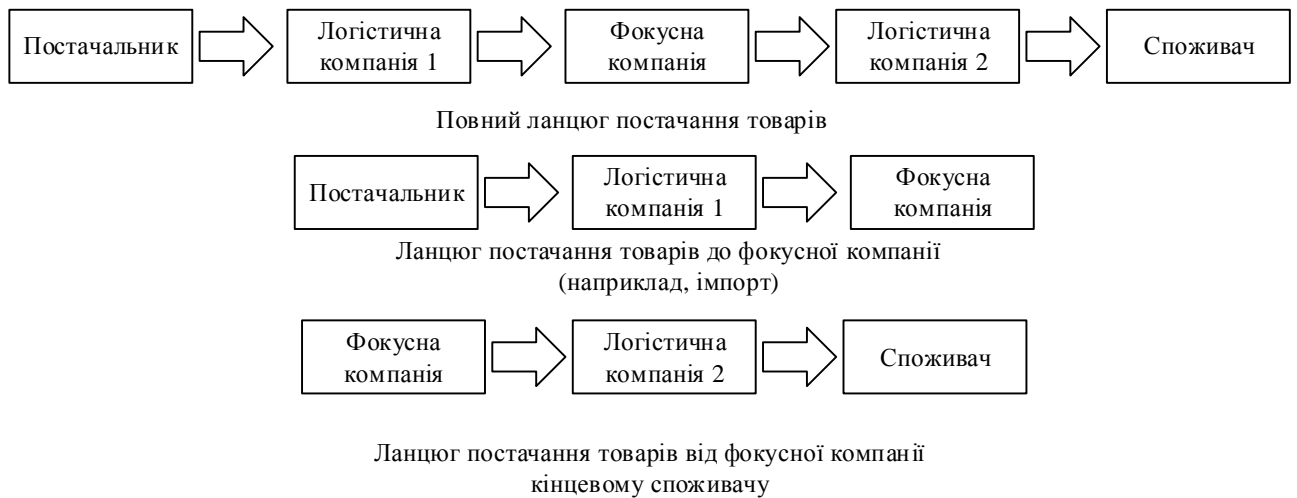


Рисунок 1.1 – Схеми ланцюга постачання товарів

Джерело: власна розробка

Уточнимо запропоноване визначення сутності логістичного сервісу в ланцюгах постачання товарів через опис класифікації логістичного сервісу в ланцюгах постачання товарів (рис. 1.2), ґрунтуючись на науковій праці [4, с. 19-22]:

1. Так, за формою організації логістичного сервісу в ланцюгу постачання товарів, можна визначити:

– інсорсинг логістичного сервісу, тобто коли фокусна компанія самостійно організовує повний комплекс логістичних послуг пов'язаний з доставкою товару в компанію, зберіганням товару на складі та розподілом споживачам;

– частковий аутсорсинг, коли фокусна компанія, наприклад, комплекс послуг з доставки товару від постачальника використовує послуги спеціалізованих логістичних компаній, а комплекс послуг з розподілу та доставки споживачам забезпечує самостійно;



Рисунок 1.2 – Класифікація логістичного сервісу в ланцюзі постачання товарів

Джерело: удосконалено на основі [4, с. 20]

– повний аутсорсинг, коли фокусна компанія користується послугами логістичних компаній для організації комплексу послуг як від постачальника та зберігання товарів, так і в системі розподілу споживачам.

2. За спектром робіт логістичний сервіс ланцюгу постачання товарів можна класифікувати за типами:

– жорсткий, який включає комплекс послуг пов'язані з забезпеченням виконання базових логістичних операцій: наприклад, розвантаження, завантаження, складування товарів, безпосередньо доставка тощо;

– м'який, який включає послуги, пов'язані з більш ефективною взаємодією споживача та фокусної компанії в ланцюгу постачання товару, а також розширенням сфери використання логістичного сервісу у вигляді

збільшення гнучкості, здатності адаптуватися відповідно до потреб і запитів споживачів.

3. За відношенням до споживача в ланцюгу постачання товарів:

– прямий логістичний сервіс, який включає комплекс послуг, що спрямований безпосередньо на задоволення споживача, наприклад: організація вчасної доставки товару в указану точку та зберігання його на складі тощо;

– непрямий логістичний сервіс, який включає комплекс послуг, які безпосередньо не стосуються споживача, наприклад: комплекс послуг з обробки товару на складі (упакування, перепакування, маркування, різні додатки до товарів у вигляді нанесення термоусадочної плівки тощо).

4. За ступенем адаптивності до потреб логістичний сервіс в ланцюзі постачання товару може бути:

– стандартизований, тобто такий, який включає в себе пакет послуг, потреба в яких найбільш часто відчувається клієнтами. Наприклад: пакет послуг складської логістики або контрактної логістики тощо;

– додатковий, що включає в себе комплекс опціональних послуг, якими може за бажанням скористатися клієнт. Можна стверджувати, що даний вид сервісу співзвучний з непрямим логістичним сервісом;

– індивідуальний, включає в себе комплекс послуг, що забезпечує повну адаптивність сервісу до вимог споживача та вимагає, з одного боку, глибоких знань клієнта і його проблем, з іншого – оптимальних способів задоволення потреб, що передбачає наявність гнучких технологій обслуговування, відповідного обладнання та персоналу. Як приклад, можна навести клієнтів логістичних компаній для яких розроблюється з нуля ланцюг постачання товарів з інших країн.

5. За економічною основою логістичний сервіс в ланцюгу постачання товару можна розділити на:

– платний, тобто такий за який клієнт сплачує кошти окремим рахунком;

– безкоштовний, який вже входить до вартості основного логістичного сервісу в ланцюгу постачання товару. Найбільш розповсюдженим

безкоштовним логістичним сервісом в ланцюгах постачання товарів є можливість відслідкування доставки товару.

6. За періодичністю надання розподіляють:

– періодичний сервіс, який перш за все може бути пов'язаний з сезонністю попиту на товар;

– постійний логістичний сервіс в ланцюгах постачання товарів, наприклад фармацевтичних товарів, товарів повсякденного вжитку тощо.

7. За часом надання логістичного сервісу в ланцюгах постачання товару:

– передпродажного характеру. Так при роботі логістичної компанії з організації ланцюга постачання імпортової продукції до послуг передпродажного обслуговування буде входити робота менеджера з продажів, яка буде включати підбір оптимального маршруту транспортування, розрахунок тарифів та термінів доставки;

– в процесі доставки товару споживачу в ланцюгу постачання «фокусна компанія – споживач», який буде включати не лише доставку товару, однак й інформування клієнта різними способами через сучасні VoIP-застосунки (Viber, Telegram) тощо;

– післяпродажного характеру. До даного типу можна віднести роботу з поверненнями товару, утилізації тощо.

8. За адміністративно-територіальним розподілом логістичний сервіс в ланцюгах постачання можна розподілити на:

– локального характеру, тобто комплекс логістичних послуг в ланцюгу постачання надається в межах окремого міста, області;

– регіонального характеру, тобто в межах регіону, наприклад: західної України тощо;

– національного характеру – в межах однієї країни;

– міжнародного характеру – між кількома країнами;

9. За призначенням товару, що доставляється логістичний сервіс в ланцюгу постачання можна поділити на:

– сервіс при доставці товарів споживчого попиту, а саме товарів готових до споживання в кінцеві торгові точки, в поштомати або адресною доставкою, тобто за схемою ланцюга «фокусна компанія – кінцевий споживач»;

– сервіс при доставці товарів промислового призначення, а саме таких, які потребують ще переробки для отримання готової продукції, тобто доставка здійснюється за схемою «постачальник – фокусна компанія» або «фокусна компанія – ключовий клієнт (підприємство)».

10. За характером витрат праці логістичний сервіс в ланцюгу постачання товарів можна поділити на такий, що вимагає праці:

– професіоналів. До такого сервісу можна віднести розробка з нуля або перепроєктування ланцюгу постачання товарів, починаючи від вибору постачальника та закінчуючи визначенням ринків збуту;

– висококваліфікованих кадрів. В даному випадку як приклад, може слугувати планування, організація, контроль за виконанням ланцюга постачання;

– низько кваліфікованих кадрів. Це комплекс послуг пов'язаний з некваліфікованою роботою, а саме комплекс послуг може включати послуги складської логістики, транспортної логістики тощо.

11. За стадією життєвого циклу товару логістичний сервіс в ланцюгах постачання товару можна розбити на:

– логістичний сервіс на стадії розробки товару. В такому випадку організовується ланцюг доставки пробних товарів (як кінцевої продукції, так і товари незавершеного виробництва);

– логістичний сервіс на стадії виробництва товару. Можна розглядати комплекс логістичних послуг в ланцюгу постачання товарів незавершеного виробництва, тобто може включати комплекс послуг як транспортної, так і складської логістики для забезпечення виробництва;

– логістичний сервіс на стадії продажу товару – розглядаємо комплекс послуг дистрибуційної логістики;

– логістичний сервіс на стадії утилізації товару буде включати комплекс послуг з транспортної логістики: розробка оптимальних маршрутів вивезення товарів, підбір оптимального рухомого складу, організація доставки до місця утилізації.

Підводячи підсумок, зауважимо, що логістичний сервіс в ланцюгах постачання товарів може здійснюватися як самою фокусною компанією, так і різними посередниками, що залучені фокусною компанією до надання логістичних послуг. Згідно до практики сучасності для надання логістичного сервісу найчастіше залучають логістичні компанії, які продовжують удосконалювати свій сервіс з метою досягнення конкурентних переваг.

1.2 Інтегровані ланцюги постачання товарів та управління ними

Для підтримки на високому рівні міжнародних логістичних систем дуже важливі союзи між вантажоперевізниками і спеціалізованими логістичними компаніями. Без подібних союзів жодна компанія не може вести комерційно ефективні міжнародні операції і підтримувати серйозні контакти з виробниками, споживачами, оптовиками і роздрібними мережами по всьому світу. Сенс такого партнерства полягає в тому, щоб припинити дублювання операцій і безплідне витрачання ресурсів, зосередивши свій бізнес в тих сферах, де кожен з партнерів володіє особливими перевагами, і тим самим полегшити шлях до сумісних успіхів [28]. Для того, щоб кожна компанія могла реально скористатися перевагою гнучкості, потрібний високий ступінь інтегрованості всього ланцюга постачання товарів на всіх етапах взаємодії.

Ідея інтегрованої логістики ґрунтується на тому, що компанії, які є складовими ланцюга постачання, чітко розуміють необхідність підпорядкування своєї діяльності одній і тій же меті – робота на загальний

кінцевий результат, пов'язаний із задоволенням виявленої потреби. Для цього компанії мобілізують свої зусилля і направляють їх у бік координації дій [28].

Міжфірмова інтегрована логістика базується на двох важливих правилах [29, с. 108]:

- для максимального задоволення кінцевого споживача підприємства, які діють усередині одного і того ж ланцюга постачань, повинні кооперуватися;
- підприємства, що входять в один ланцюг постачань, повинні конкурувати не один з одним, а з підприємствами, що діють в інших ланцюгах постачань.

Відомий науковець з логістики Бауерсокс вважає, що основоположною парадигмою логістики є впевненість в тому, що інтеграція всієї системи забезпечує набагато видатніші результати діяльності, ніж розрізнене управління окремими функціями. Коли логістичні операції в значній мірі інтегровані та утворюють ключову сферу компетенції підприємства, вони служать джерелом його стратегічних переваг. Термін «інтегрована логістика» виник в 1980-х роках та отримав широке розповсюдження на Заході в 1990-х роках. Інтегрована логістика передбачає створення системи управління наскрізними потоками, що проходять через всі ланки інтегрованої логістичної системи, яка об'єднує весь життєвий цикл виробу від проектування, постачання ресурсів, потім виробництва, до реалізації кінцевому споживачу та післяпродажного обслуговування. Концепція інтегрованої логістики дозволяє об'єднати зусилля персоналу структурних підрозділів підприємства та його логістичних партнерів та діяти виходячи із спільних цілей і критеріїв ефективності. Логістична інтеграція – це об'єднання дій учасників логістичних ланцюгів з метою раціоналізації матеріального та супутніх потоків, на основі логістичної координації. Тоді в організації всі взаємопов'язані логістичні види діяльності виконуються узгоджено. Згідно із концепцією інтегрованої логістики, остання розглядається як сфера компетенції, яка інтегрує діяльність підрозділів підприємства та пов'язує підприємство з його споживачами [2, с. 17].

На основі інтегрованої логістики набула поширення концепція управління ланцюгами постачання, розвиток якого має об'єктивні причини. У 90-х рр. 20 ст. явно позначилися три тенденції: перевищення пропозиції над попитом, глобалізація ринків та інформатизація суспільства. Ці тенденції викликали зміни в стратегіях забезпечення конкурентоспроможності й прибутковості бізнесу (рис. 1.3). Як стверджує Іванов Д.А, основна різниця між логістикою та управління ланцюгами постачання полягає у тому, що логістика зорієнтована головним чином на реалізацію фізичного потоку перетворення матеріалів, тобто на локальні функції, в той час як управління ланцюгами постачання орієнтовано на весь ланцюг створення доданої вартості та оптимізацію зв'язків між цими локальними функціями як в межах підприємства, так і на міжорганізаційному рівні, тобто управління ланцюгами постачання більш направлено на управлінський рівень, в той час як логістика – до рівня фізичної реалізації матеріальних потоків. Таким чином, серед задач, що вирішуються в рамках управління ланцюгів постачання є задачі формування мережі дистрибуції та постачання, прогнозування попиту та постачання, інтеграції та координації постачання, управління відношенням з постачальниками та клієнтами, управління запасами в ланцюгах постачання, інтеграція процесів виготовлення продукції, постачання та загального циклу виконання замовлення, аналізу постачання та контролінг [25, с. 45-46].

Смерічевська С.В. управління ланцюгами поставок пропонує розглядати з трьох основних позицій : 1) як бізнес-концепцію інтегрованої логістики; 2) як самостійний науковий напрямок; 3) як середовище інформаційної взаємодії [32, с.496] .

З'ясувавши, на що направлена інтегроване управління в логістиці та різницю між логістикою та управління ланцюгами постачання, перейдемо до визначення терміну інтегровані ланцюги постачання. Враховуючи, що «інтеграція це об'єднання, комплексність», можна припустити, що інтегровані ланцюги постачання є послідовність потоків та процесів, які мають місце між різними контрагентами (ланками) ланцюга та управління якими здійснюється

інтегровано з метою задоволення вимог споживачів в товарах при оптимальних загальних витратах в такому ланцюгу.

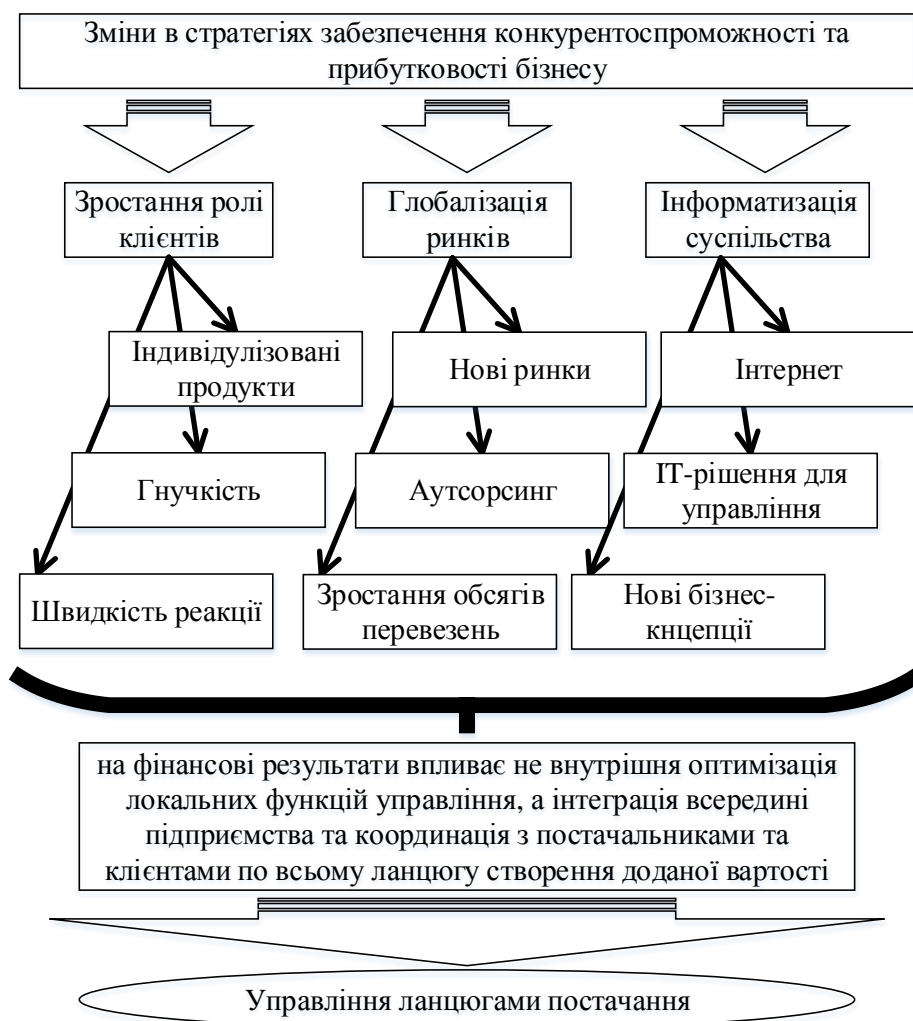


Рисунок 1.3 – Об’єктивні причини розвитку управління ланцюгами постачання

Джерело: [25, с. 38]

Треба відмітити, що досягти інтегрованих ланцюгів постачання є достатньо складною задачею, так в статті Майорової І.М. вказується [28], що на практиці інтегрувати всю логістику навіть в рамках компанії достатньо складно. Причиною є розподілення функцій постачання і збуту, що властиво майже всім сучасним компаніям, включаючи транснаціональні компанії. Як шлях подолання є названих вище двох функцій в одну, що відповідає за всі переміщення матеріалів на рівні цієї компанії.

Управління інтегрованими ланцюгами постачання здійснюється дозволяє досягти:

- ефективний обмін інформацією та ресурсами між компаніями;
- складання точних прогнозів попиту на продукцію, що прибирає «ефект хлиста», відповідно дозволяє досягнути кращого планування, продуктивнішого використання ресурсів;
- ефективного поєднання ресурсів, що направлене на збалансованість виконання бізнес-процесів в ланцюгах постачання товарів для підтримки оптимальної кількості запасів та транспортної роботи;
- вдосконалення матеріального потоку, оскільки інтеграція дозволяє переміщати його швидше і надійніше;
- якіснішого обслуговування споживачів, пов'язане із зменшенням часу виконання замовлення, швидшою доставкою і повнішим обліком запитів окремих споживачів;
- якіснішого обслуговування споживачів, пов'язане із зменшенням часу виконання замовлення, швидшою доставкою і повнішим обліком запитів окремих споживачів;
- можливість досягнення сумісності використання стандартизованих процедур, що дозволяє усувати дублювання зусиль, інформації і операцій, що виконуються в ході планування;
- стабільність показників якості продукції.

Різницю між звичайним підходом управління ланцюгами постачання товарів та управління інтегрованими ланцюгами постачання наглядно відображено Івановим Д.А (рис. 1.4 та 1.5).

Так, у випадку відсутності інтегрованих ланцюгів постачання управління здійснюється в ручному режимі кожною компанією самостійно, про що свідчить необізнаність в попиті на товари та їх коливаннях, що не дає можливість скласти план закупівель, виробництва та постачання відповідно до прогнозу складеному з урахуванням поточного попиту на товари. Це в свою чергу, призводить до відсутності синхронізованих постачань товарів, створенні

зайвих (більших) страхових запасів, що призводить до збільшення складських емностей, а також можливих штрафів за невиконання вчасно замовлень на товарів.

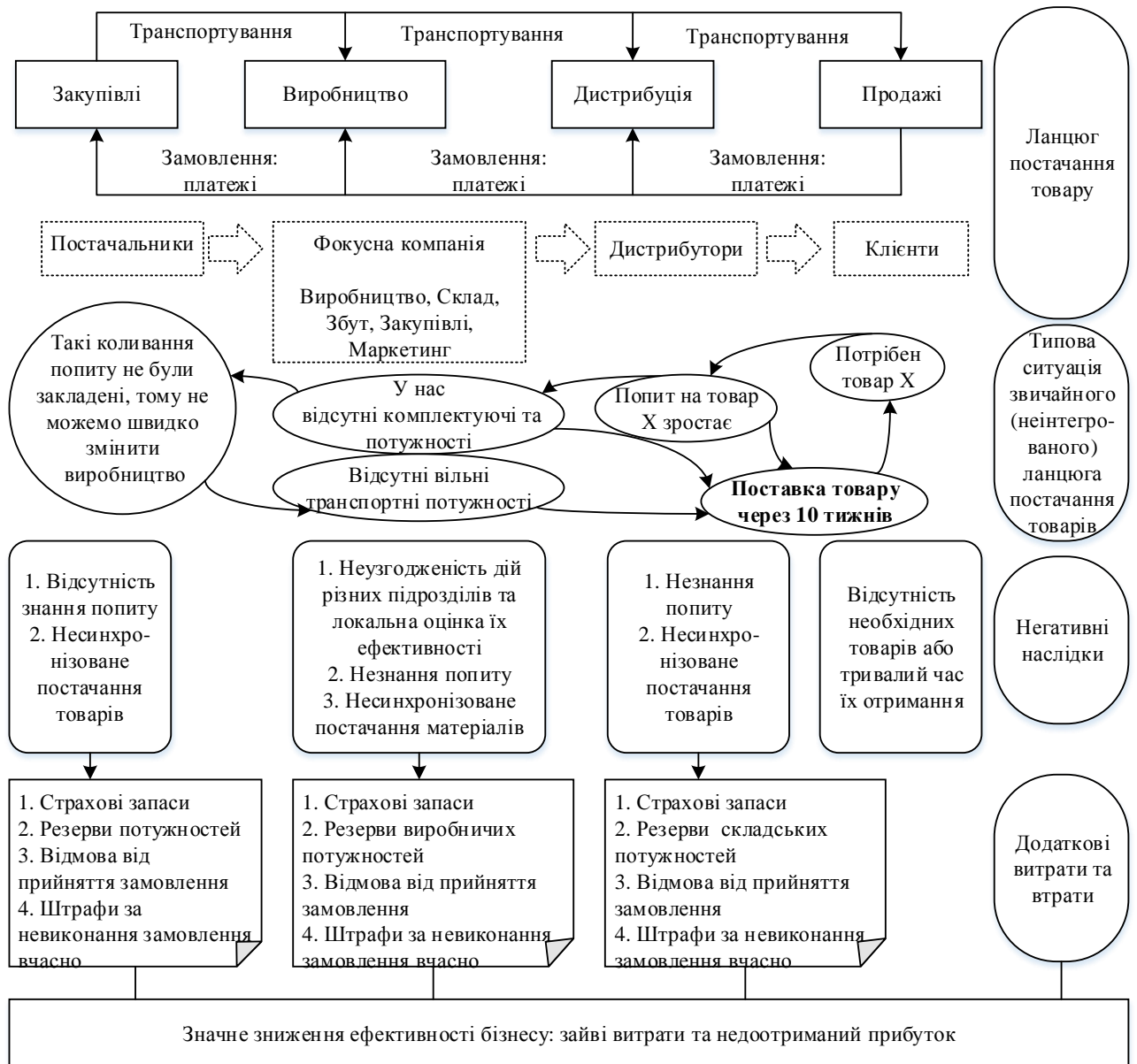


Рисунок 1.4 – Неінтегровані ланцюги постачання товарів

Джерело: [25, с. 58]

Дуже часто з метою створення інтегрованих ланцюгів постачання товарів та отримання вище зазначених переваг може бути залучена спеціалізована

компанія, яка налагодить ланцюги постачання та буде допомагати здійснювати управління ними.

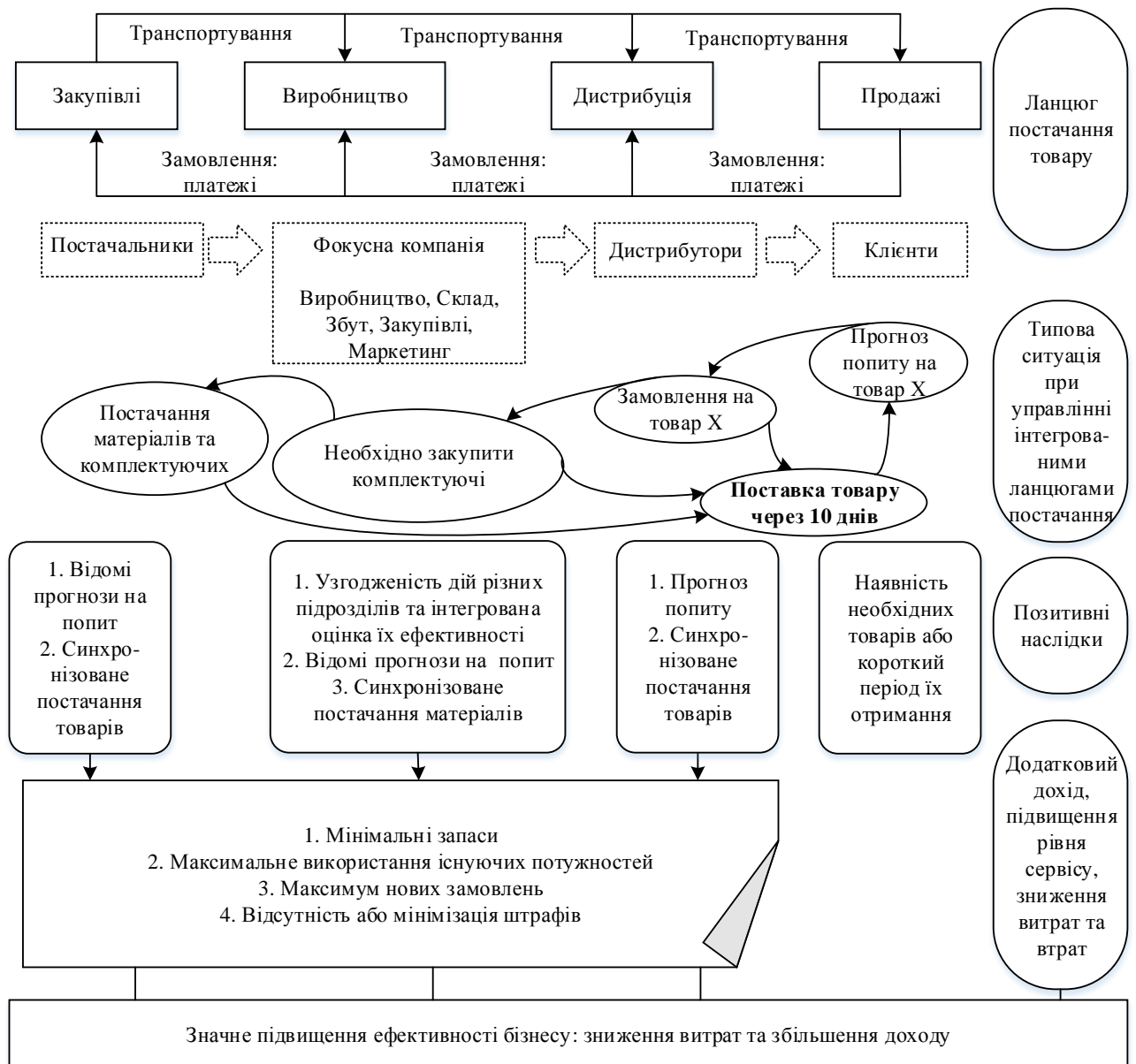


Рисунок 1.5 – Інтегровані ланцюги постачання товарів

Джерело: [25, с. 60]

На сьогоднішній день, таку задачу серед логістичних провайдерів може виконувати 4PL-провайдер, саме його діяльність направлена на здійснення інтегрованого управління ланцюгами постачання та досягнення оптимізації загальних як часових, так і грошових витрат для всіх учасників інтегрованого ланцюга постачання. Головною особливістю таких провайдерів є спеціальні

інформаційні технології із метою комплексної оптимізації ланцюгів постачання.

При цьому 4PL-провайдер [5, с. 254]:

- адмініструє інформаційні потоки від клієнта до постачальників і назад;
- інтегрує IT-системи контрагентів в ланцюзі постачань: визначає інтерфейс, забезпечує стандартизований електронний обмін даними та інтеграцію даних в IT-системах компаній;
- формує аналітичний і статистичний центр підтримки логістичних рішень;
- забезпечує моніторинг та координацію транспортних потоків;
- координує сферу митного оформлення в логістичному ланцюзі;
- виступає менеджером системи якості всіх процесів, у т.ч. інформаційних, прогнозування.

Модель 4PL-оператора в Україні представлена в Україні переважно іноземними компаніями («Кюне і Нагель», «DHL», «Шенкер», «GEFCO Україна», «Еколь»), які протягом останніх років активно розвивали послуги з управління ланцюгами постачання для своїх клієнтів. Транспортно-логістична компанія «ЯрТранс Лоджістік» також позиціонує себе на ринку логістичних послуг як 4PL. Лідером у наданні послуг з управління інтегрованим ланцюгом постачання є, безперечно, компанія «Кюне і Нагель». Вона створила 6 стратегічних центрів для управління тисячами замовлень клієнтів за участі всіх видів транспорту на всіх материках і континентах. Це сприяє оптимізації транспортних, товарно-матеріальних витрат і підвищенню гнучкості ланцюгів постачання [5, с. 254].

Оскільки на ринку існує вже декілька логістичних компаній, що позиціонують себе як 4PL-провайдери, Григорак М.Ю. [5, с. 255] запропонувала класифікацію бізнес-моделей таких провайдерів, що передбачає виділення провідного логістичного провайдера, який пропонує окремі рішення з управління процесами в інтегрованих ланцюгах постачання, системного інтегратора ланцюга постачання як єдиного центру прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо комплексного логістичного обслуговування в ланцюзі

постачання, а також агрегатора мережі постачання як координаційного центру управління бізнес-процесами і підприємствами-ланками мереж постачання.

1.3 Принципи управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів

Ланцюг постачання імпортованих товарів має особливий аспект, а саме перетинання кордонів країн. Графічно представимо його на рис. 1.6 інтегрований ланцюг постачання імпортованих товарів, який включає як здійснення завчасного планування на коректних даних реального попиту в роздрібній мережі, так і вчасне оформлення замовлення для постачання товарів з-за кордону. Дана схема орієнтована на інтегрований ланцюг постачання, який включає виробника, який імпортує сировину для себе, при цьому для його постачальника ця сировина є товаром, саме тому в назві блоку «компанія-постачальник. Експортер товару (сировини)» використовується саме слово «товар». Ланцюг постачання товару є інтегрований, так як в ньому задіяна схема роботи на основі реального попиту на продукцію та вчасного інформування про нього виробника, який на основі попиту корегує план виробництва та вчасно оформлює замовлення на постачання сировини. Важлива роль в інтегрованому ланцюгу постачання відводиться також і логістичній компанії, яка надає логістичний сервіс в імпортованому ланцюгу постачання товарів, забезпечуючи вчасне відвантаження товару зі складу постачальника-експортера товару, проходження митного контролю на експорт та вчасну доставку товару до основного виду транспорту (за умови постачання EXW), вчасне завантаження на основний транспортний засіб (за умовами постачання EXW, FCA чи FAS), співпрацює з безпосереднім перевізником з метою інформування про надходження товару в морський порт при морських перевезеннях (за умовами постачання EXW, FAS, FOB, CFR, CIF), контролює

та допомагає вирішувати питання під час автомобільного перевезення як основного (за умовами постачання EXW, FCA, CIP), здійснення митного оформлення на імпорт, а також доставка безпосередньо клієнту- імпортеру.

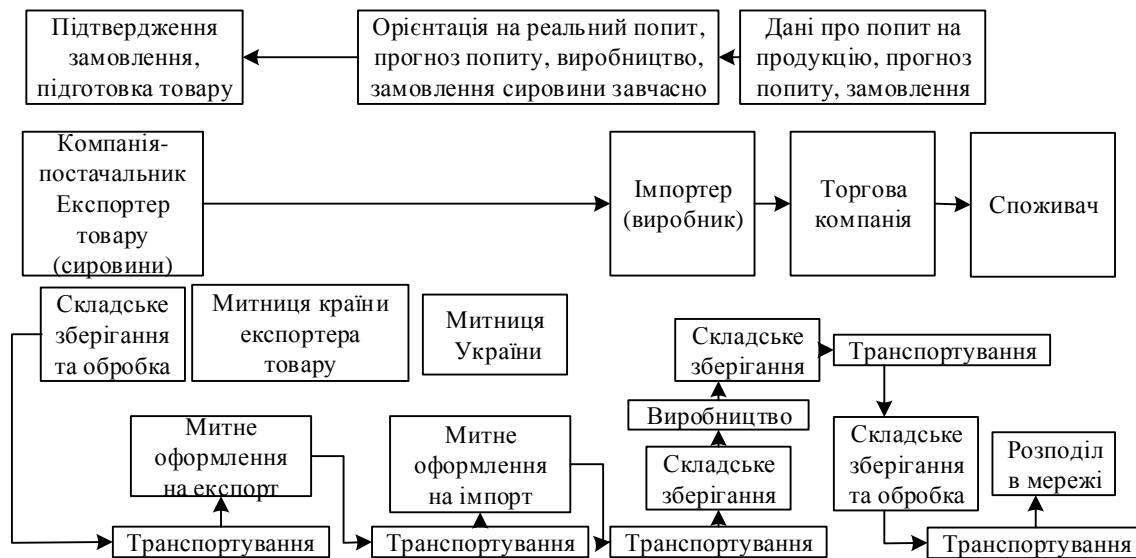


Рисунок 1.6 – Інтегрований ланцюг постачання товару

Джерело: власна розробка

Інтегрований ланцюг постачання імпортованих товарів також може бути приставлений для відразу готової продукції, яка замовляється із закордону для продажу, при цьому імпортером в такому ланцюгу може бути або дистрибутор, або торгова компанія, або відразу споживач (рис. 1.7).

Схеми А та Б характеризуються схожим логістичним сервісом, що надається логістичною компанією в інтегрованому ланцюгу постачання імпортованого товару. Здебільшого це пов'язано з тим, що компанії замовляють оптом товар та імпортне постачання відбувається укрупненими одиницями без необхідності консолідацію різних товарів в одну укрупнену одиницю (контейнер тощо). В той час як для схеми В характерно постачання поодиноких товарів, які потребують консолідації для подальшого міжнародного перевезення, обробки на складі консолідатора та доставку вже безпосередньо споживачу.

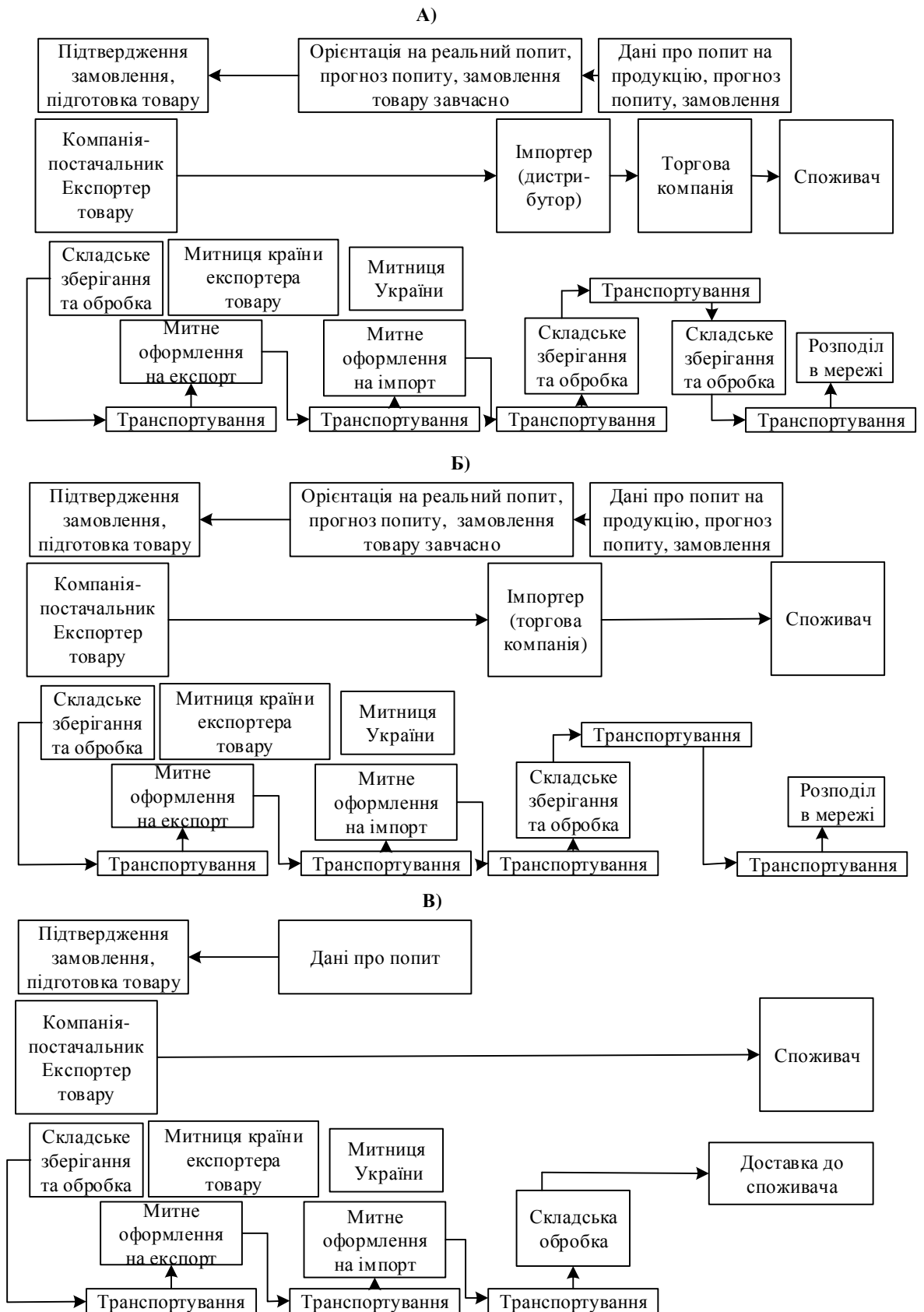


Рисунок 1.7 – Інтегровані ланцюги постачання товарів за різними схемами

Джерело: власна розробка

Виходячи з описаного вище, можна вивести основні принципи формування та управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنних товарів:

1. Принцип системного підходу. Він проявляється в тому, що елементи окремих логістичних послуг об'єднуються для надання логістичного сервісу і створення інтегрованого ланцюга постачання відповідно до потреб учасників ринку. Особливістю системного підходу є інтегроване обслуговування за координації однієї логістичної компанії.

2. Принципи глобальної оптимізації. У процесі виконання постачання імпорتنних товарів клієнтів (споживачів) необхідне досягнення погодженої участі всіх ланок такого ланцюга від її початку й до кінця в управлінні матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками.

3. Принцип загальних витрат, тобто облік усієї сукупності витрат, пов'язаних з управлінням інтегрованого ланцюга постачання імпорتنних товарів у формі матеріальних і пов'язаних з ними інформаційних, фінансових та сервісних потоків. Критерій мінімуму загальних витрат ресурсів є одним з основних при оптимізації системи надання логістичного сервісу.

4. Принцип моделювання й інформаційної підтримки. При аналізі, синтезі й оптимізації логістичного сервісу можуть бути використані різні моделі: економіко-математичні, графічні, фізичні, імітаційні та інші. Реалізація логістичного сервісу в наш час неможлива без відповідної інформаційної підтримки. Особливо, все більше зростає актуальність видимості ланцюгів постачання. Видимість ланцюгів поставок (SCV) [31] - це відстежуваність або відстеження замовлень продукції та фізичних відправлень продукції від джерела виробництва до місця призначення. Сюди входить повний шлях матеріального потоку / товару в ланцюгу постачання, а також стан подій та віхи, що відбуваються до та під час транзиту. Завданням SCV є розширення та розширення можливостей ланцюга поставок, роблячи інформацію легко доступною для кожного зацікавленого учасника, включаючи клієнтів. Інтеграція інструментів або систем SCV дозволяє різним підрозділам ланцюгів

поставок в організації отримувати в режимі реального часу та точну інформацію про запаси, замовлення та поставки у їх вхідних та вихідних мережах. Завдяки широкій видимості ланцюгів поставок (SCV), підприємства можуть оперативнo та швидко реагувати на несподівані, потенційно проблемні ситуації, такі як вузькі місця виробництва на стороні пропозиції, замовлення модифікацій на стороні попиту тощо. Придбання SCV дає змогу організаціям керувати цими ситуаціями чи подіями, аналізувати їх наслідки та організовувати миттєве рішення, надаючи при цьому єдиний вигляд ланцюга поставок.

5. Принципи контролю якості логістичного сервісу в інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنих товарів. Він забезпечує досягнення необхідного рівня надійності і якості функціонування кожної послуги логістичного сервісу для забезпечення необхідного рівня сервісу всіх клієнтів.

6. Принцип гуманізації результатів логістичних послуг і технологічних рішень у системі логістичного обслуговування означає відповідність екологічним вимогам з охорони навколишнього середовища, соціальним, етичним вимогам обслуговування споживачів тощо.

7. Принцип стабільності й адаптивності. Логістичний сервіс в ланцюгах постачання імпорتنих товарів повинен надаватися при допустимих відхиленнях параметрів і факторів зовнішнього середовища (наприклад, при коливаннях попиту, змінах умов поставок матеріальних ресурсів, змінах транспортних тарифів тощо). При значних стохастичних коливаннях факторів зовнішнього середовища система логістичного сервісу повинна гнучко пристосовуватися до нових умов шляхом зміни параметрів функціонування й критеріїв оптимізації.

Останнім часом, увага також приділяються наскрізному управлінню логістичним сервісом. Так, Абрамова Е.Р. [30] визначає, що наскрізне управління логістичним обслуговуванням, направлена на координацію інтересів підприємств-партнерів (як на рівні між функціональних взаємозв'язків в межах логістичних компаній, так і у відносинах між учасниками) стає значним резервом для росту прибутку в розрахунку на кожну

надану послугу, а, відповідно, необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності ланцюгів постачання. Отже, наскрізне управління логістичним сервісом, на її думку, є системним менеджментом, що орієнтований на споживачів та прибуток і дозволяє синхронізувати діяльність учасників логістичного процесу на основі координованої управлінської взаємодії на фундамент ланцюга постачання з метою його безперервного покращення.

Таким чином, наскрізне управління логістичним сервісом має бути побудовано на принципах кооперації, координації, компромісу, безперервності та передбачуваності, а також лідерстві в цьому керівників компаній.

На наш погляд, такі принципи є також актуальними й для управління логістичного сервісу в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів.

1.4 Висновки до розділу 1

В теоретичному розділі магістерської роботи були досліджені фундаментальні позиції різних науковців стосовно термінологічного апарату.

Перш за все було досліджено, як розуміють науковці термін «логістичний сервіс». Це дослідження вивело, що більшість визначень формулюють логістичний сервіс як комплекс послуг, однак, існують й інші варіанти, які можна узагальнити за ознакою: що це є сукупність логістичних операцій, балансом між пріоритетами в логістиці, або є процесом.

Під час дослідження визначення «ланцюг постачання товарів» було з'ясовано, що єдиного підходу до визначення серед науковців майже немає. Так, провідні закордонні вчені з логістики Дж.Р. Сток та Д.М. Ламберт трактують ланцюг постачання як інтегрований процес, Д. Уотерс визначає як сукупності видів діяльності і організацій, через які матеріали проходять під час свого переміщення.

Крім того, різні вчені використовують різний підхід до визначення: предметний, суб'єктний, процесний. На наш погляд, до ланцюга постачання товарів все ж таки краще застосувати процесний підхід, який є сьогодні провідним підходом до управління бізнесом.

Для з'ясування сутності логістичного сервісу було використано класифікацію логістичного сервісу в ланцюгу постачання товару та відповідно розкрито його сутність.

Наступним кроком було проведення дослідження щодо визначення інтегрованих ланцюгів постачання товарів. Такі ланцюги характеризуються комплексністю, а отже є такими, що комплексно управляються з метою задоволення вимог споживачів в товарах при оптимальних загальних витратах.

Управління інтегрованими ланцюгами постачання товарів має здійснюватися на основі поінформованості про реальний попит споживання для усунення «ефекту хлиста», яке може досягатися за рахунок обміну інформацією через сучасні ІТ-продукти управління ланцюгами постачання, про що свідчать досліджені ситуації управління неінтегрованими та інтегрованими ланцюгами постачання товарів.

В той самий час для надання якісного логістичного сервісу в інтегрованих ланцюгах постачання імпортової продукції необхідно логістичній компанії підтримуватися наступних принципів в роботі: системного підходу, глобальної оптимізації, загальних витрат, моделювання та інформаційної підтримки, контролю якості логістичного сервісу, гуманізації, стабільності та адаптивності. Крім того, актуальними для управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортової продукції є принципи кооперації, координації, компромісу, безперервності та передбачуваності, а також лідерстві в цьому керівників компаній.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ СЕРВІСОМ В ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ «ФТП»

2.1 Загальна характеристика логістичної компанії «ФТП»

Логістична компанія Freight Transport Partner вже на ринку транспортно-експедиторських послуг одинадцять років, на сьогоднішній день компанія має офіси в Києві, порту Одеса та аеропорту Бориспіль, крім того є закордонний офіс у Польщі, який був відкритий з метою оперативного контролю транзитних вантажів, які прямують з польських портів до України.

ФТП відноситься до малих підприємств, так загальна кількість працівників на кінець 2020 року склала 41 співробітник. Розглядаючи організаційну схему компанії (дод. А) відмітимо, що вона відноситься до лінійно-функціональних структур, що є найбільш оптимальним варіантом для управління такими малими підприємствами і дозволяє ефективно вищому керівництву компанії здійснювати управління та координацію роботи персоналу.

Згідно до даних наведених на сайті Міністерства юстиції України в табл. 2.1 наведені види діяльності компанії відповідно до КВЕД.

Серед досягнень компанії можна виділити наступні:

– в 2014 році ФТП отримала національний сертифікат від Національного бізнес-рейтингу в номінації Лідер галузі 2014 серед малих підприємств за показником фінансово-господарської діяльності «Інвестиційна привабливість» за основним своїм видом діяльності [35];

– в липні 2020 році набула членства в найбільшій в світі асоціації незалежних експедиторів – WCA (The World Cargo Alliance) (реєстраційний номер «ФТП» є 121010). Цей альянс нараховує більш ніж 10 117 партнерів з 193 країн світу [33] та дозволяє взаємодіяти за оптимальними тарифами з іншими

транспортно-експедиторськими компаніями для організації перевезень в країні, де відсутні постійні партнери ФТП. Маємо додати, що до цієї організації входять лише 20 логістичних компаній в Україні, центральні офіси яких знаходяться в Києві та Одесі.

Таблиця 2.1 – Зареєстровані види діяльності ТОВ «ФТП»

№ з/п	Номер діяльності за КВЕД	Опис діяльності за КВЕД
1.	52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (основний вид діяльності)
2.	46.74	Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього
3.	47.52	Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
4.	52.10	Складське господарство
5.	52.24	Транспортне оброблення вантажів
6.	70.22	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування
7.	69.10	Діяльність у сфері права

Джерело: [34]

Зі своїх переваг компанія виділяє три складові [35]:

1. Швидку реакцію на запит клієнта, а саме:
 - надання відповіді на запит впродовж 20 хвилин;
 - обробка транспортної документації впродовж 24 годин з моменту подачі;
 - доставка контейнера з будь-якого порту України за 1-2 дні;
 - надання клієнту оперативної інформації про будь-які зміни;
 - відстеження вантажу за допомогою власного застосунку FTP Tracker.
2. Безпечна робота, зменшення ризиків доставки, а саме:
 - повна компенсація витрат, що виникли з вини співробітників ФТП;
 - зменшення ризиків перевірок вантажів;
 - уважна підготовка до кожного вантажу пакету супровідних документів;

– незмінна вартість послуг – заздалегідь обговорена та без прихованих платежів.

3. Зручність співпраці, що включає:

- індивідуальний підхід до задачі клієнта;
- оформлення контракту на ФТП у якості імпортера товару;
- гнучкі умови та форма оплати;
- надання консультацій щодо роботи банків, кур'єрських служб, митниці;
- страхування вантажів на випадок пошкодження, втрати, нестачі;
- знижку на першу поставку у розмірі 10% для всіх нових клієнтів;
- відстрочку платежу від 7 до 14 днів для постійних клієнтів.

Представимо узагальнені групи послуг ФТП на рис. 2.1, більша деталізація послуг представлена у схемі в дод. Б.

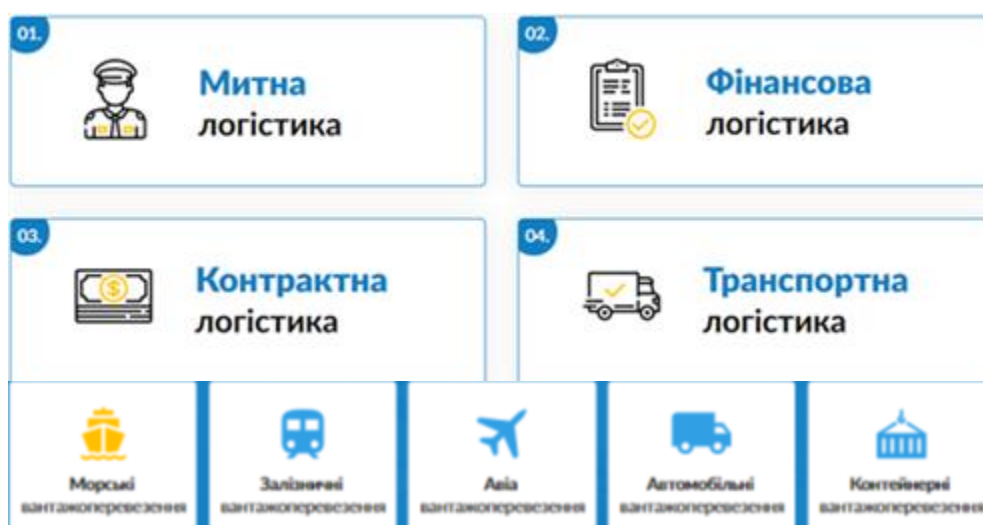


Рисунок 2.1 – Послуги від ФТП

Джерело: [35]

В блоці митної логістики спеціалісти компанії пропонують [35]:

- забезпечити проходження всіх митних формальностей в будь-якому режимі (імпорт/транзит/експорт);
- оптимізувати проходження необхідних видів контролю при митному оформленні з оптимізацією тарифів, підбором номенклатури, проведення огляду та платежів;

- повністю захистити інтереси клієнта в митних органах;
- мінімізувати залучення клієнта до митних процесів;
- провести відбір зразків та отримати лабораторні висновки;
- отримати сертифікати проходження, сертифікати EUR 1;
- отримати ветеринарні сертифікати для реалізації в Україні;
- отримати цінову експертизу;
- провести акредитацію компанії клієнта в митних органах.

Відмітимо, що спектр послуг митної логістики забезпечується митними брокерами компанії, що входять до відділу автомобільних перевезень та митно-брокерського оформлення.

Серед послуг «фінансової логістики» менеджери відділу ЗЕД пропонують своїй клієнтурі [35]:

- управляти рухом фінансів при реалізації ЗЕД з метою оптимізації витрат, які можуть істотно вплинути на загальний фінансовий результат компанії;
- приймати участь на всіх етапах фінансового маршруту з метою його оптимізації;
- організовувати всі оплати постачальникам товарів клієнта вчасно відповідно до умов договору;
- управляти витратами та прибутком за зовнішньоекономічними операціями;
- проводити фінансовий консалтинг.

В рамках послуг контрактної логістики менеджери відділу ЗЕД можуть [35]:

- реалізувати аутсорсинг відділу ЗЕД;
- взяти на себе перелік завдань по роботі з постачальниками;
- скласти та провести зовнішньоекономічний контракт;
- узгодити з постачальниками більшість спірних питань, що стосується документації та процесів;
- організувати постачання «під ключ»;

– надати послуги комісіонера.

Блок послуг «транспортна логістика» надається спеціалістами відділом автомобільних перевезень та митно-брокерського оформлення і відділом морських та авіаційних перевезень, в залежності від основного виду транспорту, що використовується, та може включати наступні задачі [35]:

– організація доставки вантажу «від дверей до дверей» будь-яким видом транспорту, а також комбінацією різних видів транспорту в ланцюгу постачання, з врахуванням дотримання основних логістичних критеріїв;

– розробка маршрутів за критеріями терміну і вартості, а також їх поєднання в залежності від побажань клієнта та створення найбільш оптимального маршруту;

– організація доставки вантажу з варіантом FTL чи LTL, а також з врахуванням температурного режиму при транспортуванні у разі необхідності;

– організація страхування вантажу;

– здійснення експедирування вантажу на морських та повітряних вантажних терміналах;

– організація відстеження вантажу на всіх етапах в ланцюгу постачання.

Під час побудови маршруту доставки та вибору виду транспорту, компанія орієнтує клієнта на наступні варіанти:

1. Найвигіднішим способом доставки для об'ємних партій недорогої продукції на далекі відстані є морський транспорт, термін доставки морським транспортом може коливатися від десяти до сорока днів в залежності від дальності порту відправлення, крім того варто враховувати й можливість несприятливих погодних умов. З практики компанії клієнти найчастіше замовляють доставку морським транспортом з таких країн, як: Китай, США, Індія, Корея, Ізраїль, Іспанія, Туреччина.

2. Залізничний транспорт експерти ФТП будуть рекомендувати у випадку перевезення навалочних та насипних вантажів, а також великовагових і негабаритних на далекі відстані та в значних кількостях. Час доставки може складати від семи днів до двадцяти одного в залежності від дальності маршруту

та кількості транзитних станцій. Практика компанії свідчить, що найчастіше залізничний транспорт використовують для перевезення вантажів контейнерами з Китаю та країн СНД.

3. Практика спеціалістів ФТП свідчить, що авіаційні перевезення ідеально підходять для товарів зі швидкою оборотністю, або у разі термінової доставки, або дорогих, високомаржинальних та швидкопсувних вантажів. За звичай, це найшвидший варіант доставки на великі відстані і може потребувати лише один день на доставку в найвіддаленішу точку світу, однак час доставки авіаційним транспорт залежить від наявності прямих рейсів та вільного місця на борту повітряного судна, якщо перевезення виконується регулярними авіаперевізниками.

4. Найбільш часто в практиці компанії використовується автомобільний транспорт. Спеціалісти ФТП можуть організувати автомобільні перевезення для всіх видів вантажів, в тому числі наливних, насипних, небезпечних, які потребують особливого температурного режиму. Практика свідчить, що середній термін доставки автомобільним транспортом коливається від трьох до семи днів за варіантом доставки «від дверей до дверей», як приклад можна навести терміни доставки вантажів за умови FTL з Туреччини: Стамбул – Київ (5-6 днів), Анкара – Київ (6-7 днів), міста сходу Туреччини – Київ (7-9 днів). Найчастіше доставка автомобільним транспортом організовується з Європи та країн СНД.

5. Під час організації інтермодальних перевезень достатньо часто компанія забезпечує організацію та супровід контейнерним перевезенням. Практика роботи з такими перевезеннями свідчить, що вони підходять у випадку складних маршрутів з перевантаженням з одного транспорту на інший з метою доставки «від дверей до дверей». Найчастіше здійснюється організація доставки TEU та FEU, однак почастишали випадки й організації перевезення 45-футовими контейнерами.

ФТП має надійних партнерів за основними транспортними коридорами (Китай, Німеччина, Італія, Угорщина, Польща, Литва), які допомагають

компанії утримувати високу якість обслуговування за рахунок точного прогнозування часу доставки та оптимальних маршрутів, в тому числі й з точки зору фінансових витрат.

За десять років роботи компанія напрацювала досвід роботи з організації перевезення різних товарів (рис. 2.2) і завжди готова до нових викликів та складних заявок на організацію перевезень від своїх клієнтів.

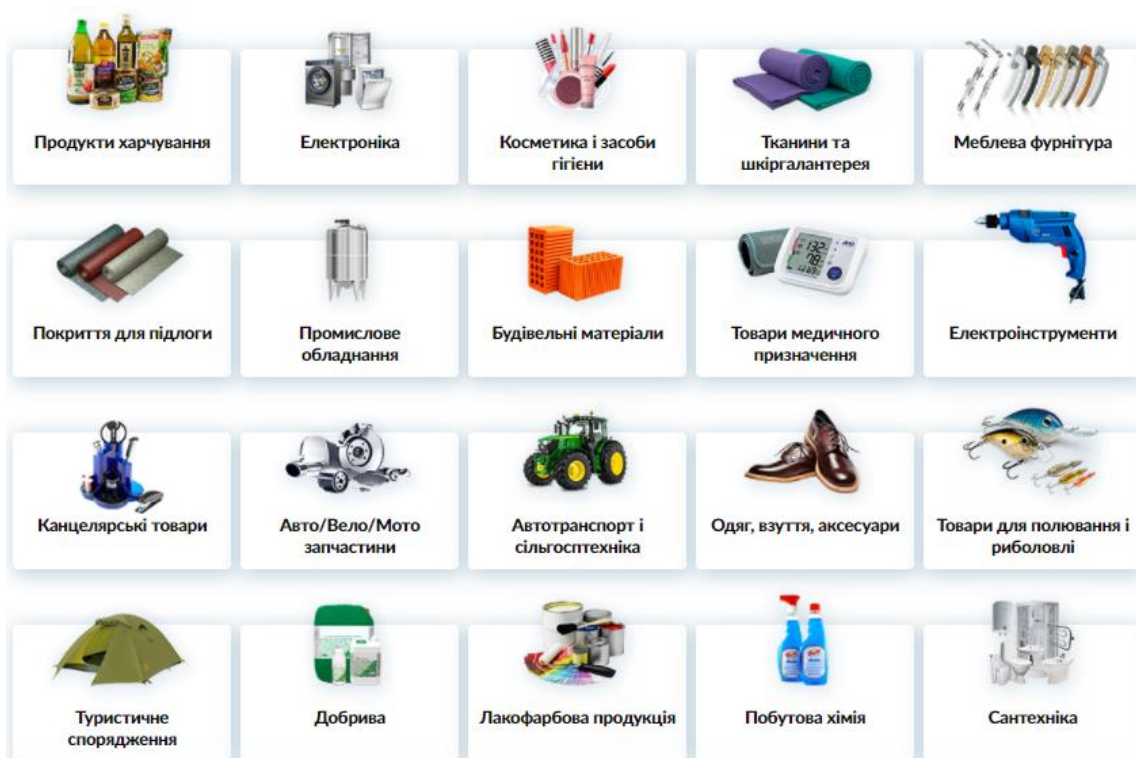


Рисунок 2.2 – Товари, імпорتنі ланцюги постачання яких забезпечувала ФТП

Джерело: [35]

Зауважимо, що ФТП є незмінним логістичним партнером фармацевтичних компаній таких як «Еволютіс-Україна» «Евромедпроект», «Біомед ЛТД», «Ренессанс Медікал», «Екомед», «Радуніт» і під час пандемії професійно забезпечував імпорتنі ланцюги постачання медичних препаратів. Значні обсяги імпорту також приходяться на косметичну продукцію, так згідно до статистики ФТП за 2019 рік компанія організувала логістичну підтримку імпорту натуральної косметики з Європи в кількості більш ніж 120 тон, а в 2020 році

цей показник склав вже 200 тон. Відмітимо, що при цьому спеціалістами ФТП використовувався сертифікат EUR 1, за рахунок чого було забезпечено оформлення вантажів з митом у нуль відсотків.

Враховуючи свій значний досвід роботи з косметичними підприємствами, ФТП є постійний учасник профільної виставки індустрії краси «InterCHARM Ukraine» починаючи з 2018 року, участь у якій допомагає здобувати все більшу клієнтуру серед представників цього бізнес-сегменту за рахунок фактичного успішного досвіду логістичного забезпечення імпорту косметичних виробів.

Розширюючи клієнтську базу серед імпортерів морепродуктів, ФТП виступає партнером Асоціації «Українських імпортерів риби і морепродуктів», UIFSA. Співпраця з таким партнером допомагає фахівцям ФТП більш детально розумітися на тонкощах організації імпорту морепродуктів і впевнено відстоювати інтереси своїх клієнтів-імпортерів в Україні.

З метою організації якісного обслуговування клієнтів та відповідаючи на виклики сьогодення компанія впровадила в діяльність мобільний застосунок для клієнтів FTP Tracker, основними перевагами якого є [36]:

- можливість відстежувати кілька посилок та перевізників одночасно;
- зручна фільтрація даних;
- оновлення статусів відправок відразу декількох перевізників;
- можливість установки нагадування;
- можливість задати трек-номеру назву для зручності відстеження відправлення;
- безкоштовний і найшвидший сервіс;
- підтримку планшетів та інше.

Такий додаток можна встановити на будь-якому смартфоні (дод. В), а відстеження вантажів можливо:

- по Україні: Новою Поштою, УкрПоштою, Делівері, Автолукс, Ін-Тайм, Міст Експрес, САТ та іншими;
- під час міжнародних перевезень: DHL, UPS, TNT, Fedex, DB Shenker USA, DHL G.F., Air Cargo, POST/EMS (with USPS), тощо.

Загалом, FTP Tracker підтримує понад 100 різних експрес-перевізників, а також авіаційних перевізників, як Air Cargo, Belavia, Emirates, LOT Cargo, Turkish Airlines, Lufthansa Cargo, China Airlines тощо.

В FTP Tracker можна відслідити вантаж за номером MRN, коносаменту чи контейнера, наприклад при перевезенні морськими лініями: ZIM, Maersk Line, Emirates Shipping Line, Matson і інші [37].

Треба відмітити, що до 2017 року на сайті компанії можна було також відслідкувати вантаж за номером MRN, коносаменту чи контейнера, однак він потребував вихід на сайт ФТП, що не було зручно робити з мобільного телефону, крім того не дозволяв зберігати декілька варіантів доставок, а лише перевіряти місце знаходження. Розроблений мобільний застосунок усунув всі ці недоліки та є достатньо популярним та отримав визнання у вигляді 4,6 бали з 5 балів.

Хоча логістична компанія ФТП складається з професійної команди фахівців та має значну кількість постійних клієнтів, однак у компанії є й конкуренти, як логістичні компанії, так і компанії з надання послуг ЗЕД (дод. Г та рис. 2.3).

ФТП намагається утримувати позиції за рахунок надійних партнерів-операторів складів та перевізників, однак частка компанії в порівнянні з провідними логістичними компаніями є незначна. Наразі ФТП ще не має таких потужностей як провідні гравці логістичного ринку – міжнародні компанії Кюне+Нагель, ДСВ, Асстра, Еколь Логістікс, Рабен, а також українські Заммлер, Формаг Форвардінг та Гуд Логістік, які мають власну розгалужену мережу філій та потужностей за основними імпорними та експортними потоками та можуть повністю самостійно забезпечувати весь ланцюг постачання товару з мінімізацією ризиків залежності від партнерів, на яких покладається ФТП.

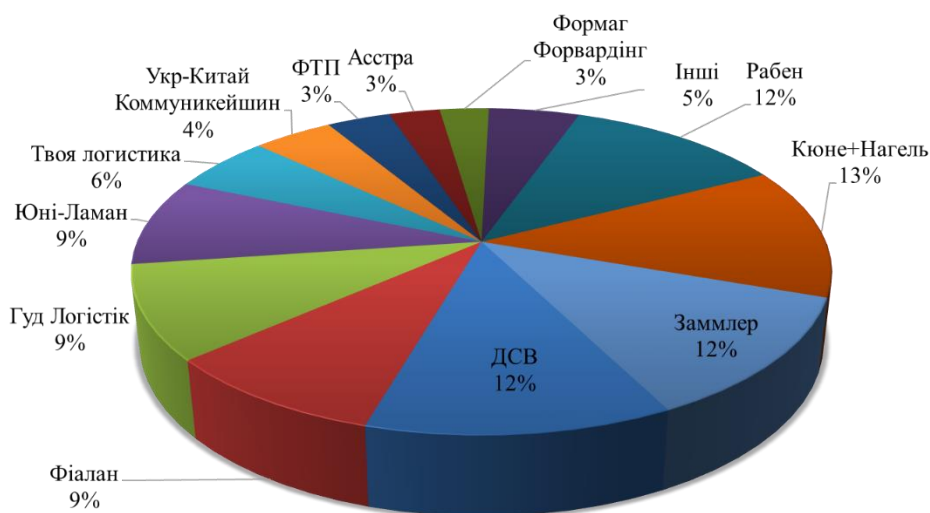


Рисунок 2.3 – Позиції ФТП в порівнянні з конкурентами

Джерело: середня оцінка на основі опитування керівництва ФТП

Отже, проведений загальний аналіз свідчить про успішне функціонування приватного підприємства ФТП на ринку логістичних послуг, компанія займає свою нішу та якісно надає послуги своїй клієнтурі. За рахунок великого досвіду на логістичному ринку ФТП, керівництво компанії почало надавати послуги консалтингу ЗЕД, починаючи від розробки та проектування до забезпеченням логістичного супроводу ланцюга постачання імпортованих товарів.

На відміну від великих компаній, які не настільки маневрені, ФТП, як невелике підприємство, має перевагу швидкої реакції на будь-який запит свого клієнта. Цінуючи кожного клієнта, який прийшов в компанію, фахівці ФТП викладаються на 100% з метою переведення кожного нового клієнта в список постійних клієнтів. Компанією розроблена й система фінансової мотивації для нових та постійних клієнтів, а також сучасне цифрове рішення, яке дозволяє відслідковувати постачання товару в мобільному застосунку без необхідності кожного раз виходити на зв'язок з менеджером ФТП. Загалом, компанія направляє всі свої зусилля на підтримку високої якості обслуговування клієнтури.

2.2 Діагностика ланцюгів постачання і фінансового стану компанії «ФТП»

Проведемо аналіз показників господарської діяльності логістичної компанії, для цього розглянемо кількість заявок на обслуговування за основними секторами послуг наведених вище, а саме митна логістика, контрактна логістика, транспортна логістика та фінансова логістика (табл. 2.2), при цьому динаміку фактичних показників за послугами ФТП представимо на рис. 2.4.

Таблиця 2.2 – Кількість замовлень за 2016 – 2020 роки, од.

№ з/п	Послуги ФТП	Рік				
		2016	2017	2018	2019	2020
1.	Митна логістика	1115	1185	1715	1809	2354
2.	Контрактна логістика	11	29	38	62	157
3.	Транспортна логістика	458	488	728	1446	1748
4.	Фінансова логістика	4	9	18	27	38
5.	Загалом	1588	1711	2499	3344	4297

Джерело: складено за матеріалами [52-56]

Дані свідчать, що кількість послуг, що надається компанією з року в рік зростає, що свідчить о й про залучення нових клієнтів, а також про збільшення замовлень на логістичне обслуговування від постійних клієнтів. Треба відзначити, що найбільш частіше клієнти ФТП замовляють послуги з митної та транспортної логістики, що наглядно проілюстровано на рис. 2.5. Найбільша частка замовлень припадає як раз на митну логістику, що підтверджує високу кваліфікацію митних брокерів компанії.

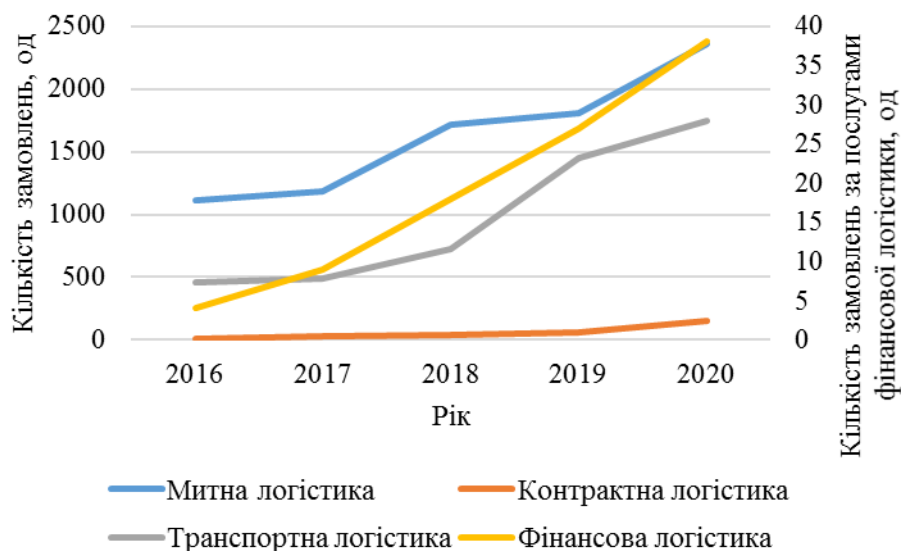


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості замовлень за послугами ФТП

Зауважимо, що за чотири роки компанія досягає поступового збільшення кількості замовлень на послуги з фінансової логістики, тобто консалтингу з управління ланцюгами постачання з фінансової точки зору, а також організації фінансової співпраці з постачальниками клієнтів.

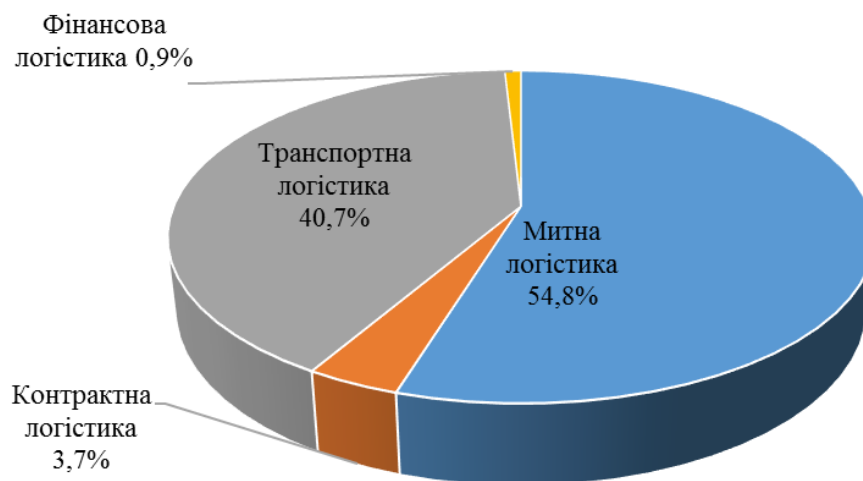


Рисунок 2.5 – Частка кожного виду послуг від загальної кількості замовлень клієнтів за 2020 рік

Крім того, спостерігається зростання кількості послуг контрактної логістики, а саме організація ланцюга постачання продукції для клієнта від його постачальника.

Розглянемо сектор послуг транспортної логістики більш детально в розрізі основного виду транспорту, на якому здійснюється доставка вантажу клієнту (табл. 2.3 та рис. 2.6).

Таблиця 2.3 – Динаміка кількості замовлень на надання логістичних послуг за основним видом транспорту за 2016 – 2020 роки, од

№ з/п	Основний вид транспорту в ланцюгу постачання	Рік				
		2016	2017	2018	2019	2020
1.	Автомобільні перевезення	290	310	460	950	1100
2.	Авіаційні перевезення	23	28	36	88	132
3.	Морські перевезення	145	150	232	408	516
4.	Залізничні перевезення	-	-	-	5	15

Джерело: складено за матеріалами [52-56]

Статистичні дані свідчать, що найбільше замовлень приходить під час організації ланцюгів постачання товарів автомобільним транспортом, зазвичай це постачання з країн ЄС, Туреччини, а також країн СНД, таких як Грузія, Вірменія, Білорусь.

Морський транспорт як основний вид для доставки товарів користується значним попитом при організації імпорتنих ланцюгів постачання особливо з Китаю та США, а також Японії, країн Латинської Америки.

Треба зауважити, що в 2019 році ФТП почала надавати логістичні послуги при доставці товарів з Китаю з використанням залізничного транспорту як основного при організації контейнерних перевезень. На даний час його частка становить лише 0,9%, однак керівництво ФТП впевнена в перспективності даного напрямку, враховуючи оптимальне співвідношення за критеріями «витрати-час доставки» з Китаю.

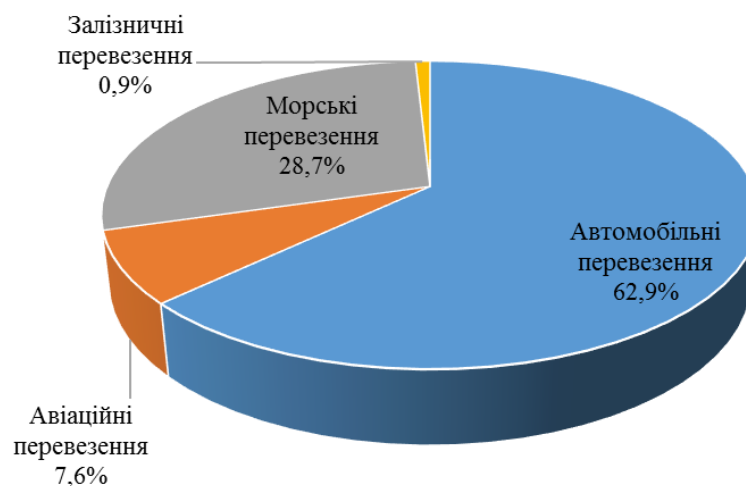


Рисунок 2.6 – Частка кількості замовлень за кожним основним видом транспорту під час організації ланцюгів постачання товарів в 2020 році

Здебільшого логістична компанія ФТП займається організацією імпортних ланцюгів постачання (рис. 2.7), це не є дивним, адже згідно до даних Державної служби статистики [50] в нашій країні імпортні постачання перевищують над експортними, хоча частка останніх в останні роки зростає, а саме зернових, рослинних олій та сировини, як чорні метали тощо.

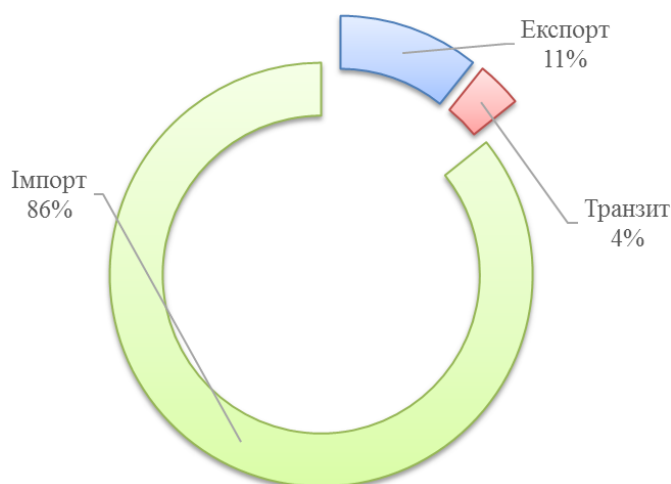


Рисунок 2.7 – Структура послуг за митним режимом вантажів

Розглянемо більш детально з яких країн найчастіше організовують ланцюги постачання товарів менеджерами логістичної компанії ФТП (рис. 2.8).

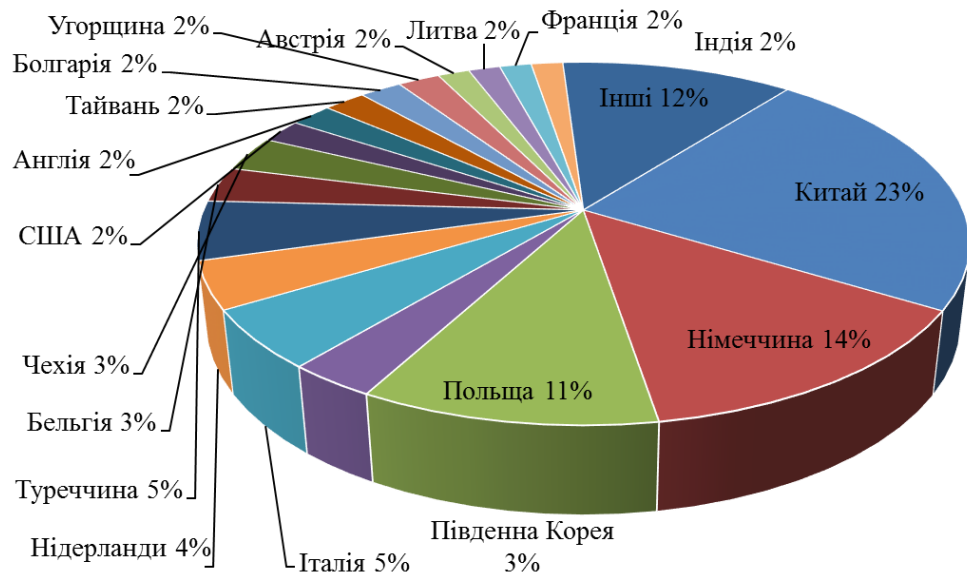


Рисунок 2.8 – Країни, з яких організуються імпорвні ланцюги постачання товарів менеджерами ФТП

Не дивним виглядає той факт, що найбільша кількість імпортних ланцюгів постачання прямують з Китаю (23%), Німеччини (14%), Польщі (11%), Італії (5%), Туреччини (5%), а також за 2020 рік зросло обслуговування ланцюгів постачання з Південної Кореї (4%) – цей ринок компанія вважає перспективним, як з огляду доставки косметичних засобів, які почали користуватися попитом в Україні, так і електроніки та автомобілів. Можна відмітити, що загалом найчастіше менеджерами ФТП за переліченими напрямками організуються ланцюги постачання таких товарів як одяг, мебельна фурнітура, сантехніка). Найменша частка за постачанням припадає на країни Близького Сходу та Латинської Америки.

Партнерські відносини з перевізниками є визначальними для логістичної компанії, адже за рахунок відлагодженої роботи з перевізниками можна досягти значного зменшення часу доставки товару в Україну, що завжди в ціні у клієнтів.

Впродовж періоду функціонування ФТП співпрацює з багатьма експрес-перевізниками для доставки збірних вантажів такими як Нова Пошта, Укрпошта, Делівері, Автолюкс та Міст Експрес, а для доставки FTL звертається за послугами таких автомобільних перевізників як САТ, Транс Атлас, Васт

Транс тощо, що володіють широким спектром автомобільного парку та можуть забезпечувати перевезення не лише генеральних вантажів, однак й під температурним контролем, або негабаритних вантажів (рис. 2.9). При цьому найбільшу частку перевезень здійснюють відібрані фізичні особи-підприємці, так на їх частку сумарно припадає 14% всіх перевезень FTL.

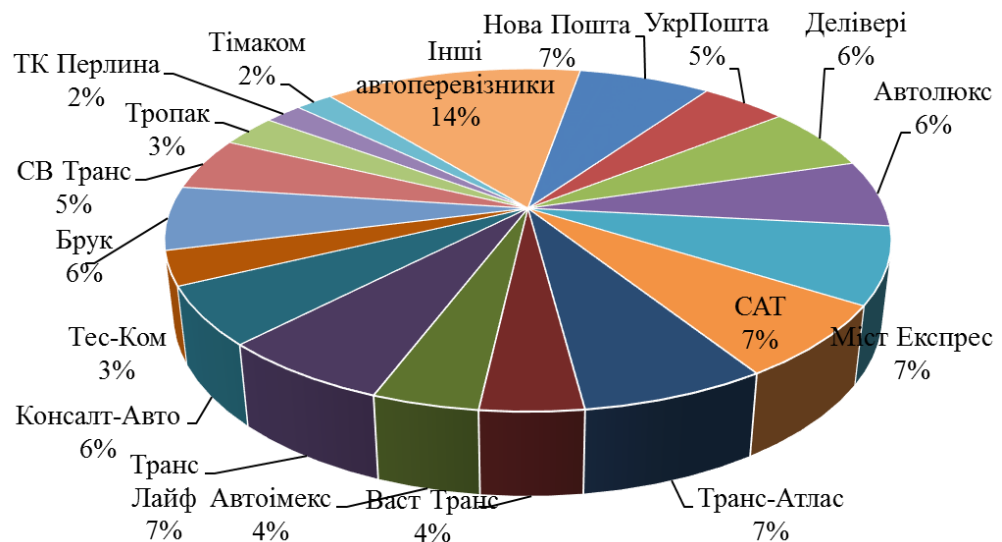


Рисунок 2.9 – Основні автомобільні перевізники – партнери ФТП

Під час організації морської доставки вантажів, ФТП має договори з усіма крупними морськими лініями, які забезпечують найбільш оптимальні ставки на морські перевезення. Розподіл відправок морськими лініями за минулий рік наведений на рис. 2.10.

Можна відмітити, що робота з морськими лініями є приблизно в однакових частках, при цьому більші за розміром частки припадають на лінії, які надають більш вигідні ставки фрахту, що дозволяє оптимізувати витрати на доставку морем.

Серед авіаційних перевізників, які забезпечують повітряне перевезення вантажів, що обслуговуються ФТП, лівову частку займає українська авіакомпанія МАУ (рис. 2.11). Це пояснюється перш за все тим, що МАУ має найбільш розгалужену мережу регулярних рейсів з України, що дозволяє швидко доставити вантаж за призначенням з найменшими затримками на

шляху. Крім того, менеджери ФТП часто звертаються до послуг авіаперевізників таких як Turkish Airlines та Lufthansa, так як вони забезпечують доставку майже в будь-яку країну світу через власні розгалужені мережі зі своїх хабів. Крім того, згідно договорів співпраці лідерами за відправками надаються спеціальні тарифи для перевезення вантажів логістичній компанії ФТП.

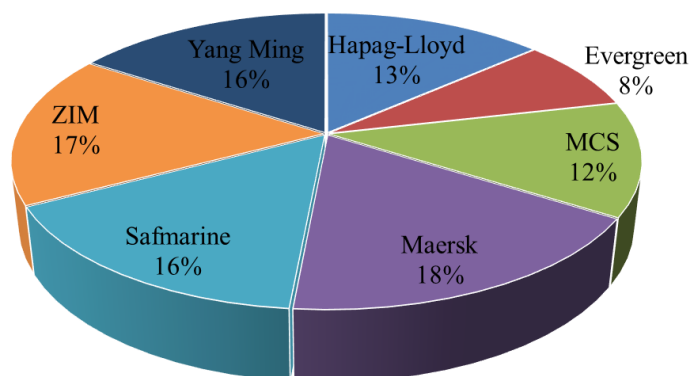


Рисунок 2.10 – Частки морських ліній в ланцюгах постачання, організованих ФТП

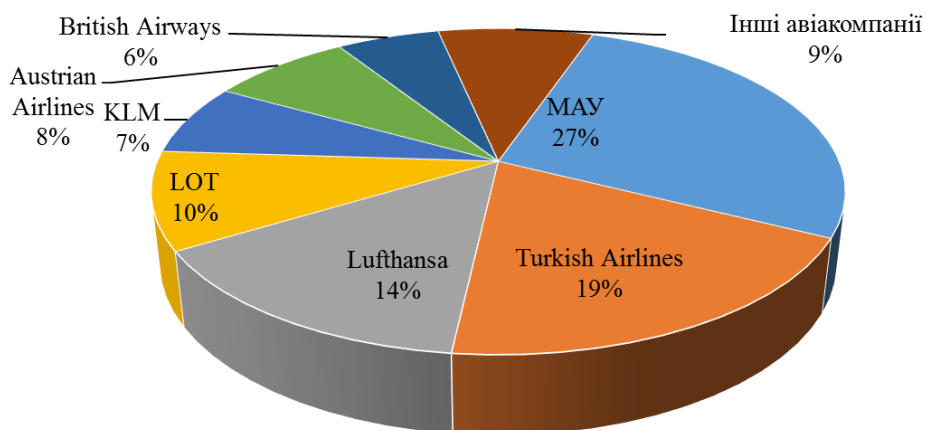


Рисунок 2.11 – Частки кількості вантажу відправлених ФТП авіакомпаніями

Загалом, можна відмітити, що діяльність ФТП здебільшого направлена на побудову та забезпечення імпортних ланцюгів постачання. Маючи значний досвід в організації таких ланцюгів та перевірених постійних партнерів-

перевізників компанія продовжує нарощувати клієнтську базу та обсяги виконаних робіт.

Проведемо аналіз як господарська діяльність впливає на фінансовий стан логістичної компанії. Для цього скористаємося даними балансу та фінансового звіту за останні роки, що наведений в дод. Д. Фінансові результати компанії можна вважати гарними, адже валовий дохід, як і чистий прибуток зріс більш ніж в 1,5 рази в 2020 році в порівнянні з 2019 роком (табл. 2.4 та рис. 2.12).

Таблиця 2.4 – Основні фінансові результати ФТП за останні п'ять років, тис. грн.

№ з/п	Показник	Роки				
		2016	2017	2018	2019	2020
1.	Валовий дохід	1623,7	1937,9	4461,6	4793,9	7969,7
2.	Валові витрати	-1456,4	-2419,2	-3551,8	-4568,1	-7266,3
3.	Чистий прибуток	137,2	-481,3	833,7	185,2	576,9

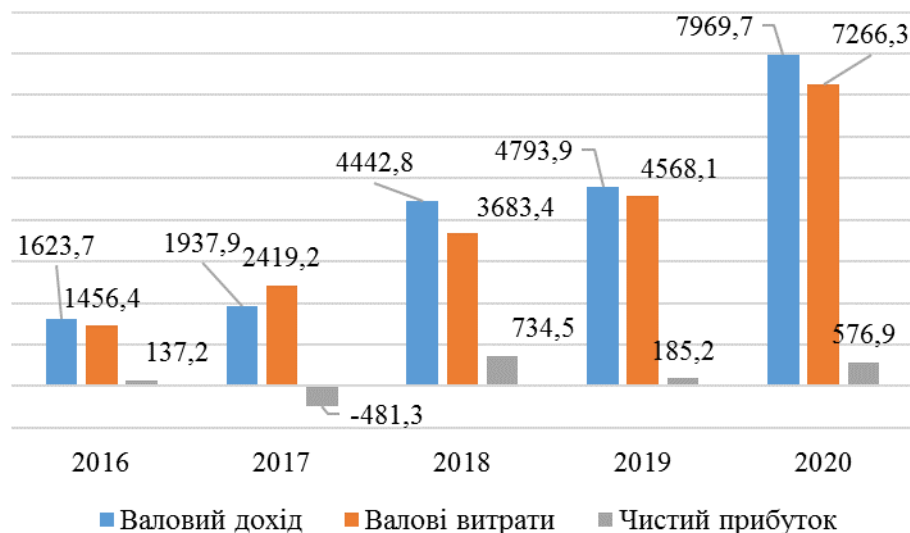


Рисунок 2.12 – Динаміка основних фінансових показників ФТП

Треба відмітити просідання прибутку в 2017 році, що було пов'язано з активною маркетинговою кампанією з залучення нових клієнтів, а відповідно із збільшенням витрат на рекламу компанію в інтернеті на сайтах профільних секторів бізнесу, а також витратами на участь у бізнес-виставках за різними

секторами економіки. Дані витрати виправдали очікування керівництва компанії і зростання обсягів робіт, як і обсягу доходу значно збільшилося в 2020 році, крім того сприяло зростанню доходу також й збільшення логістичних робіт з постачання товарів медичного призначення, що було найбільш актуально в 2020 році для України в зв'язку з першою хвилею пандемії КОВІД-19.

Для більш детальної діагностики фінансового стану компанії необхідно провести розрахунки та проаналізувати динаміку фінансових показників ліквідності та рентабельності, а також фінансової стійкості. Розрахунки показників здійснювалися за загально прийнятими формулами [51].

Показники ліквідності показують спроможність компанії вчасно погашати свої зобов'язання. Розраховані значення показників ліквідності наведені в табл. 2.5.

Значення коефіцієнту поточної ліквідності свідчить про достатню кількість середньо- та високоліквідної частини активів компанії для погашення поточних зобов'язань. Динаміка цих показників починаючи з 2018 року є позитивна та стабільна.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності ФТП за останні п'ять років, тис. грн.

№ з/п	Показник	Норм. знач.	Роки				
			2016	2017	2018	2019	2020
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	1,21	0,98	1,04	1,04	1,05
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	1,20	0,96	1,04	1,04	1,05
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,39	0,26	0,18	0,11	0,22
4.	Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	≈ 1	0,61	0,47	0,67	0,71	0,73

Значення коефіцієнту швидкої ліквідності свідчить про достатню частину високоліквідних активів ФТП, щоб вчасно погасити короткострокові

зобов'язання. Динаміка значення коефіцієнта швидкої ліквідності знаходиться в прийнятних межах, тобто більш ніж 0,5.

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності свідчить про готовність погасити поточні (короткострокові) зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. В 2020 році спостерігається збільшення цього показника більше за нормативне, однак не значно, отже можна стверджувати, що це не впливає негативно на фінансову політику компанії.

Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості враховує вплив на ліквідність та платоспроможність, адже дозволяє яку частину кредиторської заборгованості можна погасити за рахунок дебіторів компанії. Загалом, починаючи з 2018 року цей показник зростає та в 2020 році має максимальне значення за останні п'ять років, що свідчить що лише 0,73 грн. кредиторської заборгованості припадає одну гривню дебіторської заборгованості.

Наступним етапом проаналізуємо показники рентабельності, розраховані значення яких наведені в табл. 2.6 та їх динаміку.

Таблиця 2.6 – Коефіцієнти рентабельності ФТП, %

№ з/п	Показник	Норм. знач.	Роки				
			2016	2017	2018	2019	2020
1.	Рентабельність активів	↑	4,78	-8,72	7,78	1,53	3,32
2.	Рентабельність власного капіталу	↑	0,19	-0,90	1,26	0,18	0,41
3.	Рентабельність продажів по чистому прибутку	↑	9,49	-28,72	19,90	4,46	9,84

Рентабельність активів свідчить про ефективність використання активів компанії для отримання прибутку, даний показник має значні коливання, найбільше значення спостерігалось в 2018 році, в 2019 році відбулося значне зменшення цього показника, в той час як в 2020 році значення рентабельності активів трохи зросло. В даному випадку можна порекомендувати переглянути

фінансову політику управління фінансовими активами з метою підвищення їх рентабельності.

Аналізуючи значення рентабельності власного капіталу можна відмітити аналогічну тенденцію як із показником рентабельності активів. На нашу думку, цей показник надзвичайно низький, так як компанією не на повну потужність використовується нерозподілений прибуток.

Найбільш високі значення є у показників рентабельності за чистим прибутком, хоча динаміка аналогічна попередньо розглянутим показникам. Вона досягла свого піку в 2018 році, однак знизилася в 2019 році та почала трохи збільшуватися в 2020 році. Загалом, можна відмітити, що такі значення рентабельності продажів по чистому прибутку є в межах допустимих норм, однак потребують збільшення для більшої фінансової стійкості компанії.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості, значення яких наведені в табл. 2.7.

Одним з перших показників фінансової стійкості та ліквідності компанії є ВОК, тобто це сума, що доступна для щоденної операційної діяльності компанії. Цей показник порівнюється в динаміці і можна відмітити, що найбільш оптимальним варіантом виходячи з проведеного вище аналізу показників є показник 2018 року.

Результати розрахунку коефіцієнтів фінансової залежності свідчить, що компанія на кожну гривню власного капіталу використовує значно більше фінансових ресурсів ніж треба впродовж всіх періодів, що аналізуються. Цей показник також підтверджує показник рентабельності власного капіталу. Тобто варто вкласти отриманий нерозподілений прибуток в роботу компанію, що призведе до збільшення фінансового результату логістичної компанії.

Результати розрахунку коефіцієнтів маневреності власних обігових коштів показують змінну динаміку, що спостерігається загалом по всім показникам, однак в 2020 році даний показник досяг найбільшого значення, що свідчить фінансову стійкість компанії та можливість частину свого оборотного капіталу фінансувати самостійно.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ФТП

№ з/п	Показник	Норм. знач.	Роки				
			2016	2017	2018	2019	2020
1.	Сума власних оборотних коштів (ВОК), тис. грн.	↑	332,9	-135,5	426,7	891,5	484,4
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	≤3,33	4,52	27,26	12,84	11,26	12,89
3.	Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	↑	3,32	-13,63	4,37	1,40	9,11
4.	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	≥0,1	0,10	-0,02	0,04	0,07	0,02
5.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,3-0,6	0,22	0,04	0,08	0,10	0,13
6.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	≥0,1	0,09	-0,02	0,04	0,07	0,02
7.	Коефіцієнт фінансової стабільності	≥0,43	0,12	-0,02	0,04	0,08	0,02
8.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,22	0,04	0,08	0,09	0,08

Показник коефіцієнту забезпечення оборотних активів власними коштами був в нормі лише в 2016 році, на даний час компанією проводиться робота з підвищення його значення, так планується провести оптимізацію структури оборотних та необоротних активів, а також можна порекомендувати реінвестування нерозподіленого прибутку в розвиток компанії.

Розраховані значення показника фінансової автономії впродовж всього періоду знаходяться за межами рекомендованих значень. Так, в 2020 році даний показник свідчить що лише 13% активів ФТП здатна профінансувати за рахунок власного капіталу. Даний показник бажано підвищити, однак розглядаючи ретроспективу, хоча таке значення й несе фінансові ризики, однак

компанія впродовж останніх трьох років стабільно генерує прибуток та є рентабельною.

Хоча значення коефіцієнту маневреності власного капіталу впродовж періодів, що аналізуються, й нижче за встановлений рівень, однак даний показник позитивний, що свідчить про наявність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів.

Динаміка показників фінансової стійкості та стабільності знаходяться нижче рекомендованого рівня та свідчать про необхідність реінвестування прибутку, а також інших можливих заходів для зменшення фінансових ризиків в управлінні компанією.

Загалом, проведений аналіз показав, що є деякі проблеми з фінансовою стійкістю компанії, однак компанія може переглянути свою фінансову політику та провести ряд заходів з оптимізації обігу фінансових коштів. Наприклад, можна провести реінвестування прибутку або залучити більше коштів власників чи інвесторів.

2.3 Аналіз організаційно-технологічної складової формування ланцюга постачання імпортованих товарів

Враховуючи, що найбільша частка ланцюгів постачання товарів, що обслуговується менеджерами ФТП, пов'язана з імпортом товарів, представимо на рис. 2.13 узагальнену схему роботи менеджера ФТП з клієнтом.

Звичайно, першим кроком в схемі є отримання замовлення на надання логістичних послуг від клієнта, яке може здійснюватися через:

- заявку клієнта, що надіслана на електронну пошту компанії ФТП;
- телефонний дзвінок клієнта в компанію ФТП;

– заявку клієнта на сайті компанії щодо зворотного дзвінка. В такому випадку менеджер ФТП сам зателефонує клієнту для уточнення даних щодо логістичного сервісу ланцюга постачання товарів клієнта.



Рисунок 2.12 – Порядок роботи менеджерів ФТП з клієнтом

Джерело: [35]

Для проведення розрахунку вартості надання логістичного сервісу менеджеру компанії необхідно отримати від клієнта детальну інформацію, яка буде стосуватися маршруту перевезення, характеристик вантажу та їх обсягів, необхідного часу доставки та страхування. Узагальнимо інформацію для заявки в табл. 2.8.

Після проведення розрахунку та підбору оптимального маршруту доставки товару, менеджер ФТП створює комерційну пропозицію для клієнта, яку надсилає йому на вказану е-поштову скриньку. Якщо клієнт вперше звертається в комерційній пропозиції враховується знижка на перше обслуговування. Якщо вартість та терміни надання логістичного сервісу підходять клієнту, менеджером готується договір на надання логістичних послуг, який підписується від імені ФТП та компанії клієнта.

Таблиця 2.8 – Інформація, що має утримувати заявка від клієнта для проведення розрахунку вартості надання логістичного сервісу для ланцюга постачання імпортованих товарів

№ з/п	Вид основного виду транспорту	Характеристика
1	2	3
1.	Автомобільний (з Європи тощо)	<ul style="list-style-type: none"> – маршрут: пункт відправлення – пункт призначення; – умови постачання товару згідно договору купівлі-продажу (Інкотермс 2020); – вага брутто та найменування вантажу; – FTL / LTL; – особливості вантажу (клас небезпеки (ADR), температурний режим вантажу, тощо); – необхідність здійснення митних операцій; – вимоги до місця митного оформлення на імпорт; – супровідні документи на товар; – бажанні терміни доставки; – необхідність страхування; – регулярність та обсяги постачання (якщо це має значення).
2.	Морський	<ul style="list-style-type: none"> – умови постачання товару згідно договору купівлі-продажу (Інкотермс 2020); – маршрут: порт відправлення/прибуття – пункт призначення; – вага брутто та найменування вантажу; – FCL / LCL; – особливості вантажу (клас небезпеки (копія MSDS), температурний режим вантажу, тощо); – морська лінія для умов постачання товарів CIF / CFR;

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
2.	Морський	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність здійснення митних операцій; – вимоги до місця митного оформлення на імпорт; – супровідні документи на товар; – бажанні терміни доставки; – необхідність страхування; – регулярність та обсяги постачання (якщо це має значення).
3.	Залізничний	<ul style="list-style-type: none"> – умови постачання товару згідно договору купівлі-продажу (Інкотермс 2020); – маршрут: пункт відправлення /станція – пункт призначення; – вага брутто та найменування вантажу; – особливості вантажу (клас небезпеки RID), температурний режим вантажу, тощо); – морська лінія для умов постачання товарів CIF / CFR; – необхідність здійснення митних операцій; – вимоги до місця митного оформлення на імпорт; – супровідні документи на товар; – бажанні терміни доставки; – необхідність страхування; – регулярність та обсяги постачання (якщо це має значення).
4.	Авіаційний	<ul style="list-style-type: none"> – маршрут: пункт/аеропорт відправлення – пункт призначення; – умови постачання товару згідно договору купівлі-продажу (Інкотермс 2020); – вага брутто та найменування вантажу;

Закінчення таблиці 2.8

1	2	3
4.	Авіаційний	<ul style="list-style-type: none"> – особливості вантажу (клас небезпеки (DGR), температурний режим вантажу, тощо); – необхідність здійснення митних операцій; – вимоги до місця митного оформлення на імпорт; – супровідні документи на товар; – бажанні терміни доставки; – необхідність страхування; – регулярність та обсяги постачання (якщо це має значення).

Джерело: власна розробка

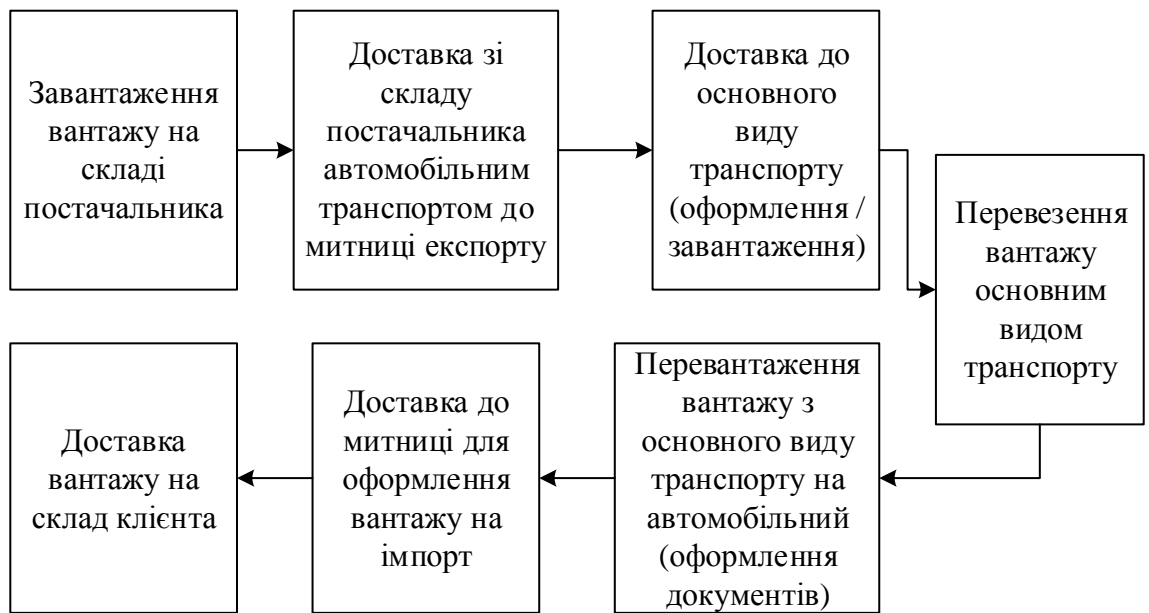
Після підписання договору про надання логістичних обслуговування, починається робота з товаром клієнта.

Проведемо діагностику організаційно-технологічної складової формування ланцюгів постачання імпортних товарів, а саме логістичних процесів з яких складається логістичний сервіс. Загалом, можна виділити два варіанти формування ланцюга постачання імпортних товарів: повне та часткове (рис. 2.14).

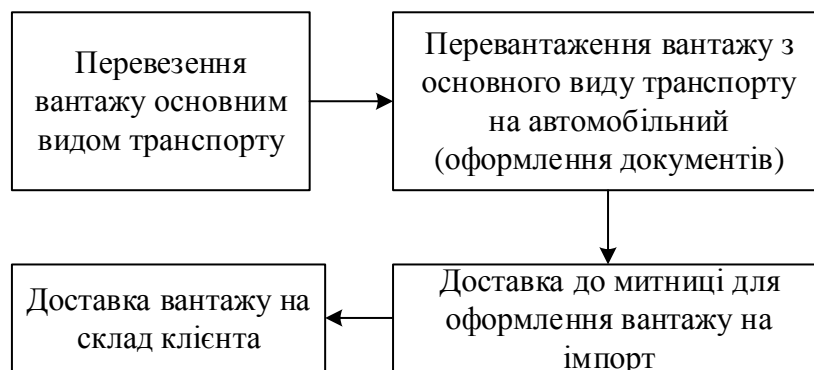
Повне формування ланцюга постачання імпортних товарів включає проектування доставки від складу постачальника до складу клієнта. Саме під час формування такого ланцюгу постачання відбувається планування всіх етапів проходження товару, вибір оптимальних маршрутів та підбір перевізників, оформлення супровідної документації та проходження митних формальностей як на експорт, так і на імпорт в залежності від умов постачання товарів до Інкотермс.

Часткове формування представляє собою формування ланцюга постачання або від основного виду транспорту, або навіть вже після доставки основним видом транспорту в межах України. Відповідно в таких випадках, проектування

ланцюга постачання значно скорочується виходячи з точки передачі відповідальності за товар на логістичну компанію клієнта.



А) повне формування



Б) часткове формування

Рисунок 2.14 – Організаційно-технологічне формування ланцюгу постачання імпортних товарів

Джерело: власна розробка

Як буде здійснюватися проектування ланцюга постачання імпортних товарів за звичай вирішується після підписання контракту з постачальником та визначенням постачальником умов постачання за Інкотермс. Це є інколи слабким місцем в створенні оптимальної вартості ланцюга постачання товарів.

Пояснимо чому: За звичай, клієнт обирає закордонного постачальника товару виходячи з надання найнижчої ціни за партію товару. Таким чином, не враховується складова вартості ланцюга постачання товару, яка в залежності від умов постачання за договором купівлі-продажу, а відповідно переходу витрат з продавця на покупця, може значно коливатися в сторону збільшення.

Найчастіше, продавці в умовах договору купівлі-продажу пропонують умови постачання FOB, CIF, CIP, однак не завжди ці умови за вартістю логістичного ланцюга можуть бути оптимальними. Таким чином, для визначення оптимального за вартістю ланцюга постачання імпорتنих товарів необхідно до укладання контракту купівлі-продажу визначити всі логістичні витрати, що виникнуть в зв'язку з доставкою товару від продавця до покупця.

Крім того, надання консультації щодо створення нового ланцюга постачання імпорتنих товарів

Отже, вище проведений аналіз за допомогою SWOT-аналізу організаційно-технологічної складової формування ланцюга постачання імпорتنих товарів для покупця, який узагальнено представимо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналізу організаційно-технологічної складової формування ланцюга постачання імпорتنих товарів для покупця

№	Характеристика SWOT-аналізу	
	2	3
1.	Сильні сторони:	Слабкі сторони
2.	<ul style="list-style-type: none"> – низька вартість імпортного товару за договором купівлі-продажу; – менші зобов'язання щодо організації ланцюга постачання за умовами CIF / CIP або термінів D (DAP, 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність знати, як мінімум, англійську мову; – враховувати менталітет країни-виробника; – низька вартість може бути пов'язана з низькою якістю товару; – збільшення вартості логістичних витрат в зв'язку з неоптимальними умовами постачання імпортного товару;

Закінчення таблиці 2.9

1	2	3
	– DPU, DDP) для покупця імпортного товару; можна отримати гарні умови оплати за контрактом (акредитив, відтермінування до 90 днів, 20% передоплати тощо)	– відсутність повного контролю та відстеження в інтегрованому ланцюгу постачання імпортних товарів; – необхідність знань у персоналу із ЗЕД, міжнародного права, зовнішньоторгівельних операцій тощо
3.	Можливості:	Загрози:
4.	– більший вибір виробників і різновидів та аналогів товарів; – можливість створення товару під своїм брендом; – консалтингові послуги з побудови інтегрованого ланцюга постачання	– форс-мажорні обставини (пандемії, катаклізми тощо); – недобросовісний продавець-постачальник товару; – зміни в законодавстві країни продавця-покупця товару, що впливають на постачання

Джерело: власна розробка

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу організаційно-технологічної складової формування ланцюга постачання імпортних товарів для покупця можемо запропонувати наступні рішення:

- отримання консультаційних послуг від логістичної компанії ФТП щодо вибору надійного постачальника товару за оптимальними цінами та відповідної якості товару з урахуванням оптимальних умов постачання імпортних товарів з метою побудови інтегрованого ланцюга постачання з мінімізацією ризиків потенційних втрат на стиках логістичних процесів.

2.4 Висновки до розділу 2

В аналітичному розділі роботи була детально досліджена діяльність компанії ФТП – логістичного провайдера, що надає широкий спектр послуг логістичного сервісу і, найголовніше для клієнта, може стати консультантом, який допоможе з вибором надійного постачальника із-за кордону з урахуванням побудови інтегрованого ланцюга постачання з оптимальними витратами та потрібною якістю товару.

Сама компанія була заснована одинадцять років тому та розпочинала свою роботу лише зі штатом в декілька фахівців. За цей час компанія постійно зростала і на даний час нараховує 41 спеціаліста, які забезпечують високу якість надання логістичного сервісу клієнтам компанії.

Серед своїх переваг керівництво компанії виділяє: швидку реакцію на запит клієнта; забезпечення логістичних процесів з мінімізацією логістичних ризиків; зручність співпраці. Широкий спектр логістичних послуг, які надає компанія можна узагальнити у чотири блоки: митна логістика, фінансова логістика, контрактна логістика та транспортна логістика.

ФТП має досвід роботи з будь-якими ланцюгами постачання. В більшості випадків, робота зосередження на організації ланцюгів постачання імпорتنих товарів з будь-яких країн світу. Треба відзначити, що найчастіше ФТП забезпечує ланцюги постачання імпорتنих товарів з Китаю, для чого має постійного партнера для організації та управління частиною ланцюга постачання товарів на території Китаю. В інших країнах, забезпечення логістичного обслуговування на території країни експорту ФТП довіряє партнерам, яких знаходить за допомогою WCA. Треба зазначити, що це не завжди є оптимальний варіант, так як виникали ризики в термінах постачання товарів (неналежне виконання зобов'язань), що негативно впливало на думку клієнта про компанію та потребувала додаткових зусиль менеджерів компанії, щоб клієнт залишався й надалі та не пішов до іншої логістичної компанії.

Фінансові результати компанії свідчать про прибутковість компанії, яка особливо зросла в 2020 року, однак були виявлені ризики фінансової нестабільності, які потребують роботи керівництва щодо їх усунення, наприклад, через реінвестування прибутку в розвиток компанії.

Аналіз організаційно-технологічної складової формування ланцюга постачання імпортованих товарів клієнтів компанії ФТП виявив, що дуже часто через попередню непродуманість контракту купівлі-продажу, покупці імпортованого товару-клієнти ФТП несуть значно більші логістичні витрати, ніж при виборі оптимальної умови Інкотермс для контракту купівлі-продажу, який забезпечив би мінімальні загальні витрати, які б враховували оптимальну вартість за товар плюс оптимальні логістичні витрати. Крім того, через пошук найдешевшого товару, клієнти часто страждають від постачання не достатньо якісного товару.

Саме тому, пропонується досліджувати інтегрований ланцюг постачання імпортованих товарів перед вибором та укладанням зовнішньоекономічного контракту купівлі-продажу для клієнта.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ СЕРВІСОМ В ІНТЕГРОВАНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ІМПОРТНИХ ТОВАРІВ

3.1 Розробка механізму управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів

Глобалізація бізнесу та остання пандемія внесла фундаментальні зміни у бізнес-середовище. У відповідь на цю зміну все більша кількість компаній прагнуть розвинути міцні відносини зі своїми діловими партнерами через укладання стратегічних альянсів зі своїми учасниками ланцюга постачання товарів [60]. Треба відмітити, що тісні взаємозв'язки між ключовими учасниками ланцюгів постачання та логістичними компаніями, що забезпечують такі ланцюги, позитивно впливають на їх управління за рахунок оптимізації загальних часових та ресурсних витрат. Тим більше, що сьогодні конкуренція вийшла на новий рівень та вимірюється не як «компанія проти компанії», а як «ланцюг постачання проти ланцюга постачання» [61]. Отже, інтеграція ланцюга постачання товарів, коли він є повним від виробника до передачі товару кінцевому споживачу буде забезпечувати оптимізацію всіх параметрів такого ланцюга, наприклад: час доставки, розміри запасів тощо.

Розглядаючи управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів, можна зауважити, що такі ланцюги не є повними (див. рис. 1.1), адже вони включають ланцюг «компанія-експортер – компанія-імпортер» і часто не включають кінцевого споживача, вже не кажучи про постачальника компанії-експортера товару, однак все одно вони потребують оптимізації всіх параметрів та процесів. На наш погляд, якщо казати про інтегрований ланцюг постачання імпортованого товару, то треба

розглядати наступний ланцюг «експортер товару – імпортер товару – кінцевий споживач».

Розглянемо більш детально з чого буде складатися логістичний сервіс для такого інтегрованого ланцюга постачання товару.

Розпочнімо з того, що як вказувалося в підрозділі 1.3 на кінцеву вартість доставки в ланцюгу постачання імпоротної продукції значно впливає умови зовнішньоекономічного контракту купівлі-продажу товару, в залежності від цього визначається перехід як витрат, так і відповідальності за організацію ланцюга постачання.

Таким чином, в загальний логістичний сервіс першою послугою можна включити наступні процеси:

- з пошуку постачальників товарів. За рахунок проведення аналізу ринку постачальників-виробників товару з врахуванням багатьох складових, таких як вартість та якість товару, умови оплати товару, логістичних – час доставки до основного виду транспорту, наявних перевізників за необхідним направленням та їх тарифів на перевезення (у разі використання декількох видів транспорту – відповідно, й для основного і трансферного), визначення особливостей проходження митного контролю тощо;

- зі складання та перевірки зовнішньоекономічного контракту купівлі-продажу, який утримує зобов'язання та відповідальність кожного підписанта контракту, терміни оплати та штрафи у разі невиконання своїх зобов'язань;

- зі збору повного комплексу документів на товар у постачальника, що має постачатися для проходження митного контролю (експорт/транзит/імпорт);

Подібні процеси часто в міжнародній практиці виконуються через комісiонера, яким може виступати логістична компанія.

- визначення логістичних характеристик перевезення та зберігання товару, адже товар може бути як генеральним – який можна перевозити в звичайному контейнері, так і може вимагати особливих температурних режимів перевезення, а відповідно потребувати контейнер-рефрижератор, або може бути

крихким, отже потребує додаткового ізоляційного матеріалу, а упакування повинне бути надійним та міцним.

Отже, весь спектр процесів можна узагальнити в послугу проектування ланцюгу постачання імпортного товару, хоча крім проектування логістичних процесів, також присутні процеси аналізу та підбору оптимальних зовнішньоекономічних складових.

Після підписання зовнішньоекономічного контракту купівлі-продажу між сторонами послугами логістичного сервісу є організація виконання самої доставки на склад клієнта або на склад логістичної компанії, де товар зберігається перед його доставкою в кінцеві торгові точки чи відразу безпосередньо споживачу. Треба відзначити, що етап доставки імпортного товару повністю складається з логістичних процесів, які завжди доручаються саме логістичним компаніям на виконання. Перелічимо послуги на етапі доставки імпортного товару в Україну відповідно до умов постачання товару EXW (Інкотермс). Тобто розглянемо інтегрований ланцюг постачання імпортних товарів та всі складові логістичного сервісу для нього.

Логістична компанія має забрати товар відразу зі складу продавця товару, а відповідно домовитися з перевізником, який найчастіше обирається автомобільний, та вчасно подати автомобіль, при умові, що завантаження забезпечить продавець, у випадку забезпечення завантаження покупцем, логістична компанія також має організувати завантаження товару.

Далі здійснюється доставка товару до митного органу на експорт, для проходження митного контролю у логістичного провайдера повинен бути підготовлений весь пакет документів, щоб безперешкодно здійснити митне оформлення та замитнити вантаж.

Так як в інтегрованому ланцюгу постачання вже мають бути визначені всі перевізники (в тому числі й для основного перевезення), логістична компанія має вчасно здійснити бронювання ємностей для перевезення та отримати підтвердження у морської лінії чи авіаційного перевізника чи місцевої залізниці.

У разі перевезення морською лінією логістичний провайдер також має забезпечити завантаження товару на морське судно, для цього, у випадку ненадання такої послуги морською лінією, провайдер має домовитися та укласти договір зі стівідорною компанією, що організовує завантаження на борт.

У разі організації перевезення авіаційним транспортом вантаж треба передати авіаційному перевізнику, який забезпечує через хендлінгову компанію завантаження вантажу під власним контролем.

У разі перевезення залізничним транспортом, логістична компанія має також домовитися про завантаження вагону/платформи вантажем з відповідною хендлінговою компанією на станції завантаження.

Оформлення транспортних документів включає оформлення Bill of Lading (у разі перевезення морським транспортом), AWB (у разі перевезення авіаційним транспортом), CMR накладної (у разі перевезення вантажів з Китаю залізницею), CIM накладної (у разі перевезення вантажів з Європи), такі документи оформлюються перевізником за участі логістичного провайдера.

Після прибуття вантажу в Україну у випадку перевезення одним видом транспорту – автомобільним, після проходження митного кордону вантаж доставляється на митний склад для проведення розмитнення, тобто митне оформлення на імпорт. Даний процес забезпечується митним брокером логістичної компанії, який завчасно має подати на митницю попереднє повідомлення, а також митну декларацію для прискорення проходження митного контролю товару.

Після проходження митного контролю здійснюється доставка вантажу на склад зберігання, при цьому складом зберігання може бути як власний склад клієнта логістичної компанії, так і склад логістичної компанії. Останнє є більш привабливим для клієнта, як в такому випадку клієнт може сплачувати лише за емність що винаймається під зберігання його товару, і не мати постійних витрат

пов'язаних з утриманням власного складу. Під час оформлення товару на склад варто враховувати особливості його зберігання для забезпечення його якості.

У випадку роздрібною торгівлі, логістичний провайдер має забезпечити організацію доставки товару в торгові точки клієнта. В такому випадку можливі декілька сценаріїв.

Перший сценарій буде базуватися на замовленнях клієнта щодо обсягів та точок доставок, а також термінів доставки. На основі таких замовлень логістичний провайдер підбирає оптимальний транспорт за логістичними характеристиками товару та відповідно до його обсягів та складає маршрут доставки, згідно якого здійснює доставку товарів за ТТН та супровідними документами на товар відповідно до слотів доставки (визначеного проміжку часу прийому товарів в торгових точках). В такому сценарії варто передбачити обов'язкову інтеграцію WMS системи з системою управління підприємством клієнта для здійснення відстеження ним залишків на складах та надання автоматизованих замовлень на відвантаження товару.

Другий сценарій включає надання управління запасами та постачаннями товару в торгові точки на аутсорсинг логістичній компанії. В такому випадку має здійснюватися інтеграція систем управління товарами для забезпечення видимості залишків та попиту на товари в торгових точках, на основі чого логістична компанія зможе планувати частоту та необхідні обсяги постачання товару в торгові точки. Тоді на основі складеного плану постачання логістична компанія здійснює планування оптимального виду транспорту та маршрутів з урахуванням слот-менеджменту та доставляє товар в точки продажу з відповідними ТТН та супровідними документами.

Враховуючи сучасні тенденції щодо збільшення обсягів е-комерції у разі роботи з інтернет-магазинами важливим є послуги фулфілменту, що мають надаватися як частина логістичного сервісу. Таким чином, інтернет-магазин має отримувати інформацію стосовно реальних залишків на складі, що можна забезпечити інтеграцією складської системи управління з системою управління інтернет-магазину. Згідно до отриманих запитів від інтернет-магазинів щодо

комплектування замовлення, на складі логістичної компанії відбувається збір, комплектація та упакування замовлення. Враховуючи, що логістична компанія надає послуги фулфілменту не одній компанії, вона має вигідні умови доставки з кур'єрськими службами, якій відповідно передається товар разом з супровідними документами. Після чого партнер логістичної компанії-кур'єрська служба здійснює доставку товару покупцю інтернет-магазину. У випадку оплати товару покупцем накладним платежем, логістична компанія надає платіжний сервіс через кур'єрську службу. У разі повернення товару покупцем логістична компанія організовує зворотний потік, а саме покупець товару звертається в кур'єрську службу та передає їй товар, що повертається. Кур'єрська служба доставляє товар логістичній компанії, яка в свою чергу його приймає, перевіряє його відповідність та передає інформацію інтернет-магазину для здійснення повернення оплати клієнту.

Логістичний сервіс не буде повним без прозорості ланцюга постачання, який під час доставки забезпечується функцією GPS-навігації, що дозволяє виконувати відстеження доставки в режимі реального часу та, в ідеальному випадку, також отримувати оперативну інформацію щодо орієнтовного часу доставки в точку призначення. Сьогодні існує достатня кількість різних застосунків (наприклад, FTP Tracker), який надає можливість відслідковувати вантаж під час його доставки з однієї точки в іншу. Однак, інтегрований ланцюг постачання вимагає також прозорості, яку треба забезпечити й на складах для розуміння можливих ризиків та їх вчасного нівелювання, особливо це важливо для інтернет-торгівлі, де відсутні своєрідні страхові запаси, як в торгових точках.

Крім того, для подальшого управління інтегрованим ланцюгом постачання необхідно забезпечити інформаційну можливість передачі фактичної закупівлі товарів споживачами для здійснення коректного прогнозування попиту на імпортований товар з метою оптимізації витрат за рахунок оптимального співвідношення транспортних витрат та витрат на зберігання.

Опишемо порядок створення механізму управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання, який представлений на рис. 3.1.

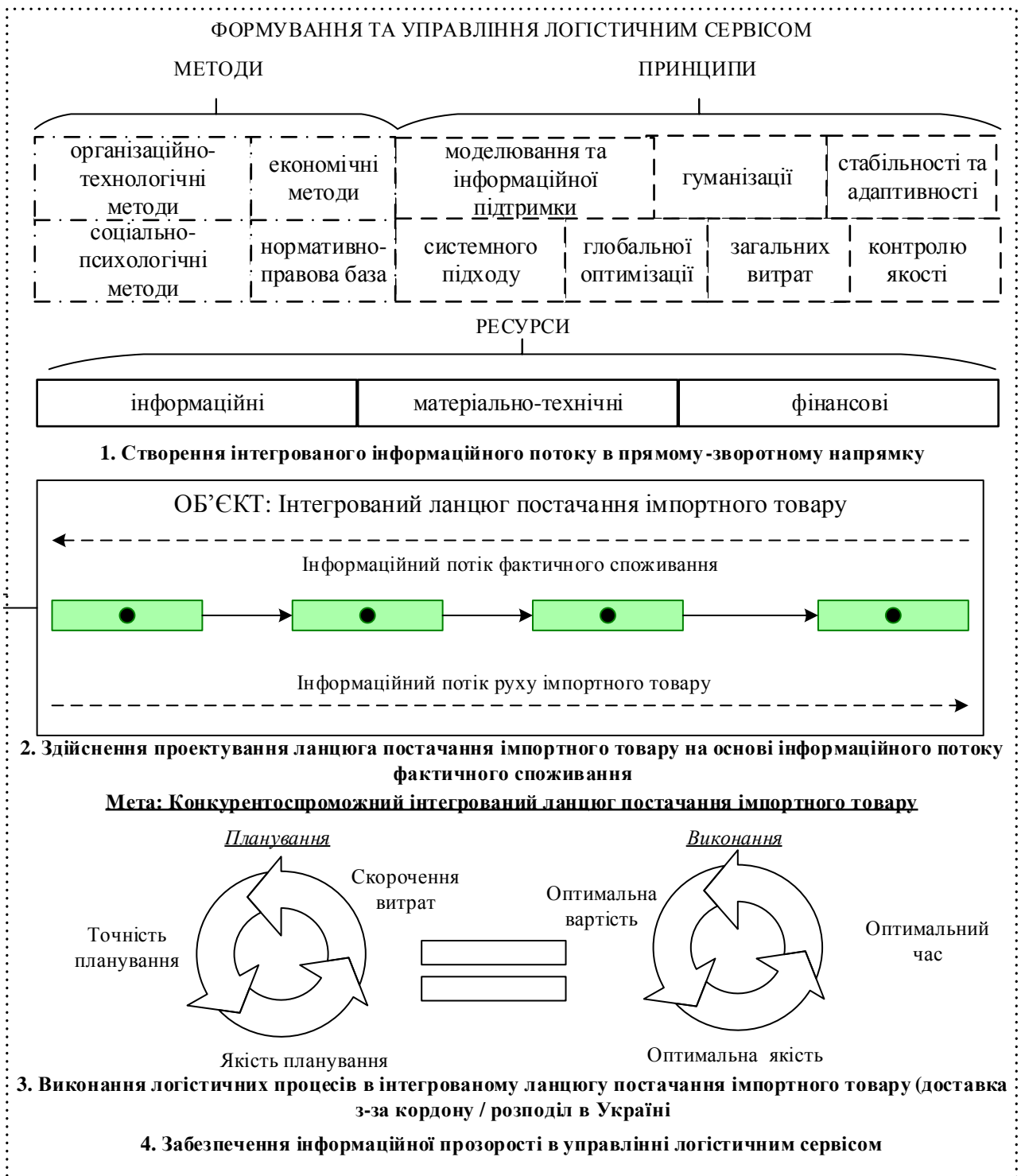


Рисунок 3.1 – Механізм формування та управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортних товарів

Джерело: власна розробка

Враховуючи описані в підрозділі 1.3 принципи формування та управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів, а саме:

- принцип системного підходу;
- принцип глобальної оптимізації,
- принцип загальних витрат,
- принцип моделювання та інформаційної підтримки;
- принцип контролю якості логістичного сервісу в інтегрованих ланцюгах

постачання імпортованих товарів;

- принцип гуманізації;
- принцип стабільності та адаптивності,

а також методів управління логістичним сервісом, які будуть ґрунтуватися на:

- нормативно-правовій базі управління зовнішньоекономічною діяльністю та транспортної і митної логістики, а також українського законодавства в сфері розподільчої логістики;

- соціально-психологічних методів управління логістичним сервісом, а саме за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізації та демократизації праці [62, с.181]. Ці методи направлені на позитивне налаштування персоналу всіх учасників в ланцюгу постачання імпортованих товарів для їх якісної взаємодії та відсутності конфліктних ситуацій. Особливо, дані методи є дуже важливим не тільки для управління персоналом логістичної компанії, однак й володіння соціально-психологічними методами є важливим для співробітників логістичної компанії, що надає логістичний сервіс. Адже саме вони вибудовують взаємодію між усіма учасниками ланцюга постачання і повинні завчасно передбачати конфлікти, щоб її уникати з метою оптимізації параметрів ланцюга постачання;

- організаційно-технологічні методи управління направлені на стандартизацію процедур для логістичного сервісу та включають розробку стандартів, визначення нормативів логістичних операцій та процесів, що

входять до логістичного сервісу, розробка технологічних карт та графіків надання логістичного сервісу в інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنих товарів;

– економічні методи управління логістичним сервісом включає комерційний розрахунок сукупної вартості в ланцюгу постачання, маркетингові дослідження варіантів постачальників, перевізників, хендлінгових компаній, які можуть бути залучені до надання логістичних послуг впродовж всього ланцюга постачання імпорتنих товарів з метою оптимізації грошових витрат на виконання всіх видів логістичних операцій та процесів.

Об'єктом управління в механізмі управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنих товарів є логістичний сервіс. Суб'єктом управління виступає логістична компанія, яка забезпечує управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنих товарів.

Основною ціллю в механізмі є досягнення високої конкурентоспроможності інтегрованого ланцюга постачання за рахунок оптимізації критеріїв механізму:

а) при плануванні: досягнення точності, а відповідно й високої якості планування, що в свою чергу призведе до скорочення витрат на ланцюг постачання;

б) при виконанні операцій та процесів в ланцюгу постачання: досягнення тріади оптимальної вартості, оптимального часу та оптимальної якості виконання ланцюга постачання.

Факторами механізму управління, тобто те, на що здійснюється вплив в інтересах досягнення мети, є всі складові процесів ланцюга постачання, які були деталізовано описані на початку даного підрозділу, коротко позначимо їх: вибір постачальника товару з урахуванням загальної вартості ланцюга постачання імпортного товару, здійснення операцій та процесів з руху матеріального потоку (імпортного товару) в ланцюзі постачання, здійснення розподілу товару в розподільчій мережі, проведення планування подальших потреб та здійснення замовлення у постачальника.

До ресурсів механізму управління логістичним сервісом в ланцюгах постачання імпортованих товарів відносяться інформаційні ресурси, які в інтегрованому ланцюгу постачання виступають у якості інформаційної системи, що дозволяє здійснювати максимально точно прогнозування попиту на товар та виконувати вчасні замовлення, під час доставки товару ресурсами виступають також засоби укрупненого пакування (наприклад, контейнер), транспортні засоби, засоби механізації з вантажно-розвантажувальних робіт – які можна узагальнити в групу матеріально-технічних ресурсів, фінансові ресурси, що забезпечують здійснення оплати послуг виконавцям в ланцюгу постачання тощо.

Запропонований механізм формування та управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів має особливість, яка стосується інтегрованих інформаційних потоків, тобто потоків, які є відкритими для всіх учасників інтегрованого ланцюга постачання імпортованих товарів, а отже має розуміти під собою єдину інформаційну систему взаємодії, яку найкраще реалізувати у вигляді спеціального застосунку, що буде надавати повну інформацію стосовно всіх показників інтегрованого ланцюга постачання, а також дозволяти здійснювати управління запасами, замовленнями тощо.

3.2 Проектування інтегрованого ланцюга постачання імпортованої косметики з Південної Кореї та визначення складових логістичного сервісу і ризиків під час його надання

За останні роки корейська косметика завоювала прихильність значної частини жінок з усього світу. Причинами цьому стали:

– натуральність, так в більшості випадків всі косметичні засоби не утримують шкідливих компонентів, які можуть нанести шкоду шкірі;

– увага до здоров'я основа корейської косметики, так як корейці надають цьому особливу увагу, тому у них в пріоритеті лише засоби з натуральних компонентів, що насичують шкіру вітамінами та надають здоровий вигляд та блиск, а також максимально зволожують шкіру та покращують кровообіг;

– інноваційний підхід до створення косметики та використання інноваційних технологій, завдяки яким можна отримати якісний косметичний продукт без хімії та синтетичних компонентів;

– серйозна сертифікація косметичних засобів для обличчя в Південній Кореї.

Один з ключових клієнтів логістичної компанії ФТП звернувся за консультаційними послугами: підбір оптимальних постачальників південнокорейської косметики, проектування ланцюга постачання в Україну та розподілу по торговим точкам в Україні.

Першим питанням стає дослідження ринку виробників південнокорейської косметики та умов виробників щодо обсягів постачання товару тощо.

Так на ринку діють близько вісім найкращих виробників косметичних засобів догляду за шкірою, які мають міжнародні сертифікати якості ISO 9001, а також сертифікували продукцію відповідно до жорсткого законодавства Південної Кореї [65, 66, 67, 68, 69]:

1. Cosmax, яка була заснована в 1994 році, в останні роки досягла швидкого зростання, щоб посісти перше місце серед виробників косметики, має потужності не лише в Південній Кореї (Інчхеон), а й на своїх зарубіжних виробничих базах, до яких належать Китай та США. Вся продукція виробляється відповідно до вимог корейської сертифікації KOLAS, міжнародної ISO 22716 GMP (Належна виробнича практика). Cosmax також розширює потужності в Південно-Східній Азії: сертифіковані індонезійським MUI Halal, одним з трьох найбільших халяльних сертифікуючих органів у світі, заснували Cosmax Indonesia та розпочали повне виробництво халяльної косметики. Крім того, у 2018 році вони першими в Азії отримали веганську сертифікацію від французького Expertise Végane Europe (EVE Vegan) щодо

своїх потужностей з виробництва косметики. Виробляють всю серію косметичних засобів догляду за шкірою обличчя. Експорт складає близько 70%. Умови постачання, що пропонуються виробником для зовнішньоекономічного контракту – FAS Пусан (морський транспорт), FOB Інчхон (авіаційний транспорт). Мінімальна кількість замовлення становить 5000 одиниць продукції. Після отримання підтвердження готові відвантажувати продукцію впродовж 13 днів. Приймається оплата акредитивом.

2. Kolmar Korea має 30-річну історію в косметичній промисловості в Кореї, здійснює постійні інвестиції в дослідження та розробки та завоювала ринки Китаю та США. Потужності знаходяться в Сейонге. Продукція пройшла повну сертифікацію, а саме: ISO 22716 GMP, ISO 14001, ISO 45001, а також KOLAS та EVE Vegan. Експорт складає близько 88%. Умови постачання, що пропонуються виробником для зовнішньоекономічного контракту – EXW Сейонг, FOB Пусан (морський транспорт), FOB Інчхон (авіаційний транспорт). Мінімальна кількість замовлення становить 2000 одиниць продукції. Після отримання підтвердження готові відвантажувати продукцію впродовж 15 днів. Приймається оплата акредитивом, Swift переказом.

3. Cosmedique заснована в 1985 році в Сеулі, компанія також успішно пройшла акредитацію FDA (Управління з контролю за продуктами і ліками США), і вся продукція виробляється відповідно до вимог ISO 22716 GMP. Відомі через якість виробництва, засновану на професійних знаннях та ноу-хау старших науковців із 37+ річним досвідом. Використовують високоякісне, складне виробниче обладнання. Провідний бренд з догляду за шкірою DR. JECORI (тоніки, сироватки, креми, маски, олія для обличчя, очищувачі для обличчя). Експорт складає близько 92%. Умови постачання, що пропонуються виробником для зовнішньоекономічного контракту – FAS Пусан (морський транспорт), FOB Інчхон (авіаційний транспорт). Мінімальна кількість замовлення за замовчуванням становить 5000 одиниць продукції, однак при замовленні різної категорії продукції кількість за вибірковими позиціями може становити від 1000 одиниць. Після отримання підтвердження готові

відвантажувати продукцію впродовж 15 днів. Приймається оплата акредитивом, Swift переказом.

4. Noksibcho Cosmetics, започаткована в 1979 році та має виробництво в Інчхеоні. Всі косметичні засоби виробляються відповідно до вимог ISO 22716 GMP. Провідний бренд з догляду за шкірою Scarlett, Sulhong (тоніки, сироватки, креми, маски, олія для обличчя, очищувальні емульсії для обличчя). Експорт складає близько 90%. Умови постачання, що пропонуються виробником для зовнішньоекономічного контракту: EXW Інчхеон, FOB Пусан (морський транспорт), FOB Інчхон (авіаційний транспорт). Мінімальна кількість замовлення становить 1500 одиниць продукції. Після отримання підтвердження готові відвантажувати продукцію впродовж 10 днів. Оплата може здійснюватися акредитивом, електронний переказ коштів (EFT), Swift переказом.

5. Urg Inc, Сеул. Має двадцяти двох річний досвід виробника косметики в Південній Кореї та виробляє всі види косметики як для власних брендів, так і для брендів інших компаній в багатьох країнах. Експорт компанії складає 60% виробництва. Умови постачання, що пропонуються виробником для зовнішньоекономічного контракту – FOB Пусан (морська доставка), FOB Інчхон (авіаційний транспорт). Мінімальна кількість замовлення становить 3000 одиниць продукції. Після отримання підтвердження готові відвантажувати продукцію впродовж 10 днів. Оплата може здійснюватися акредитивом або електронний переказ коштів (EFT).

6. Mix & Match Co. була заснована в листопаді 2001 року та є професійним виробником косметики, займається дослідженнями та розробками для здоров'я та краси своїх клієнтів. Мінімальна кількість замовлення становить 4000 одиниць продукції. Після отримання підтвердження готові відвантажувати продукцію впродовж 12 днів. Умови постачання, що пропонуються виробником для зовнішньоекономічного контракту – FOB Пусан або CIF порт названий покупцем. Оплата може здійснюватися акредитивом або електронний переказ коштів (EFT).

7. Chamos Cosmetic Co. – компанія, яка спеціалізується на косметичних продуктах, заснована в 1992 році, кількість експорту складає 80% виробленої продукції. Мінімальна кількість замовлення становить 2500 одиниць продукції. Після отримання підтвердження готові відвантажувати продукцію впродовж 14 днів. Пропонує умови постачання – FOB Пусан або CIF порт названий покупцем. Оплата може здійснюватися акредитивом або електронний переказ коштів (EFT).

8. Amicell Co., заснована в 2011 році, є глобальним виробником і продавцем косметики, кількість експорту складає 76% виробленої продукції. Має міцну репутацію, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні, за якість, обслуговування та надійність, Виробляє спеціальні антивікові косметичні засоби та засоби по догляду за шкірою тощо з ретельно відібраних інгредієнтів. Косметика не містить синтетичних ароматизаторів, штучних барвників, мінеральної олії, хімічних консервантів, етанолу та сонцезахисного крему з бензофеноном тощо. Мінімальна кількість замовлення становить 3000 одиниць продукції. Після отримання підтвердження готові відвантажувати продукцію впродовж 7 днів. Можливі умови постачання EXW, FOB Пусан або CIF/CFR порт названий покупцем, DAP місце назване покупцем. Методи оплати Swift переказ.

Врахуємо, що мінімально вказана кількість одиниць продукції має бути за кожним видом продукції: тоніки, сироватки, креми, маски, олія для обличчя, очищувальні емульсії для обличчя, таким чином враховуємо доставку одного найменування для кожного виду продукції.

Всі вказані виробники є виробниками OEM, тобто виробляють власні бренди на оригінальному обладнанні. Для отримання інформації стосовно суми контракту, умов постачання за Інкотермс, термінів відвантаження від моменту замовлення на продукцію та варіантів умов оплати автором були надіслані запити до відділів продажів відповідних компаній. Відзначимо, що сума контрактів є орієнтовною та наближеною до реальної вартості в зв'язку з

конфіденційністю інформації, що збиралася автором для клієнта ФТП. Узагальнено дані в табл. 3.1 за виробниками косметики в Південній Кореї.

Таблиця 3.1 – Виробники косметичних засобів (догляд за обличчям) в Південній Кореї

№ з/п	Виробник	Мінім. замовл.	Умова постачання	Сума контракту, USD	Умови оплати	Термін відвантаження від моменту замовлення
1.	Cosmax	30 000	FAS Pusan	20500	акредитив	13 днів
			FOB Incheon	20000		
2.	Kolmar Korea	12 000	EXW Seyong	9850	акредитив, Swift	15 днів
			FOB Pusan	11200		
			FOB Incheon	10000		
3.	Cosmedique	6 000	EXW Seoul	4900	акредитив, Swift	15 днів
			FAS Pusan	5300		
			FOB Incheon	5100		
4.	Noksibcho Cosmetics	9 000	EXW Incheon	8000	акредитив, Swift, EFT	10 днів
			FOB Pusan	8800		
			FOB Incheon	8200		
5.	Urg Inc.	18 000	FOB Pusan	16000	акредитив, EFT	10 днів
			FOB Incheon	15500		
6.	Mix & Match Co.	24 000	FOB Pusan	19500	акредитив, EFT	12 днів
			CIF Odessa	22000		
7.	Chamos Cosmetic Co.	15 000	FOB Pusan	16500	акредитив, EFT	14 днів
			CIF Odessa	19000		
8.	Amicell Co	18 000	EXW Seoul	15000	Swift	7 днів
			FOB Pusan	15600		
			CFR Odessa	22000		
			CIF Odessa	24000		
			DAP Kyiv	28000		

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [65, 66, 67, 68, 69]

Врахуємо, що даний товар треба перевозити відповідно до правил перевезення під температурним режимом +5...+10⁰С, а отже для морської доставки потрібний контейнер рефрижератор.

Для визначення часу на морську подорож скористаємося онлайн сервісом SeaRates [70]. Відзначимо, що нами підібрані тарифи з урахуванням відсутності сплати зі сторони покупця за завантаження на судно в порту відправлення згідно до умови FOB Pusan, в табл. 3.2 позначимо його згідно стандартів FI (Free In) – вільне від завантаження – умова перевезення при відправленні – означає, що фрахт не враховує завантаження на судно. Однак, в оплату має входити умова розвантаження, позначимо її як LO (Liner Out) – лінійна умова для прибуття – означає, що вартість вивантаження з судна та прийому / обробки вантажу на контейнерному терміналі входять до ставки фрахту. У разі умови FAS Pusan, організація завантаження товару в контейнер та контейнера на борт морського судна буде складати 200 USD/FCL.

Таблиця 3.2 – Основні характеристики доставки за морським маршрутом порт Пусан – порт Одеса за умов FILO

№ з/п	Лінія	Термін доставки морем, днів	Вартість, USD/FCL
1.	ZIM	32	9500
2.	Maersk	34	9600
3.	OOCL	34	9500
4.	MSC	34	9100
5.	Evergreen	37	9000
6.	CMA CMG	38	9300
7.	COSCO	39	9200

Джерело: складено автором за матеріалами [70]

Треба відзначити, що так як обсяги продукції незначні, то сплата за повний контейнер недоцільна, краще перевезення організувати в збірному контейнері,

який може забезпечити логістична компанія ФТП та таким чином зменшити вартість доставки морським транспортом.

Також, ще раз уточнимо, що умова постачання FOB Incheon розуміє під собою використання авіаційного транспорту для перевезення косметичних засобів для догляду за обличчям, так як в Інчхоні знаходиться найбільший Сеульській міжнародний аеропорт. Розглянемо можливі варіанти доставки авіаційним транспортом в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні характеристики доставки авіаційним транспортом аеропорт Інчхон – аеропорт Бориспіль

№ з/п	Авіакомпанія, частота виконання рейсів	Термін доставки	Вартість, USD / кг в залежності від ваги
1.	Qatar Airways Сеул Інчхон (INC) – Доха Хамад (DOH) – Київ Бориспіль (КВР), розклад 12..5..	19:55	10 (+100 кг) 8 (+300 кг) 5 (+500 кг)
2.	LOT Сеул Інчхон (INC) – Варшава (WAW) – Київ Бориспіль (КВР), розклад .2.4.6.	13:30	8 (+100 кг) 5 (+300 кг) 3 (+500 кг)
3.	Emirates Сеул Інчхон (INC) – Дубаї (DXB) – Київ Бориспіль (КВР), розклад 1.3..5..	20:35	10 (+100 кг) 6 (+300 кг) 4 (+500 кг)
4.	Lufthansa Сеул Інчхон (INC) – Франкфурт (FRA) – Київ Бориспіль (КВР), розклад 1.34...	28:50	6 (+100 кг) 4 (+300 кг) 3 (+500 кг)
5.	Korean Air / KLM Сеул Інчхон (INC) – Амстердам Схіпхол (AMS) – Київ Бориспіль (КВР), розклад 1.3.5.6.	17:30	10 (+100 кг) 6 (+300 кг) 2 (+500 кг)

1234567 – відповідний день тижня вильоту з аеропорту Сеул Інчхон

Джерело: складено автором за матеріалами [71] та власними запитами

Зазначимо, що так як в Кореї буде залучений до виконання ланцюга постачання агент ФТП, який буде здійснювати організаційні роботи та контролювати всі логістичні процеси його послуги будуть коштувати від 200 USD у випадку умови FAS до 400 USD у випадку умови EXW. В першому випадку агент здійснює лише контроль передачі вантажу в порту та організовує його завантаження на борт судна, у другому випадку має організувати доставку зі складу виробника до порту, здійснити митне оформлення на експорт та організувати завантаження на борт судна.

Крім того, необхідно врахувати вартість послуг з проходження митного контролю на імпорт в Україні (200 USD) та доставку його на склад клієнта, що залежить від обсягів постачання (в середньому буде складати 200 USD).

Під час розрахунку митних платежів необхідно врахувати ввізне мито у розмірі 10% та податок на додану вартість (20%).

Крім того, в зв'язку з тим, що розглядається інтегрований ланцюга постачання імпортного товару необхідно врахувати доставку товару зі складу клієнта в торгові точки (магазини) клієнта. Загалом, продукція планується доставлятися у розмірі не більше 20 одиниць кожного найменування, тобто у розмірі однієї коробки за кожним найменуванням раз на тиждень. Доставка має бути сформована та відправлена щопонеділка. Таким чином виходить, що відправляти будуть до кожної точки по 6 коробок продукції. Загалом таких торгових точок шість по Києву. Так як постачання буде здійснюватися з іншими видами продукції, то для доставки необхідно обрати п'ятитонний вантажний автомобіль. В середньому відправлятися буде 36 коробок щотижня, отже для того, щоб забезпечити розподіл продукції на місяць замовлення виробнику має становити приблизно 18 000 одиниць продукції загалом. Виходячи з цього та орієнтуючись на дані табл. 3.1 можна розглядати наступних виробників косметичних засобів для догляду за обличчям Південної Кореї: Kolmar Korea, Cosmedique, Noksibcho Cosmetics, Urg Inc., Chamos Cosmetic Co., Amicell Co.

Визначивши основні характеристики для проведення економічного розрахунку та визначення основних часових характеристик доставки імпортного товару з країни виробника, проведемо аналіз ризиків, що може бути пов'язаний з наданням логістичного сервісу в ланцюгу постачання імпортного товару з Південної Кореї, адже надання логістичного сервісу нерозривно пов'язано з логістичними ризиками, які виникають під час організації та виконання операцій в ланцюгах постачання. Ризики можна визначити як ймовірність того, що можуть виникнути події з негативними наслідками для ланцюга постачання товарів. А отже, логістичні ризики несуть загрозу вчасному та оптимальному за витратами ланцюгу постачання імпортних товарів, що проектується. Саме тому, ризики варто визначати ще на етапі проектування інтегрованого ланцюга постачання. Визначаючи ризики логістичного сервісу можна виділити як внутрішні і зовнішні ризики, так і змішані [63]:

– внутрішні ризики полягають у достатній кваліфікації співробітників логістичної компанії, які займаються організацією надання логістичного сервісу. Їх професіоналізм, а також відповідальність за виконання дорученої роботи є основою запобігання та зменшення внутрішніх ризиків.

– зовнішні ризики не залежать від самої логістичної компанії та можуть бути пов'язаними з непередбаченими погодними умовами, стихійними лихами, епідеміями, тощо, а також громадянські та збройні конфлікти, війни тощо, тобто так звані форс-мажорні обставини. Крім того до зовнішніх ризиків можна віднести ризики пов'язані з постачальником, залучених компаній (в тому числі й транспортних) для здійснення логістичного сервісу. Також серед зовнішніх ризиків можна визначити валютні та політичні ризики. Для мінімізації таких ризиків, варто прораховувати та розглядати можливості виникнення таких ризиків при на стадії проектування інтегрованого ланцюга постачання товарів. В такому випадку можна буде звести такі ризики до мінімуму.

– змішані ризики пов'язані як зі зовнішніми обставинами та компаніями, так і з діями персоналу логістичної компанії. Серед таких ризиків можна

виділити розкрадання, недбалість, порушення правил перевезення та зберігання вантажів, що відповідно пов'язано з упущеннями та недоглядом персоналу логістичної компанії та зовнішнім середовищем (персоналом перевізників, хендлінгових компаній тощо), їх можна об'єднати до категорії комерційних ризиків. Також сюди відносять так звані юридичні та правові ризики, пов'язані зі зміною правового статусу підприємств, судовими процесами тощо. До змішаних відносяться фінансові ризики. Як правило, йдеться про невідповідність планів компанії реальним можливостям реалізації продукції на ринку, затримці платежів та ін. Змішані ризики мають бути також передбачені та враховані і не в якому випадку не знаходяться в пасивній позиції, вважаючи, що такого трапитися не може.

Після наведення загальної класифікації ризиків, опишемо детально ризики для логістичного сервісу інтегрованого ланцюга постачання та зведемо їх в табл. 3.4, а також визначимо ризики за оцінкою від 0 до 4, де 0 – можливо, 4 – неможливо, щоб відбувся. Дану оцінку вирахуємо як середнє значення з опитування менеджерів ФТП, що займаються логістичним забезпеченням імпорتنих поставок в Україну. Крім того вкажемо експерту оцінку впливу ризику на ланцюг постачання, тобто його вагу, яку визначав заступник директора ФТП. Вага кожного критерію визначалася з урахуванням того, що їх сума має давати 25.

Таблиця 3.4 – Карта ризиків під час надання логістичного сервісу в інтегрованому ланцюгу постачання

№ з/п	Ризик	Оцінка	Експерта оцінка	Можливі заходи протидії
1	2	3	4	5
1.	Ризики при отриманні товару у продавця:			
1.1.	невчасне відвантаження товару	3	1,0	Оперативне вирішення питання про відвантаження з продавцем

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
1.2.	відвантаження товару не в повному обсязі	3	1,5	Перевірка під час відвантаження товару агенту ФТП та забезпечення продавцем повної партії на відвантаження
1.3.	відвантаження товару з вадами	3	3,0	Перевірка під час відвантаження товару агенту ФТП та забезпечення продавцем заміни товару
2.	Ризики під час відповідальності за вантаж агентом ФТП:			
2.1.	транзитні ризики доставки	3	2,0	Більш прискіпливий вибір серед автоперевізників в Кореї
2.2.	ризики невчасного завантаження на основний вид транспорту	3	1,5	Відпрацювання схеми взаємодії з стивідорними компаніями при морських перевезеннях
2.3.	ризики пошкодження вантажу під час перевезення чи вантажно-розвантажувальних робіт (ВРР)	3	2,5	Більш прискіпливий вибір серед автоперевізників та стивідорних компаній в Кореї. Компенсація клієнту вартості пошкодженого товару логістичною компанією Страхування товару
3.	Митні ризики під час надання проходження експортно/імпортних операцій	3	3,0	Завчасна підготовка пакету необхідних документів. Оперативне внесення правок до пакету документів
4.	Ризики під час основного перевезення			
4.1.	відсутність вільного місця для перевезення	2	1,5	Завчасне бронювання ємностей Одночасне бронювання у декількох альтернативних перевізників
4.2.	затримка під час перевезення	3	2,0	Оперативне повідомлення клієнта про можливу затримку в поставці з вини перевізника

Закінчення таблиці 3.4

1	2	3	4	5
4.3.	пошкодження товару під час основного перевезення	3	2,5	Компенсація вартості пошкодженого товару клієнту логістичною компанією Страхування товару Стягнення цієї суми з перевізника
5.	Ризики під час транзитної доставки по Україні			
5.1.	Невчасна подача автомобіля	3	1,5	Підбір лише надійних автоперевізників
5.2.	Можливість ДТП	3	0,5	Організація заміни автомобіля на інший
6.	Ризики під час розподілу товару в мережі клієнта			
6.1	невчасне відвантаження	2	0,5	Відпрацювання складських процесів для забезпечення вчасного відвантаження
6.2	пошкодження товару під час ВРР	2	1,0	Відпрацювання складських процесів для забезпечення безпечного виконання ВРР
6.3	невчасна доставка	3	1,0	Складання та відпрацювання графіків розподілу з урахуванням пробок та інших непередбачених обставин в дорозі

Джерело: розроблено автором

За картою ризиків визначимо загальний можливий ризик виникнення непередбачених обставин, модифікувавши під наш випадок індекс BERI (Business Environment Risk Index) [72]. Першим кроком якого було визначення оцінок за ризиками. Другим кроком є розрахунок суми добутку відповідних значень оцінок на вагу, що встановлено експертом. Після проведених розрахунків виявлено, що загальна оцінка за картою ризиків склала 70,5, що відповідно свідчить про низьку ймовірність настання визначених ризиків (табл. 3.5).

Можна стверджувати, що згідно до отриманої загальної оцінки надання логістичного сервісу в інтегрованому ланцюгу постачання імпортованих товарів з

Південної Кореї майже не несуть ризики, а отже можна розраховувати на надання якісного логістичного сервісу своєму клієнту за даним направленням.

Таблиця 3.5 – Якісна оцінка карти ризиків надання логістичного сервісу в інтегрованого ланцюгу постачання імпортованих товарів

№ з/п	Значення індексу карти ризиків	Якісна оцінка	Інтерпретація
1.	0-39	Дуже високий ризик	Надання логістичного сервісу є неприйнятним
2.	40-54	Високий ризик	Надання логістичного сервісу носить високі ризики
3.	55-69	Середній ризик	Надання логістичного сервісу є прийнятним
4.	70-100	Низький ризик	Надання логістичного сервісу буде здійснюватися майже без ризиків

Джерело: адаптовано автором з матеріалів [72]

Однак, враховуючи, що у будь-якому випадку треба передбачити всі можливі сценарії розвитку подій та орієнтуючись на щойно наведені результати все ж таки складемо три можливих сценарії з урахуванням ризиків, які можуть збільшити вартість надання логістичного сервісу. Для цього в табл. 3.6 визначимо ймовірність настання кожного виду сценарію та зменшення чи зростання витрат на ланцюг постачання з урахуванням витрат логістичного сервісу, при цьому будемо відштовхуватися від кожного постачальника окремо, так як найбільші ризики можуть виникнути саме з вини виробника так як в нього недостатньо досвіду зовнішньоекономічних постачань. Тому під час надання власної оцінки будемо спиратися від обсягів експорту в загальних продажах виробника.

Таблиця 3.6 – Сценарії розвитку подій в інтегрованому ланцюгу постачання

№	Характеристика	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
1.	Kolmar Korea			
1.1.	Ймовірність настання для витрат, %	6	88	6
1.2.	Зміна витрат, %	+6,82	-	-6,82
2.	Cosmedique			
2.1.	Ймовірність настання для витрат, %	4	92	4
2.2.	Зміна витрат, %	+4,35	-	-4,35
3.	Noksibcho			
3.1.	Ймовірність настання для витрат, %	5	90	5
3.2.	Зміна витрат, %	+5,56	-	-5,56
4.	Urg			
4.1.	Ймовірність настання для витрат, %	17	65	18
4.2.	Зміна витрат, %	+26,15		-27,69
5.	Chamos Cosmetic			
5.1.	Ймовірність настання для витрат, %	10	80	10
5.2.	Зміна витрат, %	+12,5		-12,5
6.	Amicell			
6.1.	Ймовірність настання для витрат, %	12	76	12
6.2.	Зміна витрат, %	+15,79		-15,79

Джерело: складено за оцінкою автора

Деталізуємо, за рахунок визначення низького рівня настання ризиків, нами було запропоновано, що ймовірність реалістичного сценарію при роботі з Kolmar Korea складе 88%, тоді як для песимістичного та оптимістичного визначено, що вони мало ймовірні та складають по 6%. Змінна витрат була розрахована за рахунок складання пропорції, тобто якщо 88% це 100% розрахована вартість, тоді для 6% зміна витрат визначається як 6% ймовірності настання сценарію помножити на 100% вартості поділити на 88% ймовірності настання реалістичного сценарію, таким чином, отримали 6,82%, Так як при песимістичному сценарію витрати мають зрости, отже +6,82% до вартості, що

буде розрахована для реалістичного сценарію, для оптимістичного сценарію вартість має зменшитися – отже, -6,82% від тості, що буде розрахована для реалістичного сценарію. Аналогічним чином, розраховуються показники й для інших виробників.

Нами було проведено дослідження щодо визначення основних складових логістичного сервісу для інтегрованого ланцюга постачання та ризиків під час його надання для подальшого економічного обґрунтування вибору постачальника та логістичного сервісу в інтегрованому ланцюгу постачання.

3.3 Економічне обґрунтування інтегрованого ланцюга постачання імпортової косметики з Південної Кореї з врахуванням ризиків

Для проведення економічного обґрунтування врахуємо визначені раніше дані стосовно обраних компаній, що можуть постачати продукцію в оптимальних розмірах для клієнта, тобто менше або дорівнює 18 000 одиниць загальною кількістю за шістьма різними найменуваннями косметичних засобів по догляду за обличчям. Таким чином, сума контракту, що вказана в табл. 3.1 у разі збільшення обсягів постачання до 18 000 одиниць пропорційно збільшується.

Враховуючи доставку за більшістю виробників до порту відправлення, врахуємо, що в середньому це буде займати один день. При доставці зі складу виробника врахуємо вартість митного оформлення, що буде здійснювати агент логістичної компанії ФТП у розмірі 200 USD, як було зазначено вище, а час необхідний на доставку до порту відвантаження та проходження митних операцій на експорт в кількості 2 днів, крім того на вантажно-розвантажувальні операції в порту відправлення закладається 200 USD при умові EXW, а автомобільна доставка до порту буде коштувати 400 USD. Орієнтуючись на найменшу вартість доставки морем обираємо морську лінію MSC, таким чином,

кількість днів на морське перевезення складе 34 дні. При цьому врахуємо, що продукція у вказаній вище кількості буде займати 25% контейнера, отже вартість морського перевезення складе 2275 USD. При доставці авіаційним транспортом врахуємо вагу товару виходячи з 0,25 кг ваги брутто за одиницю товару, таким чином отримуємо 4 500 кг. Найнижча вартість пропонується тандемом авіаліній Korean Air / KLM (2 USD/кг, загальна вартість складе 9000 USD/партія) , з плюсів також треба відмітити, що розклад побудований так, що через день можлива доставка вантажу, а загальний час доставка до аеропорту Київ Бориспіль складає 17 годин та 30 хвилин, таким чином можна прийняти, що авіаційне перевезення буде здійснено за 3 доби у будь-якому випадку. Тобто якщо вчасно не встигнуть доставити вантаж в аеропорт за 1,5 години до вильоту, отже на наступний рейс він точно буде прийнятий через одну добу.

Щодо розподілу продукції, компанією за рахунок використання TMS системи партнера-перевізника був обраний оптимальний маршрут доставки під час розподілу товару в торгові точки клієнта, при якому вийшло, що вартість чотирьох доставок буде складати 15 400 грн, що в перерахунку на USD (одиниці в яких здійснювалися всі розрахунки під час імпортової доставки) склали 550 USD.

Отже, представимо детальні розрахунки послуг логістичного сервісу в інтегрованому ланцюгу постачання, а також розрахований час на організацію імпортової доставки та надання логістичного сервісу в ланцюгу постачання імпортного товару в табл. 3.7.

Якщо приймати рішення просто за вартістю звичайно найкращий варіант є виробник Cosmedique з умовами постачання в зовнішньоекономічному контракті EXW Seoul, при доставці морем при цьому визначений найдовший час на виконання всіх процесів в ланцюгу доставки імпортного товару від виробника з Південної Кореї на склад клієнта.

Саме тому пропонуємо розрахувати додатково оцінку вартості вантажу і його доставки з урахуванням фактору часу за формулою (3.1) [73]:

Таблиця 3.7 – Розрахунок складових логістичного сервісу та в цілому ланцюгу при різних постачальниках та запропонованих ними умов постачання товару відповідно до Інкотермс (витрати вказані в USD, час – доба)

№ з/п	Виробник, умова, основний вид перевезення	Контрактна вартість	Митні платежі імпорту	Доставка до порту	Митне оформлення експорт	ВРР Pusan	основне перевезення	ВРР Odessa	Транзит	Митне оформлення імпорту	Розподіл товару за 4 тижні	Загалом витрати на лог. сервіс	Загалом витрати	Час на імпорту доставку
1.	Kolmar Korea EXW Seyong sea	14775	5355	400	200	200	2275	100	200	200	550	4125	24255	37
2.	Kolmar Korea EXW Seyong air	14775	7312,5	400	200		9000		200	200	550	10550	32637,5	6
3.	Kolmar Korea FOB Incheon air	15000	7200				9000		200	200	550	9950	32150	6
4.	Kolmar Korea FOB Pusan sea	16800	5722,5				2275	100	200	200	550	3325	25847,5	36
5.	Cosmedique EXW Seoul sea	14700	5332,5	400	200	200	2275	100	200	200	550	4125	24157,5	37
6.	Cosmedique EXW Seoul air	14700	7290	400	200		9000		200	200	550	10550	32540	6
7.	Cosmedique FAS Pusan sea	15900	5512,5			200	2275	100	200	200	550	3525	24937,5	36
8.	Cosmedique FOB Incheon air	15300	7290				9000		200	200	550	9950	32540	6
9.	Noksibcho EXW Incheon sea	16000	5722,5	400	200	200	2275	100	200	200	550	4125	25847,5	37
10.	Noksibcho EXW Incheon air	16000	7680	400	200		9000		200	200	550	10550	34230	6
11.	Noksibcho FOB Pusan sea	17600	5962,5				2275	100	200	200	550	3325	26887,5	36
12.	Noksibcho FOB Incheon air	16400	7620				9000		200	200	550	9950	33970	6
13.	Urg FOB Pusan sea	16000	5482,5				2275	100	200	200	550	3325	24807,5	36
14.	Urg FOB Incheon air	15500	7350				9000		200	200	550	9950	32800	6
15.	Chamos Cosmetic FOB Pusan	19800	6622,5				2275	100	200	200	550	3325	29747,5	36
16.	Chamos Cosmetic CIF Odessa	26400	7920					100	200	200	550	1050	35370	36
17.	Amicell EXW Seoul sea	15000	5422,5	400	200	200	2275	100	200	200	550	4125	24547,5	37
18.	Amicell EXW Seoul air	15000	7380	400	200		9000		200	200	550	10550	32930	6
19.	Amicell FOB Pusan sea	15600	5362,5				2275	100	200	200	550	3325	24287,5	36
20.	Amicell CFR Odessa	22000	6600					100	200	200	550	1050	29650	36
21.	Amicell CIF Odessa	24000	7200					100	200	200	550	1050	32250	36
22.	Amicell DAP Kyiv	28000	8400							200	550	750	37150	37

$$C^* = (C_{\text{товар}} + C_{\text{Л}})(1 + \Delta)^n, \quad (3.1)$$

де C^* – оцінка вартості товару і його доставки з урахуванням фактору часу (інтегральна оцінка);

$C_{\text{товар}}$ – закупівельна вартість товару;

$C_{\text{Л}}$ – вартість логістичного сервісу в інтегрованому ланцюгу постачання імпортованих товарів;

$(1 + \Delta)^n$ – множник нарощування відсотків за процентною ставкою Δ за n періодів, $n = T/365$. Відсоткову ставку приймемо у розмірі 2%.

Після розрахунку інтегральної оцінки проведемо розрахунок витрат за трьома описаними раніше сценаріями, для цього відповідно інтегральну оцінку вартості товару та його доставки збільшимо на відповідні відсотки для песимістичного сценарію та зменшимо – для оптимістичного сценарію, які були представлені в табл. 3.6.

Отримані дані (табл. 3.8) будуть використовуватися для оцінки трьох сценаріїв за допомогою критеріїв прийняття рішення в умовах невизначеності, а саме критерії Лапласа, Вальда, Гурвіца та Севіджа, адже згідно до отриманих даних за оптимістичним сценарієм вийшов інший виробник, ніж за песимістичним та реалістичним сценаріями. Розраховані показники зведемо в табл. 3.9.

Для критерія Лапласа, усі варіанти приймаються рівно ймовірними. Ймовірність q_i визначається за формулою $q_i = 1/n$, тобто буде рівною: $q_i = 1/3$.

Розраховується середнє арифметичне значення інтегральної оцінки за трьома сценаріями (M_j) за формулою (3.2) для усіх варіантів ланцюга постачання імпортованих товарів [73].

$$M_j(R) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n V_{ji}. \quad (3.2)$$

Таблиця 3.8 – Інтегральні та часові характеристики для різних сценаріїв

№	Виробник, умова, основний вид перевезення	C*	C*п	C*р	C*оп
1.	Kolmar Korea EXW Seyong sea	18937,98	20229,20	18937,98	17646,75
2.	Kolmar Korea EXW Seyong air	25333,25	27060,51	25333,25	23605,98
3.	Kolmar Korea FOB Incheon air	24958,12	26659,81	24958,12	23256,43
4.	Kolmar Korea FOB Pusan sea	20164,35	21539,19	20164,35	18789,50
5.	Cosmedique EXW Seoul sea	18862,83	19682,95	18862,83	18042,70
6.	Cosmedique EXW Seoul air	25258,22	27180,04	25258,22	24983,67
7.	Cosmedique FAS Pusan sea	19462,98	20943,86	19462,98	19251,42
8.	Cosmedique FOB Incheon air	25258,22	27180,04	25258,22	24983,67
9.	Noksibcho EXW Incheon sea	20165,44	21285,74	20165,44	19045,14
10.	Noksibcho EXW Incheon air	26558,64	28034,12	26558,64	25083,16
11.	Noksibcho FOB Pusan sea	20965,91	22130,68	20965,91	19801,14
12.	Noksibcho FOB Incheon air	26358,58	27822,94	26358,58	24894,21
13.	Urg FOB Pusan sea	19362,78	24426,89	19362,78	14000,78
14.	Urg FOB Incheon air	25458,29	32116,61	25458,29	18408,30
15.	Chamos Cosmetic FOB Pusan	23170,21	26066,49	23170,21	20273,93
16.	Chamos Cosmetic CIF Odessa	27503,67	30941,62	27503,67	24065,71
17.	Amicell EXW Seoul sea	19163,43	22189,23	19163,43	16137,63
18.	Amicell EXW Seoul air	25558,32	29593,84	25558,32	21522,79
19.	Amicell FOB Pusan sea	18962,00	21956,00	18962,00	15968,00
20.	Amicell CFR Odessa	23095,06	26741,65	23095,06	19448,47
21.	Amicell CIF Odessa	25098,97	29061,97	25098,97	21135,98
22.	Amicell DAP Kyiv	28807,77	33356,37	28807,77	24259,18

де C* - інтегральна оцінка вартості, C*п – інтегральна оцінка вартості при песимістичному сценарії, C*р – інтегральна оцінка вартості при реалістичному сценарії, C*оп – інтегральна оцінка вартості при оптимістичному сценарії.

Таблиця 3.9 – Розрахунок найкращого варіанту постачання з урахуванням всіх можливих сценаріїв

№ з/п	Виробник, умова, основний вид перевезення	Критерії прийняття рішення в умовах невизначеності						
		Лапласа	Вальда	Гурвіца	Матриця ризиків			Севіджа
1.	Kolmar Korea EXW Seyong sea	18937,98	20229,20	19970,96	546,25	75,15	3645,97	3645,97
2.	Kolmar Korea EXW Seyong air	25333,25	27060,51	26715,06	7377,56	6470,42	9605,20	9605,20
3.	Kolmar Korea FOB Incheon air	24958,12	26659,81	26319,48	6976,86	6095,30	9255,65	9255,65
4.	Kolmar Korea FOB Pusan sea	20164,35	21539,19	21264,22	1856,24	1301,52	4788,72	4788,72
5.	Cosmedique EXW Seoul sea	18862,83	19682,95	19518,93	0,00	0,00	4041,92	4041,92
6.	Cosmedique EXW Seoul air	25258,22	26356,40	26136,77	6673,45	6395,39	10159,26	10159,26
7.	Cosmedique FAS Pusan sea	19462,98	20309,19	20139,95	626,24	600,15	4615,98	4615,98
8.	Cosmedique FOB Incheon air	25258,22	26356,40	26136,77	6673,45	6395,39	10159,26	10159,26
9.	Noksibcho EXW Incheon sea	20165,44	21285,74	21061,68	1602,79	1302,61	5044,36	5044,36
10.	Noksibcho EXW Incheon air	26558,64	28034,12	27739,03	8351,17	7695,82	11082,38	11082,38
11.	Noksibcho FOB Pusan sea	20965,91	22130,68	21897,73	2447,73	2103,08	5800,36	5800,36
12.	Noksibcho FOB Incheon air	26358,58	27822,94	27530,07	8139,99	7495,75	10893,43	10893,43
13.	Urg FOB Pusan sea	19263,48	24426,89	23384,28	4743,94	499,95	0,00	4743,94
14.	Urg FOB Incheon air	25327,73	32116,61	30745,78	12433,66	6595,46	4407,52	12433,66
15.	Chamos Cosmetic FOB Pusan	23170,21	26066,49	25487,23	6383,54	4307,38	6273,15	6383,54
16.	Chamos Cosmetic CIF Odessa	27503,67	30941,62	30254,03	11258,67	8640,84	10064,93	11258,67
17.	Amicell EXW Seoul sea	19163,43	22189,23	21584,07	2506,28	300,60	2136,84	2506,28
18.	Amicell EXW Seoul air	25558,32	29593,84	28786,74	9910,89	6695,49	7522,01	9910,89
19.	Amicell FOB Pusan sea	18962,00	21956,00	21357,20	2273,05	99,17	1967,22	2273,05
20.	Amicell CFR Odessa	23095,06	26741,65	26012,33	7058,70	4232,24	5447,69	7058,70
21.	Amicell CIF Odessa	25098,97	29061,97	28269,37	9379,02	6236,15	7135,20	9379,02
22.	Amicell DAP Kyiv	28807,77	33356,37	32446,65	13673,42	9944,94	10258,39	13673,42
23.	Мінімальне значення	18862,83	19682,95	19518,93	-			2273,05

Наприклад, для першого маршруту доставки M_1 складає: $M_1 = 1/3 \times (20229,20 + 18937,98 + 17646,75) = 18937,98$. мінімальне значення M_i відповідатиме 18862,83. Даний показник відповідає виробнику Cosmedique з умовами постачання EXW Seoul та основним видом транспорту під час перевезення – морським.

Критерій Вальда (мінімальний/максимальний критерій) ґрунтується на принципі найбільшої обережності. У випадку, коли результат V_{ij} представляє собою втрати, при виборі оптимальної стратегії використовується мінімальний критерій. Необхідно на першому етапі у кожному рядку знайти найбільший елемент, а далі обирається найменший елемент із значень стовпчика, як записано в формулі (3.3) [73]:

$$W = \min_j \max_i \{V_{ij}\}. \quad (3.3)$$

Отже, потрібно визначити найбільший елемент у кожному рядку. Так, для першого варіанту організації ланцюга постачання найбільше значення 20229,20, для другого – 27060,51 і т.д. А після цього з отриманих значень стовпця обрати найменший за вартістю, тобто 19682,95, що відповідає виробнику Cosmedique з умовами постачання EXW Seoul та основним видом транспорту під час перевезення – морським.

Критерій Гурвіца ґрунтується на наступних двох припущеннях: природа може знаходитися у вкрай не вигіднішому стані з ймовірністю $(1 - \alpha)$ та у найвигіднішому стані з ймовірністю α , де α – коефіцієнт довіри, який приймемо 0,9. В нашому випадку елементи матриці представляють собою витрати, то обираємо для розрахунків формулу (3.4) [73]:

$$W = \min_j [\alpha \min_i V_{ji} + (1 - \alpha) \max_i V_{ji}]. \quad (3.4)$$

Даний критерій встановлює баланс між випадками крайнього оптимізму й песимізму шляхом зважування цих двох способів поведінки відповідними вагами $(1 - \alpha)$ та α , де $0 \leq \alpha \leq 1$.

Отже, для першого варіанта: $0,9 \times 20229,20 + 0,1 \times 17646,75 = 19970,96$.

Найкращий варіант зі стовпця обирається як мінімальне значення, яке відповідає значенню 19518,93 та виробнику Cosmedique з умовами постачання EXW Seoul та основним видом транспорту під час перевезення – морським.

Критерій Севіджа ґрунтується на використанні матриці ризиків, елементи якої визначаються за формулою (3.5) [73]:

$$r_{ij} = V_{ij} - \min_j \{V_{ji}\}, \quad (3.5)$$

де r_{ij} – різниця між найкращим значенням у стовпчику та фактичним значеннями V_{ij} . Відповідно до критерію, рекомендується обрати ту стратегію, за якої величина ризику прийме найменше значення при найнесприятливішій ситуації, як вказано в формулі (3.6) [73].

$$W = \min_j \max_i \{r_{ij}\}. \quad (3.6)$$

Потім серед обраних елементів обирається найбільший.

Наприклад, для першого варіанту побудови ланцюга постачання: $r_{11} = 20229,20 - 19682,95 = 546,25$; $r_{12} = 2,636 - 1,00 = 1,636$; $r_{13} = 1,030 - 1,00 = 0,030$. Максимальне значення серед цих значень 1,636. Аналогічним чином розраховуємо всі інші показники. Після цього обираємо мінімальне значення за стовпчиком – воно становить 0,030 та відповідає виробнику Amicell з умовами постачання FOB Pusan, де основний вид транспорту – морський.

Таким чином, проектування інтегрованого ланцюга постачання імпортованого товару з Південної Кореї з врахуванням ризиків, що виникають при доставці

вантажу показало, що найкращий варіантом постачання є від виробника Cosmedique з умовами постачання EXW Seoul та основним видом транспорту під час перевезення – морським.

3.4 Висновки до розділу 3

Проектно-рекомендаційний розділ був присвячений розробці механізму формування та управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпортованих товарів. Під час проведення дослідження та побудові механізму були визначені основні принципи на яких має ґрунтуватися механізм, а також методи та ресурси, що будуть застосовані під час реалізації такого механізму. Об'єктом механізму є інтегрований ланцюг постачання імпортованого товару, а метою застосування механізму є створення конкурентоспроможного інтегрованого ланцюга постачання імпортованого товару. Відповідно цілями стали під час планування точність та якість планування, а також досягнення скорочення загальних витрат, що тісно пов'язано з виконанням ланцюга постачання, а саме з забезпеченням оптимальних грошових та часових витрат, а також якісного логістичного сервісу, який не буде піддаватися ризикам.

Перед автором була поставлена задача для клієнта ФТП розробити інтегрований ланцюг постачання та забезпеченням необхідним логістичним сервісом з мінімізацією ризиків під час імпортової доставки.

Для цього було проведено дослідження щодо виробників косметичних засобів по догляду за обличчям в Південній Кореї, після чого були відібрані ті, які задовольняли по критеріям за кількістю продукції, що зможуть поставляти, відповідно від попиту, що планується. Також, були визначені всі ризики, які можуть виникнути при імпортовій поставці та попередньо оцінений їх вплив на інтегрований ланцюг постачання, який виявив незнану ймовірність настання

ризиків. Однак, з метою забезпечити ланцюг постачання від непередбачуваних обставин, було надана оцінка кожному виробнику відповідно від їх активності на експортному ринку своєї країни та розраховані ймовірності настання ризиків за кожним постачальником окремо.

Після визначення вартості контракту, вартості митних платежів та вартості логістичного сервісу, а також часу на виконання всіх операцій в інтегрованому ланцюгу постачання було проведено розрахунок інтегрованої оцінки вартості та часу, а потім з урахуванням песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв було визначено найкращого виробника з точки зору не лише грошових та часових витрат, а й можливих ризиків. Таким виробником виявився Cosmedique з умовами постачання EXW Seoul та основним видом транспорту під час перевезення – морським.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Відповідно до теми магістерської роботи «Управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنих товарів» було досліджено теоретична база управління сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання, аналіз побудови ланцюгів постачання логістичною компанією ФТП та проведено проектування нового інтегрованого ланцюга постачання імпоротної косметичної продукції з Південної Кореї.

Так під час дослідження теоретичних засад формування та управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنих товарів було:

Визначено сутність логістичного сервісу в ланцюгах постачання товарів. Аналіз наукової літератури показав, що різні науковці надають своє визначення логістичному сервісу, однак всі визначення можна групувати за головною ознакою: логістичний сервіс як комплекс послуг, як сукупність логістичних операцій, як баланс між пріоритетами в логістиці, а також як процес. Виходячи з узагальнення визначень представлених вище можна дійти висновку, що найбільш точним визначенням є визначення науковців, які характеризують логістичний сервіс як комплекс послуг при цьому, на наше переконання, може надаватися не лише на завершальному етапі однак й на будь-якому етапі ланцюга постачання. Також, відзначимо, що так як сервіс є логістичним, отже має надаватися в рамках 8R: правильний товар, правильної якості, правильної кількості, в правильний час, в правильне місце, правильному споживачу з мінімальними витратами, з відповідним рівнем сервісу.

Згідно до сучасної класифікації логістичного сервісу можна дійти висновку, що він може охоплювати всі сфери логістичного забезпечення діяльності будь-якої компанії, при цьому ця компанія може самостійно забезпечувати логістичний сервіс для себе, або віддати ці задачі на виконання іншій компанії за умовами аутсорсингу. Найчастіше як раз, логістичний сервіс в ланцюгах постачання імпорتنих товарів забезпечуються логістичними

провайдерами, які мають налагоджені зв'язки з перевізниками та операторами складів, а можливо й самостійно забезпечують весь спектр послуг в ланцюгах постачання імпортованих товарів через власну розгалужену мережу представництв, що зазвичай більш притаманно транснаціональним логістичним компаніям як Кюне+Нагель, ДХЛ, ДСВ, Федекс тощо.

Наступним етапом дослідження теоретичних засад було дослідження різниці між інтегрованими та неінтегрованими ланцюгами постачання товарів. Загалом, було з'ясовано, що інтегрований ланцюг постачання формується починаючи від постачальника сировини до кінцевого споживача, як в принципі і звичайний ланцюг постачання, однак основною відмінністю є можливість його проектування з урахуванням загальних витрат в ланцюгу постачання. Так за звичай, в ланцюгу постачання присутні, постачальники сировини, виробники, дистриб'ютори, гуртові та роздрібні компанії. Кожен окремо планує свою ділянку ланцюга постачання, що призводить до появи «вузьких місць» через відсутність готовності виробника – виробляти необхідну кількість товару в короткі терміни, щоб усунути дефіцит цих товарів, або відсутність наявних запасів на складах дистриб'юторів, оптовиків та в точках роздрібною торгівлі і неможливість швидко їх поповнити через неузгодженість чи невідлагодженість дій учасників ланцюга. Або навпаки коли склади «забиті» товаром, термін придатності спливає, а реалізація товару майже відсутня. Це відбувається через відсутність інтеграції між ними та відображення даних в режимі реального часу щодо запасів у кожного для здійснення грамотного планування не тільки управління запасами на складах учасників інтегрованого ланцюга постачання, однак й для налаштування найбільш оптимальних варіантів доставки як в імпортованому сполученні, так і під час розподілу товарів в мережі торгового підприємства.

Саме тому надання логістичного сервісу в інтегрованих ланцюгах постачання зменшує загальні логістичні витрати в усьому ланцюгу постачання товарів.

Наступним етапом було дослідження схем проектування логістичною компанією ФТП. Треба відмітити, що ця логістична компанія має достатньо відмінний досвід надання логістичних послуг, який акумулювався впродовж одинадцяти років роботи компанії на ринку транспортно-експедиторських послуг. Хоча це невелика компанія, в її складі налічується лише 41 особа, компанія може забезпечити імпорتنний чи експортний ланцюг постачання з/в будь-яку країну світу за рахунок налагоджених контактів з агентами. Серед переваг компанії є її швидка реакція на запити клієнтів – від надання на запит розрахунків до вирішення поточних логістичних задач, що поставлені перед ними, зручність співпраці – надання клієнту гнучких умов та форм оплати, страхування вантажу, оформлення контракту на ФТП у якості імпортера товару тощо, а також безпека в роботі – персонал компанії робить все аби зменшити ризики негативних подій з вантажем, і навіть проводить компенсацію клієнту витрат, що виникають через вину співробітників ФТП. Загалом, спектр послуг ФТП охоплює питання митної логістики, фінансової логістики, транспортної логістики та контрактної логістики. ФТП є незмінним логістичним партнером фармацевтичних компаній і під час пандемії професійно забезпечував імпортні ланцюги постачання медичних препаратів. Звичайно, ФТП діє на конкурентному ринку і серед найбільших своїх конкурентів вважає Заммлер, Кюне+Нагель, ДСВ, Рабен.

Під час проведення аналізу фактичних показників компанії було з'ясовано, що найбільша кількість послуг надається в сфері митної та транспортної логістики, стрімко розвиваються послуги фінансової логістики та контрактної, які включають як раз консалтингові послуги в сфері проектування інтегрованих ланцюгів постачання імпортних та експортних товарів. Треба відмітити, що якраз надання логістичного сервісу в ланцюгах постачання імпортними товарами є найбільш затребуваною послугою, однак фактично менеджери вже мають конкретні умови для цих ланцюгів постачання, що не надає можливості провести детальні розрахунки стосовно оптимальності витрат в повному ланцюгу постачання.

Треба відмітити, що здебільшого менеджери ФТП забезпечують організацію автомобільних перевезень як з закордону (в основному, з Європи), так і в межах України, також значну частка належить організації ланцюгів постачання імпорتنих товарів з основним видом транспорту – морським, такі перевезення є найбільш дешевими, тому приваблюють клієнтів, особливо при доставці вантажу з інших континентів. Зараз активно розвивається напрямок контейнерних перевезень з Китаю в Україну залізничним транспортом – це є загально національна тенденція і потроху попит на неї зростає, так як забезпечується відносно невисока вартість (незначно вище порівняно з морською доставкою) та швидша доставка в порівнянні з морським перевезенням.

ФТП підтримує міцні контакти з перевіреними перевізниками на різних видах транспорту, а також розвиває їх мережу, однак дуже прискіпливо обирає їх перевіряючи на можливі ризики, що можуть виникнути під час перевезення.

Загалом, фінансовий результат компанії є задовільний, вона працює з прибутком, хоча й має деякі проблеми з фінансовою стійкістю та потребує проведення ряду заходів з оптимізації обігу фінансових коштів, наприклад, реінвестування прибутку або залучити більше коштів власників чи інвесторів

Переходячи до питання формування ланцюга постачання імпорتنих товарів компанією ФТП треба відміти, як було вказано вище, що компанія здебільшого здійснює формування ланцюга виходячи з дуже обмежених меж замовниками та не може задіяти повні потужності для проведення аналізу та моделювання з метою зменшення всієї вартості ланцюга постачання та приведення його до інтегрованого вигляду. Однак, компанія завжди детально аналізує отримані умови в заявці від клієнта та обирає оптимальний шлях доставки в імпорتنих товарів в Україну на склади, що обслуговують клієнта.

Так проведений SWOT-аналіз організаційно-технологічної складової формування ланцюга постачання імпорتنих товарів для покупця допоміг обґрунтувати необхідність отримання консультаційних послуг від логістичної компанії ФТП щодо вибору надійного постачальника товару за оптимальними

цінами та відповідної якості товару з урахуванням оптимальних умов постачання імпорتنих товарів з метою побудови інтегрованого ланцюга постачання з мінімізацією ризиків потенційних втрат на стиках логістичних процесів.

В проектній частині магістерської роботи було проведено розробку механізму управління логістичним сервісом в інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنих товарів. Для цього було детально описані складові логістичного сервісу, які надаються в інтегрованих ланцюгах постачання імпорتنих товарів. Так, найпершим є вибір постачальника імпортного товару лише на основі побудови та аналізу повного ланцюга постачання за кожним варіантом доставки від кожного постачальника можна досягти значного зменшення не лише витрат на логістичний сервіс, однак й на обрання оптимальної вартості контракту купівлі-продажу. Адже часто, компанія обирає постачальника лише виходячи з вартості контракту купівлі-продажу, не аналізуючи логістичні витрати в ланцюгу постачання імпортного товару, що в кінцевому випадку зменшує його конкурентоспроможність.

Саме тому в механізмі є головна мета – це досягнення високої конкурентоспроможності інтегрованого ланцюга постачання, який виводить на цілі з отримання точності розрахунків, що впливає на підвищення якості планування, а обидві ці складові на зменшення запланованих витрат в ланцюгу постачання. Це дозволяє під час управління інтегрованим ланцюгом постачання імпорتنих товарів досягти оптимальної вартості, оптимального часу на виконання та оптимальної якості всіх процесів в логістичному сервісу. При цьому Основою механізму є методи та принципи формування та управління логістичним сервісом. Так серед методів є організаційно-технологічні, економічні та соціально-психологічні методи, а також нормативно-правова база, яка оказує вплив напряму через надання основних правил роботи на зовнішньоекономічному ринку та під час перевезення. Крім того, для реалізації механізму формування та управління логістичним сервісом важливо мати інформаційні, матеріально-технічні та фінансові ресурси, які забезпечать не

лише інформацію в режимі реального часу, однак й виконання всіх логістичних процесів логістичного сервісу, як з точки зору технічної підтримки процесів, так і з точки зору фінансової підтримки за рахунок вчасних розрахунків з постачальниками послуг.

Наступним кроком в проектному розділі стало здійснення проектування інтегрованого ланцюга постачання імпоротної косметики з Південної Кореї та визначення складових логістичного сервісу і ризиків під час його надання.

Так як проектування здійснюється від моменту пошуку та аналізу всіх можливих за визначеними критеріями постачальниками (в нашому випадку, виробники корейських косметичних засобів за доглядом за обличчям), був проведений детальний аналіз постачальників з урахуванням мінімального замовлення, умов постачання за якими вони готові співпрацювати та відповідно орієнтованої вартості контракту купівлі-продажу. Загалом було досліджено вісім виробників, серед яких остаточно було відібрано сім. Були визначені основні варіанти доставки з Південної Кореї такої продукції, а саме досліджені умови морських ліній та авіакомпаній стосовно перевезення такого виду вантажу. Після цього була складена карта ризиків під час надання логістичного сервісу в інтегрованому ланцюгу постачання, серед ризиків були визначені: ризики при отриманні товару у продавця, ризики під час відповідальності за вантаж агентом ФТП, митні ризики під час надання проходження експортно/імпорتنих операцій, ризики під час основного перевезення, ризики під час транзитної доставки по Україні, ризики під час розподілу товару в мережі клієнта. Для кожного з них були визначені автором ступінь настання, а експертом ФТП – оцінка впливу на ризику на ланцюг постачання, це дозволило провести розрахунки та з'ясувати, що хоча ці ризики існують, однак в цілому не впливають значно на якість логістичного сервісу в інтегрованому ланцюгу постачання косметичних засобів за доглядом за обличчям. Однак, так як постачальники в практиці не перевірені, а лише за рахунок рекомендаційних листів від європейських імпортерів, було складено три сценарії розвитку подій в інтегрованому ланцюгу постачання в залежності від досвіду виробника на

ринку експорту. Після визначення вартості контракту та логістичного сервісу відповідно до необхідних логістичних операцій, а також часу на операції логістичного сервісу, було проведено розрахунок інтегрованої оцінки вартості (включає як закупівельну вартість товару та вартість логістичного сервісу, так і враховує час на виконання з урахуванням вартості грошей за цей період).

Відповідно до цієї оцінки були складені вартості за трьома сценаріями, а оцінка найкращого варіанту побудови ланцюга постачання оцінена за допомогою критеріїв прийняття рішення в теорії невизначеності: Лапласа, Вальда, Гурвіца та Севіджа.

Результати розрахунків виявили, що в трьох випадків з чотирьох найкращий варіантом постачання є від виробника Cosmedique з умовами постачання EXW Seoul та основним видом транспорту під час перевезення – морським з загальною вартістю контракту 14 700 USD та вартістю на логістичний сервіс в розмірі 4 125 USD.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Карпунь О.В. Управління якістю пасажирського сервісу в аеропорту. *Логістичні концепції розвитку аеропортів*: монографія / за заг.ред. М.Ю. Григорак. К.: Сік Груп Україна, 2017. С. 339–378.
2. Іваненко Т. Я. Бізнес-логістика / Конспект лекцій. 2020. 51 с. URL: <https://bit.ly/31hU6Dy> (дата звернення: 01.10.2021).
3. Lambert D.M., Cooper M.C., Pagh J.D., Supply Chain Management: Implementation Issues and Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*. 1998, Vol. 9, No. 2.
4. Гайдабрус Н.В. Формування системи логістичного сервісу промислових підприємств: дис. ... канд. економ. наук. Суми, 2016. 206 с. URL: <https://bit.ly/3E8525z> (дата звернення: 01.10.2021).
5. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія / М.Ю. Григорак. - К.: Сік Груп Україна, 2017. – 513 с.
6. Дыбская В.В. Логистика. Полный курс MBA / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев и др. М.: Эксмо, 2008. 944 с.
7. Гаджинский А.М. Логистика: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. 472 с.
8. Ларіна Р.Р. Логістика : навчальний посібник. Д.: ВІК, 2005. 335 с.
9. Баев И.А., Бутрин А.Г., Морозова Л.Ш. Совершенствование управления процессом реализации продукции промышленного предприятия на базе логистической концепции. *Вестник УГТУ-УПИ*. 2006. № 1 (72). С. 130-136.
10. Морозов О.Б. Основы логистической теории в практике успешного ведения современного бизнеса. СПб.: СПГУ, 2006. URL: <https://bit.ly/3pffzWk> (дата звернення: 01.10.2021).
11. Логистика: Учебник. Серия «Высшее образование» / под ред. Б. А. Аникина : 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА. 2002. 368 с.

12. Сергеев В.И. Управление качеством логистического сервиса. *Логистика сегодня*. 2010. № 1. С. 10-16.
13. Есенькин Б. С. Крылова М. Д. Логистика в книжном деле : учебник. М.: Изд-во МГУП, 2002. 335 с.
14. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой : пер. с 4 англ. изд. М. : ИНФРА-М, 2005. 797 с.
15. Bernard J. LaLonde, Martha C. Cooper, and Thomas G. Noordewier. Customer Service: A Management Perspective. Oak Brook, Ill: The Council of Logistics Management. 1988. 640 p.
16. Визначення терміну «інтегрований» / Український тлумачний словник. URL: <https://bit.ly/3I5fn4y> (дата звернення: 01.10.2021).
17. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум: навч. посіб. Київ: Кондор, 2006. 340 с.
18. Гайдабрус Н. В., Біловодська О. А. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми науки*. 2013. № 2 (146). С. 37–44.
19. Зубар Н. М., Григорак М. Ю. Логістика у ресторанному господарстві: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 312 с.
20. Системні аспекти вдосконалення логістичного сервісу / П. Р. Левковець та ін. // *Вісник Кременчуцького державного політехнічного університету ім. М. Остроградського*. 2008. Вип. 5 (58). Т.2. С. 108–111.
21. Криворучко, О. М. Поняття "логістичний сервіс" і "логістичне обслуговування". *Економіка трансп. комплексу* : зб. наук. пр.. М-во освіти і науки України, ХНАДУ. Харків, 2019. Вип. 33. С. 31-44. URL: <https://bit.ly/3G1P39s>.
22. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Уотерс Д.; [пер. с англ.]. – М.: ЮНИТИДАНА, 2003. – 503 с.
23. Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики: монографія. Львів: “Інтелект-Захід”, 2007. 232 с.

24. Смерічевська С.В. Чабанов М.Е. Стратегічне значення та перспективи для України поставок транспортно-логістичних послуг на міжнародний ринок *.Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє*: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 26–27 січня 2018 р.). К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. С.98-103.
25. Иванов Д.А. Управление цепями поставок. СПб.: Издательство СПбГПУ, 2009. 660 с.
26. Кацьма В. Логістичне управління ланцюгами постачання підприємства // Молодь і ринок. – 2015. – №. 5. – С. 156-160.
27. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер; под. общ. ред. В.С. Лукинского СПб.: Питер, 2004. 316 с.
28. Майорова І. М. Сучасні інтеграційні ланцюги постачання в міжнародному бізнесі. 2012. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2949/1/14.pdf> (дата звернення: 01.11.2021).
29. Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике. Монографія\, М.:Филинь, 1997. 680 с.
30. Абрамова Е.Р. Концепция управления логистическим сервисом в цепях поставок: монография / Е.Р. Абрамова. М.: 2016. 110 с. URL: <https://bit.ly/2ZE7amp> (дата звернення: 01.11.2021).
31. Що таке видимість ланцюгів поставок (scv). URL: <https://uk.theastrologypage.com/supply-chain-visibility> (дата звернення: 01.11.2021).
32. Смерічевська С.В., Жаболенко М.В., Маловичко С.В. та інш.: Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах та таблицях (для організації самостійної роботи студентів ВНЗ) / за заг. ред С.В. Смерічевської. 2-е стереотипне видання. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : <http://bit.ly/2LNcgWd> (дата звернення: 01.11.2021).

33. Official site of WCAworld. URL: <https://www.wcaworld.com/> (дата звернення: 13.11.2021).
34. Міністерство Юстиції України. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Безкоштовний запит. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search/person-result> (дата звернення: 13.11.2021).
35. Офіційний сайт логістичної компанії ФТП. URL: <https://ftpua.com/> (дата звернення: 13.11.2021).
36. Офіційна сторінка логістичної компанії ФТП на Facebook URL: <https://www.facebook.com/ftplogistic> (дата звернення: 14.11.2021).
37. Мобільний додаток FTP Tracker. URL: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mo_apps.ftptracker (дата звернення: 14.11.2021).
38. Офіційний сайт компанії «AsstrA» URL: <https://asstra.com.ua/> (дата звернення: 14.11.2021).
39. Офіційний сайт компанії «China Trans» URL: <http://china-ukraine.net> (дата звернення: 14.11.2021).
40. Офіційний сайт компанії «DSV» URL: <http://www.ua.dsv.com/uk-UA> (дата звернення: 14.11.2021).
41. Офіційний сайт компанії «Formag Forwarding» URL: <https://www.formag.com/> (дата звернення: 14.11.2021).
42. Офіційний сайт компанії «Kühne + Nagel» URL: https://ua.kuehne-nagel.com/uk_ua/ (дата звернення: 14.11.2021).
43. Офіційний сайт компанії «Raben Ukraine» URL: <https://ukraine.raben-group.com/ru/> (дата звернення: 14.11.2021).
44. Офіційний сайт компанії «Uni-Laman» URL: <http://www.uni-laman.com/services> (дата звернення: 14.11.2021).
45. Офіційний сайт компанії «Твоя Логистика» URL: <https://www.yourlogistics.com.ua/o-nas/> (дата звернення: 14.11.2021).

46. Офіційний сайт компанії «Укр-Китай Коммунікейшин» URL: <http://www.ukr-china.com> (дата звернення: 14.11.2021).

47. Офіційний сайт компанії Fialan URL: <http://www.fialan.com.ua> (дата звернення: 14.11.2021).

48. Офіційний сайт компанії GoodLogistics URL: <http://goodlogistics.com.ua/uk> (дата звернення: 13.11.2021).

49. Офіційний сайт компанії Zammler URL: <https://www.zammler.com.ua/ua> (дата звернення: 13.11.2021).

50. Офіційний сайт Державної служби статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2021)

51. Кобилецький В. Р., Фінансовий аналіз підприємства: розрахунки та висновки / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» URL: <https://www.finalon.com> (дата звернення: 14.11.2021).

52. Неопублікована звітність відділів ТОВ «ФТП» за 2016 рік.

53. Неопублікована звітність відділів ТОВ «ФТП» за 2017 рік.

54. Неопублікована звітність відділів ТОВ «ФТП» за 2018 рік.

55. Неопублікована звітність відділів ТОВ «ФТП» за 2019 рік.

56. Неопублікована звітність відділів ТОВ «ФТП» за 2020 рік.

57. Смерічевська С.В., Гетьман Д. Інноваційні тренди в управлінні ланцюгами постачань. *Проблеми подготовки профессиональных кадров по логистике в условиях глобальной конкурентной среды* : XV МНПК (23-24 октября 2020). Сборник докладов. К.: НАУ, 2020, С. 161-166.

58. Смерічевська С.В., Світлична А. Удосконалення логістичного обслуговування клієнтів на основі CRM-системи. *Менеджмент, підприємництво та цифрові інновації: аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток*: матеріали міжн. науково-практ. конференції (Львів, 30 березня 2019 року) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2019. С.53-57.

59. Смерічевська С.В., Мухаровська І.О. Інноваційність та ефективність логістичного сервісу як потужного фактору забезпечення

конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: Зб. тез доп. I-ї Міжнародної науково-практ. конфер., 23 квіт. 2020 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С.218-219

60. Sambasivan M, Siew-Phaik L, Mohamed ZA, Leong YC (2013) Factors influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: role of alliance motives, interdependence, asset specificity and relational capital. *Int J Prod Econ* 141(1). pp. 339–351.

61. Simon, A.T, Di Serio, L.C., Pires, S.R. I, & Martins, G.S.I. (2014). Evaluating supply chain management, A methodology Based on a Theoretical Model, *RAC*, 19(1), pp. 26-44.

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

63. Риски в логистике и способы их минимизации. URL: <https://bit.ly/31xrWF6> (дата звернення: 28.11.2021).

64. Чем же так хороша корейская косметика? URL: <https://bit.ly/3DfMK0Z> (дата звернення: 29.11.2021).

65. Manufacturer of cosmetics - South Korea. URL: <https://bit.ly/3Dm1knt> (дата звернення: 29.11.2021).

66. Official site of Cosmedique. URL: <https://encmq.kr/default/main/main.php> (дата звернення: 29.11.2021).

67. Official site of Noksibcho. URL: <http://en.noksibcho.com/> (дата звернення: 29.11.2021).

68. Major South Korean ODM COSMAX proves their business model is pandemic-proof, sees sales skyrocket as demand for technology rises URL: <https://bit.ly/3xUIRhT> (дата звернення: 29.11.2021).

69. Official site of Kolmar. URL: <https://www.kolmar.co.kr/eng/> (дата звернення: 29.11.2021).

70. Online service SEARATES. URL: <https://www.searates.com/ua/> (дата звернення: 30.11.2021).

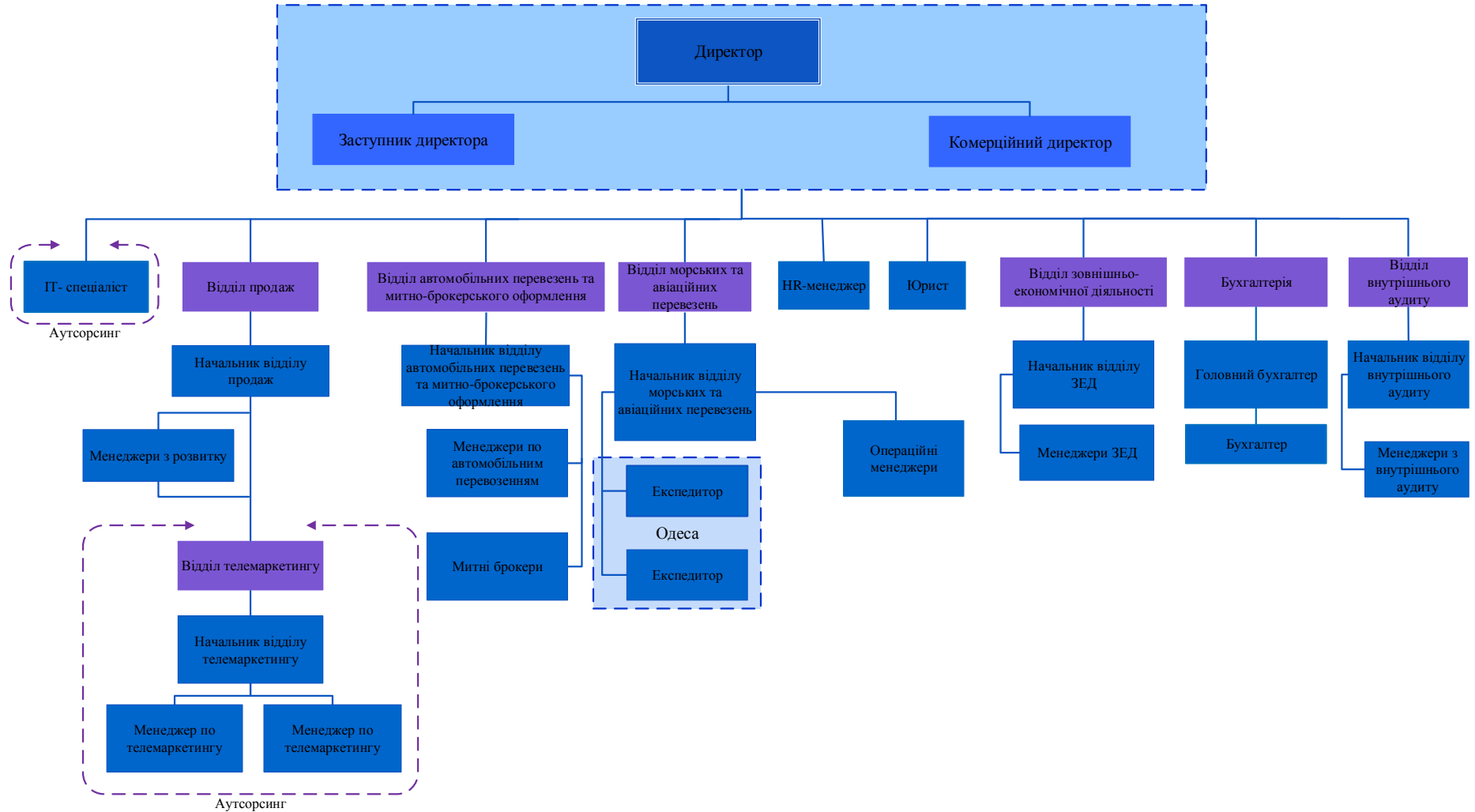
71. Online service Avia.TripmyDream. URL: <https://avia.tripmydream.com/>
(дата звернення: 30.11.2021).

72. Риски в международной логистике. URL: <https://bit.ly/3xXE8uH> (дата
звернення: 01.02.2021).

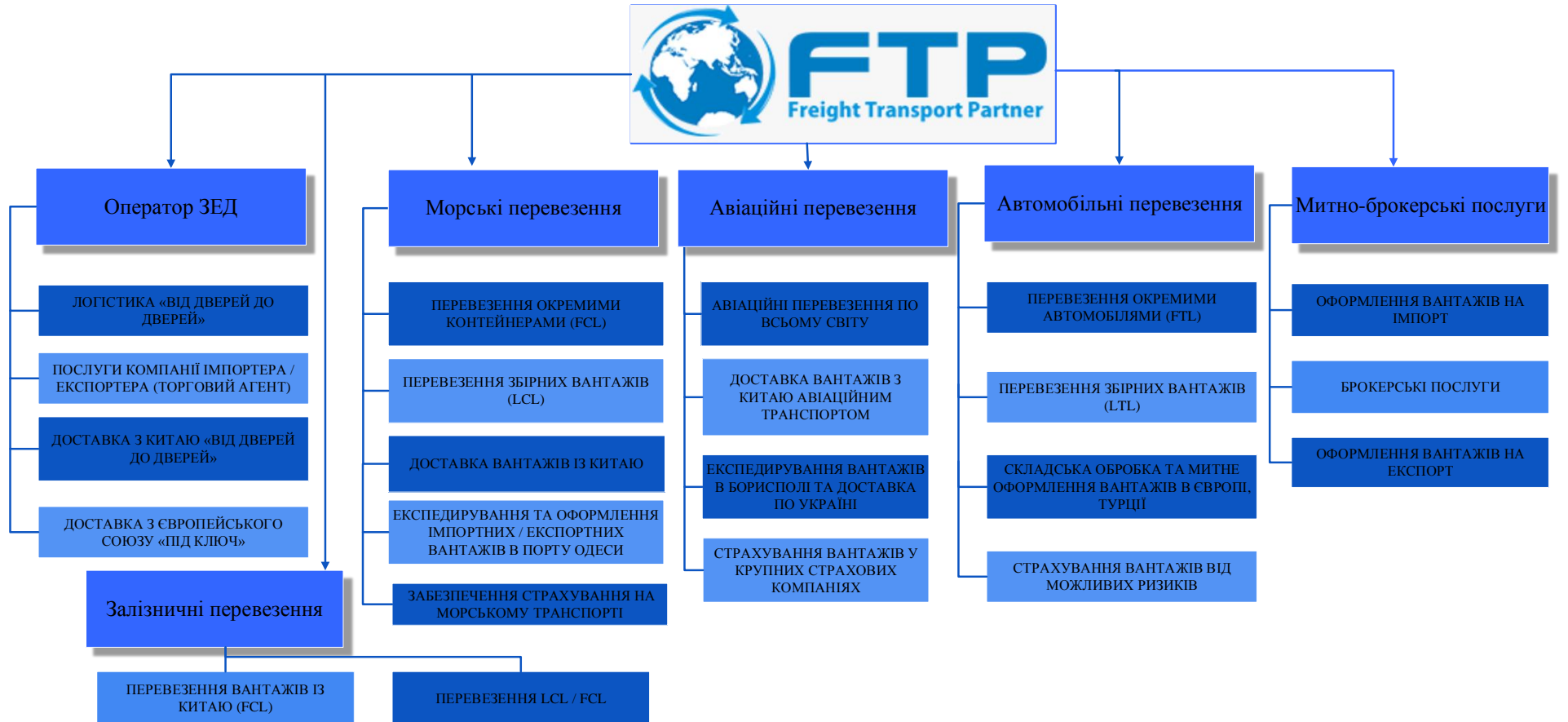
73. Савченко Л.В. Оптимизация решений в логистике: теория и практика.
Киев: РИО НТУ, 2007. 248 с.

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «ФТП»



Додаток Б
Спектр послуг ТОВ «ФТП»



Додаток В

Мобільний застосунок FTP Tracker

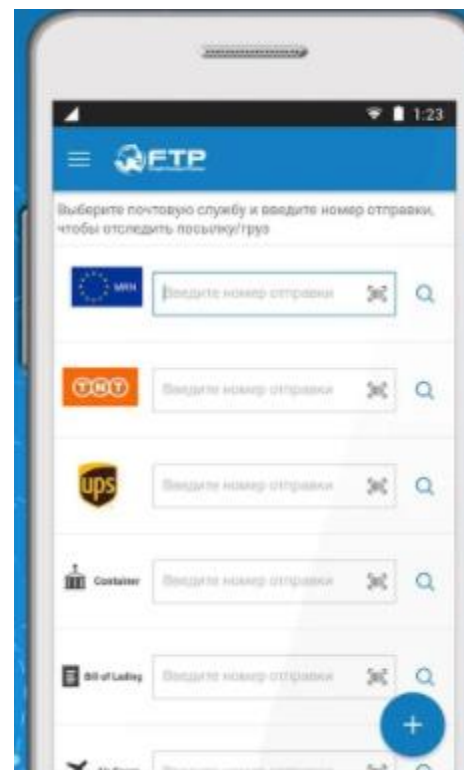
Можливість
відстеження всіх посилок



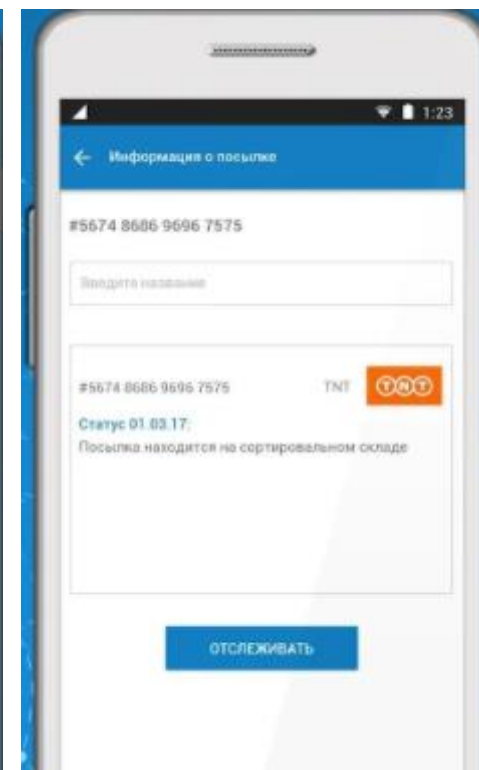
Відстеження за номером
контейнера та коносаменту



Перевірка статусу
MRN



Необмежена кількість
треків



Додаток Г

Інформація щодо конкурентів ФТП

№ з/п	Назва компанії	Вид компанії	Покриття	Послуги конкурентів, що є ідентичні послугам ФТП
1	2	3	4	5
1.	Кюне + Нагель	4 PLp	Всі країни світу	Повітряні, залізничні, морські та автомобільні перевезення, інтермодальні перевезення, митно-брокерські послуги, складська логістика, страхування вантажів
2.	ДСВ	4 PLp	Всі країни світу	Повітряні перевезення, морський фрахт, автомобільний транспорт, інтермодальні перевезення, митно-брокерські послуги, складська логістика, страхування вантажів, комплексні рішення управління ланцюгами постачання
3.	Рабен Україна	3 PLp	Країни Європи, Китай	Повітряні, залізничні, морські та автомобільні перевезення, інтермодальні перевезення, митно-брокерські послуги, складська логістика, страхування вантажів, рішення для е-бізнесу
4.	AsstrA	3 PLp	Країни Євразії (крім Близького Сходу), США	Сфера автомобільних, морських, авіаперевезень, митно-брокерського оформлення, повний спектр складських послуг. Сфера консалтингу щодо виходу продукції на нові ринки Євросоюзу, СНД і Азії
5.	Еколь Україна	3 PLp	Країни Європи, Туреччина, Китай	Повітряні перевезення, морський фрахт, автомобільний транспорт, інтермодальні рішення, митно-брокерські послуги, складська логістика, страхування вантажів
6.	Заммлер	3 PLp	Країни Південно-Східної Азії, Європи та США	Повітряні, залізничні, морські та автомобільні перевезення, інтермодальні перевезення, митно-брокерські послуги, складська логістика, страхування вантажів, рішення для е-бізнесу
7.	Formag Forwarding	3 PLp	Країни Європи, Китай, Туреччина	Повітряні, залізничні, морські та автомобільні перевезення мультимодальні рішення, страхування й митне оформлення вантажів, складська логістика
8.	Good Logistics	3 PLp	Країни Південно-Східної Азії, Європи та США	Повітряні, залізничні, морські та автомобільні перевезення, інтермодальні перевезення, митно-брокерські послуги, складська логістика, страхування вантажів, рішення для е-бізнесу
9.	Fialan	3 PLp	Країни Південно-Східної Азії, Європи і США	Сфера послуг по забезпеченню експортно-імпорتنих операцій та консалтингу ЗЕД, включаючи автомобільну, авіаційну та морську доставку, митно-брокерське оформлення, складські послуги в Китаю
10.	Uni-Laman	3 PLp	Країни Європи, Китай	Повний комплекс послуг в сфері вантажоперевезень

Продовження дод. Г

1	2	3	4	5
11.	Твоя Логістика	3 PLp	Країни Південно- Східної Азії, Європи та США	Сфера морських, авто та авіап перевезень , митно-брокерські послуги
12.	Укр- Китай Коммуні- кейшин	3 PLp	Країни Європи, Америци, СНД	Сфера послуг по забезпеченню експортно-імпортних операцій та консалтингу ЗЕД
13.	China Trans	Імпортно- експортна торгова компанія	Китай	Сфера послуг по забезпеченню експортно-імпортних операцій, включаючи авіаційну та морську доставку, митно-брокерське оформлення

Джерело: складено на основі інформації з джерел [38-49]

Додаток Д
Фінансові результати ТОВ «ФТП» за 2016-2019 роки

Таблиця Д.1 – Баланс ТОВ «ФТП», тис. грн.

№ з/п	Актив / Пасив	Код рядка	На кінець року				
			2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Актив						
2.	Нематеріальні активи	1000				25,5	25,5
3.	первісна вартість	1001				79,8	110,5
4.	накопичена амортизація	1002				-54,3	-85
5.	Незавершені капітальні інвестиції	1005					9,4
6.	I. Необоротні активи						
7.	Незавершені капітальні інвестиції	1005	3,9	-	81,7	-	
8.	Основні засоби:	1010	460,9	408	383,1	618,9	631
9.	- первісна вартість	1011	633,1	622	740,5	1103,9	1326,2
10.	- знос	1012	-172,2	-214	-357,4	-485	-695,2
11.	Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-	-
12.	Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-	-
13.	Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-	-
14.	Усього за розділом I	1095	464,8	408	464,8	644,4	665,9
15.	II. Оборотні активи						
16.	Запаси:	1100	32,2	154,1	23,8	22,7	22,7
17.	у тому числі готова продукція	1103	16,3	16,3	16,3	16,3	16,3
18.	Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	-
19.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1441,3	2542,7	5635	6224	11738,3
20.	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	13,6	6,8	-	27	7,3
21.	у тому числі з податку на прибуток	1136	-	3	-	15,3	-
22.	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	368	2006,8	2253,5	3104,4	-
23.	Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-	-
24.	Гроші та їх еквіваленти	1165	1105,2	1846,2	1865,9	1246,4	4414,5
25.	Витрати майбутніх періодів	1170	20,1	50,5	11,4	9,7	8,1
26.	Інші оборотні активи	1190	161,9	351,9	1190,6	1429,8	1560,2
27.	Усього за розділом II	1195	3412,3	7019	10980,2	12064	21327,8
28.	III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-	
29.	Баланс	1300	3607,1	7427	11445	12708,4	21993,7
30.	I. Власний капітал						
31.	Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60	60	60	60	60
32.	Додатковий капітал	1410	-	-	-	-	-
33.	Резервний капітал	1415	-	-	-	-	-
34.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	737,7	212,5	831,5	1068,8	1645,7
35.	Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)

Закінчення дод. Д

Закінчення таблиці Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8
36.	Усього за розділом I	1495	797,7	272,5	891,5	1128,8	-
37.	II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-	-	-	-
38.	III. Поточні зобов'язання						
39.	Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-	-
40.	Поточна кредиторська заборгованість за:						
41.	довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-
42.	товари, роботи, послуги	1615	2349,3	5407,7	8404,2	8783,9	16127,9
43.	розрахунками з бюджетом	1620	-	-	116,1	61,1	260,9
44.	у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	21,9	-	70,4
45.	розрахунками зі страхування	1625	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
46.	розрахунками з оплати праці	1630	-0,1	-1,2	-1,9	-1,9	-7,9
47.	Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-
48.	Інші поточні зобов'язання	1690	460,1	1747,9	2035	2736,4	3907
49.	Усього за розділом III	1695	2809,4	7154,5	10553,5	11579,6	20288
50.	Баланс	1900	3607,1	7427	11445	12708,4	21993,7

Таблиця Д.2 – Звіт про фінансові результати, тис. грн.

№ з/п	Стаття	Код рядка	На кінець року				
			2016	2017	2018	2019	2020
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1445,4	1675,6	3691,3	4148,8	5864,6
2.	Інші операційні доходи	2120	178,3	262,3	751,5	615,6	2105,1
3.	Інші доходи	2240	-	-	-	29,5	-
4.	Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1623,7	1937,9	4442,8	4793,9	7969,7
5.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-	-	-	-
6.	Інші операційні витрати	2180	-1456,4	-2419,2	-3683,4	-4568,1	-7228,2
7.	Інші витрати	2270	-	-	-	-	-38,1
8.	Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-1456,4	-2419,2	-3683,4	-4568,1	-7266,3
9.	Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	167,3	-481,3	759,4	225,8	703,4
10.	Податок на прибуток	2300	-30,1	(-)	-24,9	-40,6	-126,5
11.	Чистий прибуток /збиток (2290 - 2300)	2350	137,2	-481,3	734,5	185,2	576,9