

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана
СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«03» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Організація перевезень вантажів в логістичній компанії»

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

Здобувач: Коломієць Владислав Олегович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Лутай Лариса Анатоліївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Лутай Лариса Анатоліївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*
(підпис) Владислав КОЛОМІЄЦЬ
(власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр

Форма навчання

денна

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма «Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри
логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«13» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Коломійця Владислава Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Організація перевезень вантажів в логістичній компанії» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 03.06.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії «FedEx», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації перевезень вантажів.
5. Зміст пояснювальної записки: необхідно: дослідити теоретичні засади підвищення ефективності організації перевезень вантажів; провести аналіз фінансово-економічного стану компанії «Черрі Логістика»; розробити пропозиції щодо вдосконалення організації перевезень вантажів на підприємстві «Черрі Логістика» та економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.
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	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-02.06.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	03.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	професор Лутай Л.А.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	професор Лутай Л.А.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	професор Лутай Л.А.	21.05.24	21.05.24

Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Лариса ЛУТАЙ
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ Владислав КОЛОМІЄЦЬ
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Організація перевезень вантажів в логістичній компанії» складає 101 сторінки та містить 3 рисунки, 4 таблиці, 59 використаних джерел.

ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ, ЛОГІСТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ, ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОЕКТ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади організації перевезень вантажів в логістичній компанії «Черрі Логістик».

В результаті дослідження було запропоновано комплекс стратегічних та операційних рішень в логістичній компанії «Черрі Логістик», а само, розроблено два проекти, направлені на підвищення загальної результативності транспортно-логістичної системи. Рекомендовані заходи спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та вдосконалення організації вантажних перевезень.

Рекомендується використовувати матеріали даної кваліфікаційної роботи під час проведення наукових досліджень, в процесі навчання та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic "Organization of cargo transportation in a logistics company" is 101 pages and contains 3 figures, 4 tables, 59 used sources

TRANSPORT OF CARGO, LOGISTICS CONCEPTS, EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION OF CARGO TRANSPORT, LOGISTICS PROJECT

The theoretical basis of the organization of cargo transportation in the logistics company "Cherry Logistics" was studied in the qualification work.

As a result of the research, a complex of strategic and operational solutions was proposed in the logistics company "Cherry Logistics", and two projects were developed, aimed at increasing the overall effectiveness of the transport and logistics system. The recommended measures are aimed at reducing the negative impact on the environment and improving the organization of freight transportation.

It is recommended to use the materials of this qualification work during scientific research, in the training process and in the practical activities of specialists of logistics units.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРЕВЕЗЕННЯМ ВАНТАЖІВ В ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ.....	10
1.1. Сутність та особливості організації перевезень вантажів у логістиці.....	10
1.2. Основні логістичні концепції та методи управління перевезеннями вантажів	15
1.3. Підходи до оцінки ефективності організації вантажних перевезень в логістичних компаніях	21
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ В ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ «ТОВ ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА».....	36
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Черрі Логістика»	36
2.2. Аналіз основних показників логістичної діяльності компанії	48
2.3. Оцінка ефективності організації перевезень вантажів в ТОВ «Черрі Логістика»	60
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ В ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА».....	71
3.1. Основні напрямки удосконалення організації вантажних перевезень в компанії.....	71
3.2. Комплекс проєктних рішень щодо удосконалення логістичних процесів перевезення вантажів	77
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Черрі Логістика».....	83
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗПП	- запірно-пломбувальні пристрої;
EDI	- система електронного обліку даних;
ERR	- інтегрована інформаційна система планування резервів;
IRR	- внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return);
NPV	- чиста теперішня вартість (Net Present Value);
TMS	- транспортно-інформаційна система;
WMS	- система управління складом.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективна організація перевезень вантажів є ключовим фактором успішної діяльності та конкурентоспроможності компаній у сучасному бізнес-середовищі. Глобалізація ринків, інтернаціоналізація виробництва, зростання вимог споживачів до швидкості та якості поставок обумовлюють підвищення значущості логістики як інтегруючої функції управління потоковими процесами в ланцюгах постачання. Від раціональної організації транспортування вантажів залежать рівень логістичних витрат підприємств, надійність та безперебійність матеріальних потоків, здатність компаній оперативно реагувати на зміни попиту та пропонувати клієнтам високий рівень сервісу.

Особливої актуальності питання оптимізації вантажних перевезень набувають в контексті стрімкого розвитку цифрових технологій та концепції Індустрії 4.0. Впровадження інноваційних рішень на базі інтернету речей, великих даних, хмарних обчислень, штучного інтелекту та відкриває широкі можливості для створення інтелектуальних транспортно-логістичних систем, підвищення гнучкості та адаптивності ланцюгів постачання, забезпечення їх прозорості та колаборативності. Водночас, масштабна діджиталізація логістики потребує суттєвих організаційних трансформацій, зміни бізнес-моделей та корпоративних стратегій підприємств.

В Україні питання ефективної організації вантажних перевезень також набувають особливої значущості з огляду на процеси європейської інтеграції та лібералізації ринку транспортних послуг. Гармонізація національного законодавства з нормами ЄС створює нові виклики та можливості для українських логістичних компаній. Зростає конкуренція на ринку транспортно-логістичних послуг, що вимагає від вітчизняних підприємств постійного вдосконалення бізнес-процесів, оптимізації витрат, розширення спектру та підвищення якості сервісу.

Окремо варто відзначити актуальність питань сталого розвитку в контексті організації вантажних перевезень. Транспортна галузь є одним з основних

джерел забруднення атмосферного повітря, зокрема, викидів парникових газів. Тому розробка та впровадження екологічно безпечних логістичних рішень, заснованих на принципах "зеленої" логістики, набуває стратегічного значення як для окремих компаній, так і для суспільства в цілому.

Таким чином, актуальність проблематики дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності організації вантажних перевезень в контексті глобальних викликів сучасності, потребою впровадження інноваційних логістичних рішень та цифрових технологій, гармонізації національної транспортно-логістичної системи до європейських стандартів та імплементації концепцій сталого розвитку. Комплексне вирішення цих завдань має стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, прискорення інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості.

Об'єкт дослідження — процеси організації перевезень вантажів у діяльності логістичної компанії ТОВ «Черрі Логістика».

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та прикладні аспекти організації вантажних перевезень та підвищення їх ефективності в логістичній компанії.

Мета дослідження — розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації перевезень вантажів в логістичній компанії ТОВ «Черрі Логістика».

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретико-методичні засади організації перевезень вантажів у логістиці, визначити основні логістичні концепції, методи та показники ефективності.
2. Проаналізувати організацію перевезень вантажів в ТОВ «Черрі Логістика», оцінити ефективність логістичної діяльності компанії.
3. Визначити стратегічні напрямки вдосконалення організації вантажних перевезень в ТОВ «Черрі Логістика» .

4. Обґрунтувати та розробити проєктні рішення з оптимізації транспортної та складської логістики в компанії.

5. Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та визначити заходи з мінімізації ризиків їх реалізації.

Методи дослідження:

загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, моделювання — для обґрунтування теоретичних засад організації перевезень вантажів в логістичній діяльності;

спеціальні методи логістики — бенчмаркінг, кластерний аналіз — для діагностики та оптимізації логістичної системи компанії;

економіко-статистичні методи: групування, порівняння, горизонтальний та вертикальний аналіз — для оцінки показників ефективності діяльності логістичної компанії;

економіко-математичні методи: кореляційно-регресійний аналіз, інтегральні показники, дисконтування грошових потоків — для обґрунтування економічної ефективності проєктних рішень в логістиці;

методи управління ризиками: ідентифікація ризиків, якісний, кількісний аналіз, планування реагування на ризики.

Практичне значення результатів полягає в розробці науково-обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення організації перевезень вантажів в ТОВ «Черрі Логістика», впровадження яких забезпечить оптимізацію логістичних витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРЕВЕЗЕННЯМ ВАНТАЖІВ В ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та особливості організації перевезень вантажів у логістиці

Логістика як наука та практична діяльність відіграє ключову роль в організації та управлінні процесами переміщення матеріальних потоків від джерела їх виникнення до кінцевого споживача. Невід'ємною складовою логістичної діяльності є транспортування вантажів, яке забезпечує фізичне переміщення матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та готової продукції в ланцюгах постачань. Ефективна організація перевезень вантажів у логістиці є запорукою оптимізації витрат, підвищення рівня обслуговування споживачів та досягнення конкурентних переваг підприємствами на ринку [21].

Сутність організації перевезень вантажів у логістиці полягає у плануванні, реалізації та контролі процесів переміщення матеріальних потоків з використанням транспортних засобів. Основною метою цієї діяльності є доставка вантажів у потрібне місце, у потрібний час, у необхідній кількості та асортименті, у належному стані та з оптимальними витратами. Досягнення цієї мети вимагає ефективної взаємодії всіх учасників транспортного процесу — вантажовідправників, перевізників, вантажоодержувачів, експедиторів та інших логістичних посередників [22].

Організація перевезень вантажів у логістиці базується на принципах системності, комплексності, узгодженості та оптимальності. Принцип системності передбачає розгляд транспортування як невід'ємної частини логістичної системи підприємства, яка знаходиться у тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами — постачанням, виробництвом, розподілом, складуванням тощо. Комплексність організації перевезень полягає у необхідності врахування всіх факторів, які впливають на ефективність транспортного процесу, — технічних, технологічних, організаційних, економічних, правових, екологічних та інших. Узгодженість вимагає координації дій всіх учасників транспортування та синхронізації матеріальних

та інформаційних потоків. Оптимальність передбачає вибір найбільш ефективних рішень щодо маршрутів, способів та строків доставки вантажів з урахуванням критеріїв мінімізації витрат, максимізації прибутку, забезпечення надійності та якості перевезень [25].

Особливості організації вантажних перевезень у логістиці зумовлені специфікою об'єктів транспортування, різноманіттям видів транспорту та способів доставки вантажів, складністю взаємодії учасників транспортного процесу, необхідністю врахування багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Об'єктами транспортування у логістиці є вантажі — сировина, матеріали, напівфабрикати, незавершене виробництво, готова продукція, які характеризуються певними фізико-хімічними властивостями, розмірами, вагою, об'ємом, умовами зберігання та транспортування. Різноманітність видів вантажів зумовлює необхідність вибору відповідних типів транспортних засобів, способів їх кріплення та розміщення, а також дотримання особливих умов перевезення (температурний режим, вологість, захист від механічних пошкоджень тощо).

Вибір виду транспорту для перевезення вантажів у логістиці здійснюється з урахуванням техніко-економічних характеристик окремих видів транспорту (залізничного, автомобільного, водного, повітряного, трубопровідного), обсягів та регулярності перевезень, розмірів партій вантажів, відстаней доставки, вартості перевезення, швидкості та часу доставки, надійності та збереження вантажів. У багатьох випадках ефективним рішенням є використання змішаних (інтермодальних, мультимодальних) перевезень, які передбачають послідовне використання двох або більше видів транспорту та дозволяють оптимально поєднувати їх переваги.

Способи доставки вантажів в логістиці також відзначаються різноманіттям і включають пряму доставку від відправника до одержувача, доставку через склади та термінали, збірну доставку, доставку за принципом «точно в строк», доставку за принципом «від дверей до дверей» та інші. Вибір способу доставки

здійснюється з урахуванням характеристик вантажів, вимог клієнтів щодо термінів та якості доставки, наявності транспортної інфраструктури, економічної доцільності тощо.

Складність взаємодії учасників транспортного процесу в логістиці зумовлена необхідністю координації дій вантажовідправників, перевізників, вантажоодержувачів, експедиторів, страхових компаній, митних брокерів та інших посередників. Ефективна організація їх співпраці вимагає налагодження комунікацій, синхронізації матеріальних та інформаційних потоків, дотримання договірних зобов'язань, оперативного вирішення проблемних ситуацій. Важливу роль у цьому відіграють інформаційні технології, які дозволяють здійснювати моніторинг руху вантажів у режимі реального часу, обмінюватися даними між учасниками перевезень, оптимізувати маршрути та графіки доставки.

Врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є важливою умовою ефективної організації вантажних перевезень в логістиці. До зовнішніх факторів належать стан транспортної інфраструктури, особливості правового регулювання перевезень, кон'юнктура транспортного ринку, сезонні коливання попиту на перевезення, форс-мажорні обставини тощо. Внутрішні фактори включають наявність та стан транспортних засобів, кваліфікацію персоналу, ефективність управління транспортним господарством, рівень логістичних витрат та інші. Врахування цих факторів дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо вибору перевізників, маршрутів та способів доставки, забезпечувати надійність та якість транспортного обслуговування.

Організація перевезень вантажів у логістиці здійснюється на основі логістичних принципів оптимізації потокових процесів, зокрема, принципу мінімізації загальних логістичних витрат. Транспортні витрати є однією з найбільших складових логістичних витрат, тому їх оптимізація має важливе значення для забезпечення ефективності логістичної діяльності. Мінімізація транспортних витрат досягається шляхом оптимізації маршрутів доставки, вибору найбільш економічних видів транспорту та способів перевезення,

підвищення рівня використання вантажопідйомності та вантажомісткості транспортних засобів, зниження порожніх пробігів, скорочення часу простоїв під навантаженням-розвантаженням тощо.

Важливим аспектом організації перевезень вантажів у логістиці є забезпечення належного рівня транспортного сервісу, який характеризується показниками швидкості, надійності, збереження вантажів, інформаційного забезпечення та гнучкості обслуговування. Підвищення рівня транспортного сервісу дозволяє збільшити цінність послуг для споживачів, сприяє зростанню їх лояльності та довгостроковому співробітництву [11].

Для досягнення високого рівня якості транспортного обслуговування в логістиці використовуються різноманітні методи та інструменти, зокрема, стандартизація та сертифікація транспортних послуг, впровадження систем управління якістю на транспорті, розробка та контроль дотримання стандартів обслуговування клієнтів, навчання та мотивація персоналу, регулярне проведення оцінки рівня задоволеності споживачів тощо.

Організація перевезень вантажів у логістиці нерозривно пов'язана з управлінням ризиками, які виникають на різних етапах транспортного процесу. До основних видів ризиків належать ризики втрати або пошкодження вантажів, ризики затримки доставки, ризики неплатежів за транспортні послуги, ризики коливання цін на паливо та інші ресурси, екологічні ризики тощо. Ефективне управління ризиками вимагає їх ідентифікації, оцінки ймовірності виникнення та потенційних наслідків, розробки та реалізації заходів щодо їх мінімізації або усунення. Інструментами управління ризиками в транспортній логістиці є страхування вантажів та відповідальності перевізників, диверсифікація способів доставки та видів транспорту, впровадження систем контролю та безпеки перевезень, розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій тощо [25].

Ефективність організації перевезень вантажів у логістиці значною мірою залежить від рівня інтеграції та координації діяльності учасників транспортного процесу. Сучасною тенденцією є розвиток логістичного аутсорсингу, який

передбачає передачу частини або всіх логістичних функцій, зокрема, транспортування, зовнішнім спеціалізованим компаніям — логістичним провайдерам.

Разом з тим, ефективна взаємодія з логістичними провайдерами вимагає чіткого розподілу функцій та відповідальності, узгодження цілей та інтересів, налагодження довгострокових партнерських відносин на основі довіри та взаємної вигоди [30].

Важливим напрямком удосконалення організації перевезень вантажів у логістиці є впровадження сучасних інформаційних технологій та систем автоматизації транспортних процесів. Використання систем управління транспортом (TMS), систем диспетчеризації, технологій GPS-моніторингу, електронного документообігу, автоматизованих систем управління складом (WMS) та інших рішень дозволяє підвищити ефективність планування, реалізації та контролю транспортування вантажів, зменшити витрати часу та ресурсів на обробку інформації, забезпечити високий рівень прозорості та керованості логістичних процесів [26].

Актуальним трендом в організації перевезень вантажів у логістиці є впровадження принципів «зеленої» логістики, спрямованих на зменшення негативного впливу транспорту на навколишнє середовище. Дотримання принципів сталого розвитку в транспортній логістиці не тільки сприяє покращенню екологічної ситуації, а й дозволяє підприємствам покращити свій імідж, підвищити лояльність споживачів та інвесторів, отримати конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, організація перевезень вантажів у логістиці є складним та багатограним процесом, який вимагає врахування багатьох факторів та узгодження інтересів різних учасників транспортного процесу. Ефективність цієї діяльності значною мірою залежить від вибору оптимальних маршрутів, способів та строків доставки вантажів, забезпечення належного рівня транспортного сервісу, управління ризиками, впровадження сучасних інформаційних технологій та дотримання принципів сталого розвитку.

Врахування особливостей організації перевезень вантажів у логістиці дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування споживачів, забезпечити надійність та безпеку доставки вантажів, що є запорукою досягнення конкурентних переваг на ринку.

1.2. Основні логістичні концепції та методи управління перевезеннями вантажів

Управління перевезеннями вантажів у логістиці ґрунтується на застосуванні різноманітних концепцій та методів, спрямованих на оптимізацію транспортних процесів, мінімізацію витрат та підвищення якості обслуговування споживачів. Вибір конкретних управлінських підходів залежить від специфіки діяльності підприємства, характеристик вантажів, вимог клієнтів, стану транспортної інфраструктури та інших факторів.

Однією з ключових концепцій в управлінні перевезеннями вантажів є концепція «точно в термін» (Just-in-Time, JIT). Вона передбачає синхронізацію процесів виробництва, постачання та транспортування таким чином, щоб забезпечити доставку необхідних матеріалів, комплектуючих та готової продукції в потрібне місце, в потрібний час та в потрібній кількості. Реалізація цієї концепції вимагає чіткого планування та координації дій всіх учасників логістичного ланцюга, оперативного обміну інформацією, високого рівня надійності та якості транспортних послуг. Використання JIT дозволяє мінімізувати складські запаси, скоротити час виконання замовлень, підвищити оборотність активів та ефективність використання транспортних засобів.

Іншою важливою концепцією в управлінні перевезеннями вантажів є концепція «ощадливого виробництва» (Lean Production), яка ґрунтується на принципах мінімізації втрат та безперервного вдосконалення процесів. В контексті транспортної логістики ця концепція передбачає усунення всіх видів втрат, пов'язаних з перевезенням вантажів, таких як втрати часу через затримки та простої, втрати через нераціональне використання транспортних засобів, втрати через пошкодження або псування вантажів тощо. Досягнення цілей

ощадливого виробництва в транспортуванні вимагає оптимізації маршрутів доставки, зменшення порожніх пробігів, підвищення коефіцієнту використання вантажопідйомності транспортних засобів, впровадження систем контролю якості та безпеки перевезень [34].

Концепція «управління ланцюгами постачань» (Supply Chain Management, SCM) також знаходить широке застосування в організації перевезень вантажів. Вона передбачає інтеграцію та координацію всіх процесів та учасників логістичного ланцюга — від постачальників сировини до кінцевих споживачів продукції — з метою оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. В рамках цієї концепції транспортування розглядається як невід'ємна складова загального процесу створення цінності для споживача, тому його ефективність безпосередньо впливає на результативність функціонування всього ланцюга постачань. SCM вимагає тісної співпраці та довгострокових партнерських відносин між всіма учасниками перевезень, спільного планування та управління транспортними процесами, обміну інформацією в режимі реального часу, впровадження систем моніторингу та контролю виконання замовлень [31].

Концепція «управління взаємовідносинами з клієнтами» (Customer Relationship Management, CRM) також знаходить застосування в сфері транспортної логістики. Вона ґрунтується на клієнтоорієнтованому підході та передбачає побудову довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами шляхом максимального задоволення їх потреб та очікувань. В контексті управління перевезеннями вантажів це означає надання клієнтам високого рівня транспортного сервісу, який характеризується надійністю, своєчасністю, інформаційною прозорістю, гнучкістю та індивідуальним підходом до кожного замовника. Реалізація концепції CRM вимагає впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами, сегментації клієнтської бази, розробки стандартів обслуговування, навчання персоналу клієнтоорієнтованості, регулярного вимірювання рівня задоволеності споживачів.

Серед методів управління перевезеннями вантажів важливе місце посідає «оптимізація маршрутів доставки», метод передбачає вибір найкоротших, найшвидших або найбільш економічних маршрутів транспортування вантажів з урахуванням різноманітних факторів, таких як відстань, час доставки, стан дорожньої інфраструктури, завантаженість маршрутів, наявність об'їзних шляхів тощо. Для оптимізації маршрутів використовуються спеціальні програмні засоби, які дозволяють автоматизувати процес планування перевезень, знайти оптимальні варіанти доставки та змодельовати різні сценарії транспортування. Використання цього методу дозволяє скоротити відстані та час перевезень, зменшити транспортні витрати, підвищити рівень використання транспортних засобів та покращити якість обслуговування клієнтів [22].

Іншим важливим методом управління перевезеннями вантажів є «консолідація вантажів». Він передбачає об'єднання декількох невеликих партій вантажів від різних відправників в одну велику партію з метою зменшення транспортних витрат та підвищення ефективності перевезень. Консолідація вантажів дозволяє оптимізувати завантаження транспортних засобів, скоротити кількість рейсів, зменшити питомі витрати на транспортування, метод широко використовується в практиці роботи логістичних провайдерів, які надають послуги з комплектації та доставки збірних відправлень. Ефективність консолідації вантажів залежить від правильного вибору консолідаційних центрів, оптимізації процесів складської обробки вантажів, узгодження графіків доставки та використання сучасних інформаційних технологій управління перевезеннями [28].

Метод «крос-докінгу» (Cross-Docking) також знаходить застосування в управлінні перевезеннями вантажів. Він передбачає переміщення вантажів безпосередньо з транспортного засобу, який здійснює доставку, на інший транспортний засіб, який виконує подальше транспортування, без розміщення вантажів на складі. Використання крос-докінгу дозволяє скоротити час та витрати на складську обробку вантажів, прискорити процес доставки, зменшити потребу в складських площах [24].

Важливим аспектом управління перевезеннями вантажів є «забезпечення інформаційної прозорості» транспортних процесів. В умовах глобалізації та ускладнення ланцюгів постачань, коли вантажі можуть перевозитися різними видами транспорту через декілька країн та континентів, наявність повної, достовірної та своєчасної інформації про місцезнаходження та стан вантажів є критично важливою для всіх учасників транспортного процесу. Сучасні інформаційні технології, такі як системи GPS-моніторингу, електронного обміну даними (EDI), штрих-кодування, RFID-ідентифікації тощо, дозволяють забезпечити високий рівень інформаційної прозорості перевезень. Використання цих технологій дає можливість відстежувати рух вантажів в режимі реального часу, оперативно реагувати на відхилення та збої в транспортному процесі, покращувати комунікацію між учасниками перевезень та підвищувати якість обслуговування клієнтів [1].

Ще одним важливим методом управління перевезеннями вантажів є «оптимізація структури парку транспортних засобів». Він передбачає формування оптимального складу та структури транспортного парку підприємства з урахуванням обсягів та характеру вантажопотоків, специфіки маршрутів доставки, техніко-економічних характеристик окремих видів транспортних засобів. Правильний вибір типів та кількості транспортних засобів дозволяє мінімізувати транспортні витрати, забезпечити високий рівень надійності та якості перевезень, підвищити ефективність використання транспортних потужностей. При цьому важливо враховувати не тільки поточні потреби в перевезеннях, а й перспективи розвитку підприємства та зміни ринкової кон'юнктури [2].

Окремої уваги заслуговує метод «аутсорсингу транспортних послуг», який передбачає передачу функцій з перевезення вантажів зовнішнім спеціалізованим компаніям — логістичним провайдерам. Використання логістичного аутсорсингу дозволяє підприємствам сфокусуватися на своїй основній діяльності, скоротити транспортні витрати, отримати доступ до сучасних технологій та ноу-хау в сфері перевезень, підвищити якість

транспортного обслуговування. При виборі логістичного провайдера важливо враховувати його досвід, репутацію, наявність необхідних ресурсів та компетенцій, рівень технологічної оснащеності, готовність до довгострокового співробітництва [3].

В сучасних умовах ефективного управління перевезеннями вантажів неможливе без впровадження принципів «екологістики», спрямованих на зменшення негативного впливу транспорту на навколишнє середовище. Це передбачає використання екологічно чистих видів транспорту та палива, оптимізацію маршрутів доставки з метою зменшення викидів шкідливих речовин, впровадження енергозберігаючих технологій на транспорті, застосування «зелених» пакувальних матеріалів тощо. Дотримання принципів сталого розвитку в транспортній логістиці не тільки сприяє збереженню довкілля, а й дозволяє підприємствам покращити свій імідж, підвищити лояльність споживачів та отримати конкурентні переваги на ринку [4].

В процесі організації та управління вантажоперевезеннями логістичні компанії мають знаходити оптимальний баланс між швидкістю, надійністю та вартістю доставки, забезпечуючи при цьому максимальний рівень збереження вантажів.

При цьому важливо розуміти, що забезпечення своєчасності та збереження вантажів - це не просто технічне завдання, а й важливий елемент клієнтського сервісу та управління взаємовідносинами з клієнтами. Логістичні компанії мають регулярно інформувати замовників про статус виконання їх замовлень, оперативно реагувати на запити та скарги, проактивно повідомляти про будь-які проблеми чи затримки в процесі перевезення. Швидке та ефективне вирішення претензій клієнтів щодо пошкоджених або втрачених вантажів, справедлива компенсація завданих збитків є невід'ємною складовою якісного логістичного обслуговування [24].

Регулярне вимірювання та контроль показників своєчасності доставки та збереження вантажів дозволяє логістичним компаніям відстежувати рівень

задоволеності клієнтів, виявляти слабкі місця та можливості для вдосконалення операційних процесів [28].

Налагодження довгострокових партнерських відносин з клієнтами на основі високої якості та надійності логістичного сервісу, зокрема, забезпечення своєчасності доставки та збереження вантажів, є стратегічним пріоритетом для багатьох логістичних компаній [22].

Своєю чергою, здатність логістичної компанії стабільно забезпечувати високий рівень своєчасності доставки та збереження вантажів часто стає вирішальним фактором при виборі перевізника для багатьох вантажовласників. Особливо це стосується компаній, які працюють в таких чутливих до якості логістичного сервісу галузях, як електронна комерція, автомобілебудування, фармацевтика, рітейл та FMCG. Для них надійність та передбачуваність ланцюгів постачань є критично важливими для забезпечення безперебійності виробничих та бізнес-процесів, підтримки високого рівня обслуговування кінцевих споживачів [23].

Тому вибудовування ефективної системи забезпечення своєчасності доставки та збереження вантажів є стратегічним завданням для логістичних компаній, яке вимагає постійних інвестицій в розвиток інфраструктури, технологій, людського капіталу [21].

У підсумку, забезпечення своєчасності доставки та збереження вантажів є не просто операційною функцією, а важливою складовою стратегії створення цінності для клієнтів та забезпечення конкурентних переваг логістичної компанії. Саме такий підхід дозволяє логістичним компаніям будувати довгострокові відносини з клієнтами, забезпечувати високу якість сервісу, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність свого бізнесу.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що ефективно управління перевезеннями вантажів вимагає комплексного застосування різноманітних концепцій та методів, які дозволяють оптимізувати транспортні процеси, мінімізувати витрати та підвищити якість обслуговування споживачів. Вибір конкретних управлінських підходів залежить від специфіки діяльності

підприємства, характеристик вантажів, вимог клієнтів та інших факторів. Ключовими напрямками вдосконалення управління перевезеннями вантажів є впровадження сучасних інформаційних технологій, оптимізація маршрутів доставки та структури транспортного парку, розвиток аутсорсингу та співробітництва з логістичними провайдерами, а також дотримання принципів сталого розвитку та «зеленої» логістики.

1.3. Підходи до оцінки ефективності організації вантажних перевезень в логістичних компаніях

Ефективність організації вантажних перевезень в логістичних компаніях є ключовим фактором їх конкурентоспроможності та успішності на ринку. Для оцінки результативності транспортної діяльності використовується система показників, які дозволяють комплексно охарактеризувати різні аспекти функціонування логістичної системи та виявити резерви для її вдосконалення.

Своєчасність доставки вантажів є одним з найважливіших показників ефективності організації перевезень, оскільки безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів та репутацію логістичної компанії на ринку. В умовах високої конкуренції та зростаючих вимог споживачів до якості транспортних послуг, здатність забезпечувати доставку вантажів точно у визначені терміни стає ключовим фактором успіху для логістичних операторів.

Цей показник передбачає, що логістична компанія виконує свої зобов'язання перед клієнтами щодо термінів доставки, які узгоджені в договорах або підтверджені в замовленнях на перевезення.

Для вимірювання своєчасності доставки використовується показник відсотку вчасно доставлених замовлень, який розраховується як відношення кількості замовлень, доставлених без порушення термінів, до загальної кількості замовлень, виконаних за певний період (день, тиждень, місяць, рік). Наприклад, якщо за місяць логістична компанія виконала 1000 замовлень на перевезення, з яких 950 були доставлені вчасно, то показник своєчасності доставки становитиме 95% [41].

Високі значення цього показника (зазвичай, вище 90-95%) свідчать про те, що логістична компанія має налагоджені процеси планування, організації та контролю перевезень, ефективно взаємодіє з клієнтами та партнерами, володіє достатніми ресурсами та компетенціями для забезпечення якісного транспортного обслуговування. Низькі значення показника своєчасності доставки (нижче 80-85%) можуть сигналізувати про наявність проблем в організації перевезень, недостатній рівень надійності та гнучкості логістичної системи, що вимагає вжиття відповідних заходів з боку менеджменту компанії.

Своєчасність доставки вантажів є критично важливою для клієнтів логістичних компаній, оскільки дозволяє їм дотримуватися власних планів виробництва, дистрибуції, продажів, забезпечувати безперебійність поставок сировини, матеріалів, готової продукції, уникати простоїв та збоїв в роботі, скорочувати цикл обороту товарних запасів. Несвоєчасна доставка вантажів може призводити до зриву виробничих графіків, дефіциту товарів на складах та в торгових точках, незадоволення кінцевих споживачів, втрати клієнтів та доходів, погіршення ділової репутації та іміджу компаній-замовників логістичних послуг.

Тому клієнти логістичних компаній приділяють значну увагу показнику своєчасності доставки при виборі перевізників та оцінці якості їх роботи. Багато компаній-замовників встановлюють достатньо жорсткі вимоги до рівня своєчасності доставки (на рівні 95-99%) та передбачають штрафні санкції за їх недотримання в договорах на транспортно-експедиційне обслуговування. Деякі клієнти навіть розривають відносини з логістичними провайдерами, які систематично порушують терміни доставки вантажів, віддаючи перевагу більш надійним та відповідальним підрядникам [40].

З іншого боку, логістичні компанії, які демонструють стабільно високий рівень своєчасності доставки, користуються більшою довірою та лояльністю з боку клієнтів. Вони мають кращі можливості для розширення клієнтської бази, збільшення обсягів замовлень, підвищення тарифів на свої послуги. Своєчасна доставка вантажів є важливою конкурентною перевагою для логістичних

операторів, яка дозволяє їм вигідно позиціонувати себе на ринку, забезпечувати стійкі та довгострокові відносини з клієнтами, покращувати фінансові результати своєї діяльності.

Для забезпечення високого рівня своєчасності доставки вантажів логістичні компанії мають впроваджувати комплекс взаємопов'язаних заходів на різних етапах транспортного процесу.

На етапі планування перевезень ключове значення має розробка оптимальних маршрутів доставки вантажів з урахуванням відстаней, стану дорожньої інфраструктури, інтенсивності трафіку, особливостей вантажів, вимог клієнтів щодо термінів доставки. Для цього використовуються спеціальні програмні рішення для планування та оптимізації маршрутів, які дозволяють автоматизувати процес складання маршрутів, мінімізувати відстані та час перевезення, підвищити ефективність використання парку транспортних засобів. Правильний вибір маршрутів дозволяє скоротити час доставки вантажів, зменшити ризики затримок та порушень термінів доставки [26].

Важливе значення має також ефективне управління транспортними потужностями та їх своєчасне планування відповідно до обсягів та графіків замовлень на перевезення. Логістичні компанії мають забезпечувати наявність достатньої кількості транспортних засобів потрібного типу та вантажопідйомності для виконання запланованих обсягів перевезень. Для цього вони можуть використовувати як власний парк транспортних засобів, так і залучати найманих перевізників на умовах аутсорсингу. Ефективне управління транспортними потужностями дозволяє уникати дефіциту або надлишку провізних можливостей, оптимізувати завантаження транспортних засобів, скорочувати порожні пробіги та простої [35].

Не менш важливим фактором забезпечення своєчасності доставки вантажів є ефективна взаємодія логістичної компанії з вантажовідправниками та вантажоодержувачами на всіх етапах транспортного процесу.

Для налагодження ефективної взаємодії з клієнтами логістичні компанії впроваджують системи електронного обміну даними (EDI), інтегровані

інформаційні платформи для управління замовленнями на перевезення, відстеження статусу вантажів в режимі реального часу, автоматизованого виставлення рахунків та обробки платежів [25].

Окрім того, для забезпечення своєчасності доставки вантажів логістичні компанії мають впроваджувати надійні системи моніторингу та контролю руху транспортних засобів. Сучасні технології GPS-трекінгу, датчики телеметрії, системи геолокації дозволяють відстежувати місцезнаходження та переміщення транспортних засобів в режимі реального часу, контролювати дотримання графіків та маршрутів руху, оперативно виявляти відхилення та затримки в процесі перевезення.

Використання систем моніторингу транспорту дає можливість логістичним компаніям завчасно ідентифікувати потенційні ризики порушення термінів доставки (наприклад, через затори на дорогах, поломки транспортних засобів, погодні умови тощо) та вживати превентивних заходів для їх усунення або мінімізації. Наприклад, диспетчери можуть оперативно змінювати маршрути руху транспорту, перенаправляти вантажі на інші види транспорту, залучати додаткові транспортні засоби для виконання термінових замовлень.

Великого значення для забезпечення своєчасності доставки вантажів набуває також професіоналізм та відповідальність персоналу логістичних компаній, зокрема, водіїв, експедиторів, диспетчерів, менеджерів з організації перевезень. Своєчасне виконання замовлень на доставку вимагає чіткого дотримання графіків роботи, оперативного реагування на позаштатні ситуації, злагодженої командної взаємодії, високої виконавчої дисципліни та орієнтації на результат з боку співробітників.

Логістичні компанії мають приділяти значну увагу підбору, навчанню та мотивації персоналу, залученого до процесу перевезення вантажів. Зокрема, водії мають проходити регулярні інструктажі та підвищення кваліфікації щодо правил дорожнього руху, особливостей експлуатації транспортних засобів, вимог до перевезення різних видів вантажів, стандартів якості та безпеки. Диспетчери та менеджери з організації перевезень повинні володіти навичками

ефективного планування маршрутів, оптимізації завантаження транспорту, оперативного вирішення проблемних ситуацій [38].

Для мотивації персоналу на своєчасне виконання замовлень на доставку логістичні компанії можуть використовувати різноманітні інструменти матеріального та нематеріального стимулювання — бонуси за дотримання термінів доставки, премії за перевиконання планів, нагороди кращим співробітникам, зворотний зв'язок від клієнтів, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання [21].

Також важливим фактором забезпечення своєчасності доставки вантажів є наявність у логістичної компанії ефективної системи управління ризиками та безперервності бізнесу. Транспортна діяльність пов'язана з різноманітними ризиками, які можуть призводити до затримок та зривів термінів доставки — дорожньо-транспортні пригоди, несприятливі погодні умови, технічні несправності транспортних засобів, страйки та суспільні заворушення, зміни регуляторного середовища тощо.

Для мінімізації впливу цих ризиків на своєчасність доставки логістичні компанії мають розробляти та впроваджувати плани управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності, плани передбачають ідентифікацію та оцінку потенційних загроз, розробку сценаріїв реагування на ризикові події, визначення резервних транспортних потужностей та альтернативних маршрутів доставки, створення страхових запасів критично важливих ресурсів, навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях.

Наявність ефективної системи управління ризиками дозволяє логістичним компаніям завчасно виявляти потенційні загрози для своєчасності доставки вантажів, розробляти превентивні заходи щодо їх усунення або мінімізації наслідків, забезпечувати стійкість та адаптивність логістичної системи в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища [31].

Ще одним показником ефективності організації вантажних перевезень є «збереження вантажів». Він характеризує здатність логістичної компанії забезпечувати цілісність та незмінність кількісних і якісних характеристик

вантажів у процесі їх транспортування та складської обробки. Збереження вантажів є критично важливим для клієнтів, оскільки будь-які пошкодження, втрати або розкрадання вантажів призводять до прямих фінансових збитків, зривів виробничих графіків, незадоволення кінцевих споживачів.

Для вимірювання рівня збереження вантажів використовується показник відсотку вантажів, доставлених без пошкоджень, втрат або розкрадань. Він розраховується як відношення обсягу вантажів, прийнятих одержувачем у належному стані та кількості, до загального обсягу перевезених вантажів за певний період. Високі значення цього показника (99% і вище) свідчать про надійність та якість роботи логістичної компанії, низькі (менше 95%) - про наявність проблем із забезпеченням схоронності вантажів під час перевезення.

Для забезпечення високого рівня збереження вантажів логістичні компанії мають вживати цілий комплекс організаційних, технічних та технологічних заходів на всіх етапах транспортного процесу [25].

Перш за все, це вибір відповідних видів транспортних засобів та спеціалізованого рухомого складу для перевезення різних категорій вантажів з урахуванням їх фізико-хімічних властивостей, розмірів, ваги, умов транспортування. Наприклад, для перевезення швидкопсувних харчових продуктів використовуються рефрижераторні фури та контейнери з регульованим температурним режимом, для транспортування небезпечних вантажів - спеціальні транспортні засоби, що відповідають міжнародним стандартам безпеки (ADR, RID, IMDG тощо).

Важливою умовою збереження вантажів є використання якісних пакувальних та засобів кріплення (піддонів, контейнерів, стрейч-плівки, повітряно-бульбашкової плівки тощо). Правильна упаковка дозволяє захистити вантажі від механічних пошкоджень, впливу вологи та забруднень, несанкціонованого доступу. Логістичні компанії мають забезпечувати наявність сертифікованих пакувальних матеріалів, дотримання стандартів та правил пакування для різних видів вантажів [21].

Не менш важливим є дотримання правил навантаження та кріплення вантажів у транспортних засобах відповідно до схем розміщення та технічних умов. Це дозволяє рівномірно розподіляти навантаження на кузов та підвіску транспортного засобу, мінімізувати ризики зсуву та падіння вантажів при русі на поворотах, розгонах, гальмуванні. Логістичні компанії мають забезпечувати належну підготовку та інструктаж водіїв та вантажників щодо правил навантаження, а також контролювати дотримання цих правил за допомогою систем відеоспостереження, датчиків, check-листів тощо [24].

У процесі перевезення великого значення набуває дотримання режимів транспортування різних категорій вантажів (температура, вологість, чистота повітря, допустимі прискорення та вібрації), особливо актуально для швидкопсувних продуктів харчування, фармацевтичних препаратів, електроніки, точних приладів тощо. Логістичні компанії мають оснащувати транспортні засоби системами клімат-контролю, датчиками температури та вологості, системами амортизації та стабілізації вантажу. Протягом всього маршруту перевезення має здійснюватися постійний моніторинг умов транспортування для попередження псування або пошкодження вантажів.

Також для забезпечення збереження вантажів критично важливою є наявність надійних систем безпеки та контролю доступу, що передбачає використання GPS-систем відстеження місцезнаходження та переміщень транспортних засобів, датчиків несанкціонованого відкриття дверей та люків, тривожних кнопок, центрального пульта моніторингу та реагування на інциденти. Логістичні компанії можуть також залучати озброєну охорону для супроводження особливо цінних або небезпечних вантажів. Регулярні перевірки благонадійності персоналу, контроль дотримання пропускового режиму на об'єктах, розслідування випадків крадіжок та втрат вантажів також є складовими ефективною системи безпеки [36].

Окрім цього, невід'ємним елементом забезпечення збереження вантажів є страхування відповідальності логістичної компанії перед клієнтами. Наявність договорів страхування дозволяє покрити збитки клієнтів у разі втрати або

пошкодження вантажів з вини перевізника, мінімізувати фінансові та репутаційні ризики логістичної компанії. При цьому важливо забезпечувати достатні ліміти страхового покриття, вибирати надійних страхових партнерів, дотримуватися умов страхових полісів [31].

Дуже важливим фактором забезпечення збереження вантажів є також кваліфікація, відповідальність та сумлінність персоналу логістичної компанії. Водії, вантажники, експедитори мають бути належним чином навчені та проінструктовані щодо правил поведінки з різними видами вантажів, способів їх кріплення та розміщення, порядку дій у разі виникнення нештатних ситуацій. Мотивація персоналу на бездоганне виконання своїх обов'язків, нетерпимість до порушень та зловживань, залученість до процесу постійного вдосконалення якості сервісу також є запорукою надійного збереження вантажів.

У процесі складської обробки вантажів (розвантаження, розміщення на зберігання, комплектація замовлень, навантаження) логістичні компанії мають забезпечувати дотримання встановлених процедур та стандартів якості. Це передбачає використання спеціалізованої складської техніки та обладнання (навантажувачів, штабелерів, конвеєрів тощо), наявність відповідних зон зберігання для різних категорій товарів (опалювальних, охолоджуваних, морозильних тощо), впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS), штрихкодування та ідентифікації вантажів, контроль термінів придатності та якості продукції.

Для великих логістичних центрів та розподільчих складів доцільним є також впровадження автоматизованих систем обробки вантажів, таких як системи автоматичного зберігання та пошуку (AS/RS), роботизовані комплекси палетування та депалетування, автономні транспортні системи (AGV). Це дозволяє мінімізувати вплив людського фактору на процес переміщення та зберігання товарів, уникнути помилок та пошкоджень вантажів через недбалість або неуважність персоналу [38].

Ще одним важливим аспектом забезпечення збереження вантажів є наявність ефективної системи документообігу та контролю на всіх етапах

логістичного процесу. Чіткий облік кількості та якості вантажів при прийманні від відправника, інформування перевізника про вимоги до умов транспортування, оформлення товарно-транспортних документів, перевірка відповідності вантажу супровідним документам при передачі одержувачу - все це дозволяє вчасно виявити та попередити ризики втрат, пошкоджень, неідентифікованої недостачі.

Особливої уваги потребує контроль за операціями розвантаження та приймання вантажу на складі одержувача. Саме на цьому етапі найчастіше виявляються випадки пошкодження або нестачі вантажів, що може призводити до відмови клієнтів від приймання товару, виставлення рекламаций та претензій логістичній компанії. Тому представники перевізника мають бути присутніми при розвантаженні та огляді вантажу, фіксувати всі виявлені невідповідності в актах приймання, оперативно інформувати менеджмент про інциденти для вжиття необхідних заходів [34].

Сучасні інформаційні технології відкривають нові можливості для забезпечення прозорості та простежуваності логістичних процесів, що безпосередньо впливає на збереження вантажів. Зокрема, використання електронних пломб та запірно-пломбувальних пристроїв (ЗПП) на вантажних відсіках транспортних засобів дозволяє виявляти та попереджати несанкціоноване відкриття дверей, люків, контейнерів під час транспортування. Технології RFID-міток дозволяють ідентифікувати та відстежувати переміщення кожної вантажної одиниці на всьому ланцюгу постачань. Впровадження блокчейн-рішень в логістиці уможлиблює створення незмінного та захищеного від фальсифікацій реєстру всіх подій та транзакцій в процесі доставки вантажу [31].

Таким чином, забезпечення збереження вантажів при організації перевезень є комплексним завданням, яке вимагає системного підходу та реалізації цілого ряду взаємопов'язаних заходів - від вибору відповідних видів транспорту та пакування до впровадження сучасних систем безпеки та автоматизації логістичних процесів. Високий рівень збереження вантажів є

запорукою надійності та конкурентоспроможності логістичної компанії, довіри та лояльності з боку клієнтів [32].

Отже, своєчасність доставки та збереження вантажів є двома ключовими показниками ефективності логістичного сервісу, які значною мірою визначають результативність та сталий розвиток логістичних компаній. Вони тісно взаємопов'язані між собою, адже недотримання умов транспортування та неналежне поводження з вантажами часто призводить до їх пошкодження або втрати, що унеможливорює своєчасне виконання замовлень клієнтів. І навпаки, прагнення будь-що дотриматися термінів доставки за рахунок порушення швидкісного режиму, недотримання режиму праці та відпочинку водіїв, нехтування правилами безпечного розміщення вантажів підвищує ризики дорожньо-транспортних пригод та інцидентів, які можуть призвести до пошкодження або втрати вантажів.

Витрати на транспортування» є ключовим показником ефективності організації вантажних перевезень, який відображає величину сукупних витрат логістичної компанії, пов'язаних з переміщенням вантажів. До складу транспортних витрат входять витрати на паливо та мастильні матеріали, заробітну плату водіїв та експедиторів, амортизацію транспортних засобів, ремонт та технічне обслуговування, дорожні збори, страхування тощо. Величина транспортних витрат безпосередньо впливає на собівартість перевезень та тарифи на транспортні послуги. Зниження транспортних витрат досягається шляхом оптимізації маршрутів доставки, підвищення ефективності використання транспортних засобів, зменшення порожніх пробігів, впровадження енергозберігаючих технологій, а також за рахунок ефекту масштабу при нарощуванні обсягів перевезень [15].

«Завантаженість транспортних засобів» є показником, який характеризує ефективність використання вантажопідйомності та вантажомісткості наявного парку транспортних засобів логістичної компанії. Він розраховується як відношення фактичного обсягу перевезених вантажів до максимально можливого обсягу перевезень при повному завантаженні транспортних засобів.

Підвищення рівня завантаженості транспорту дозволяє скоротити питомі витрати на перевезення, знизити собівартість транспортних послуг та підвищити рентабельність роботи компанії. Для цього використовуються методи оптимізації маршрутів доставки, консолідації вантажів, кооперації з іншими перевізниками тощо [14].

«Продуктивність транспортних засобів» є показником, який відображає ефективність використання рухомого складу логістичної компанії та вимірюється кількістю перевезених тонн вантажу або виконаних тонно-кілометрів у розрахунку на одну середньооблікову транспортну одиницю за певний період часу. Підвищення продуктивності транспортних засобів досягається за рахунок збільшення їх вантажопідйомності та вантажомісткості, скорочення часу простоїв під навантаженням та розвантаженням, підвищення технічної готовності та безвідмовності роботи рухомого складу, впровадження прогресивних форм організації перевезень [11].

«Ефективність використання логістичної інфраструктури» є показником, який характеризує результативність функціонування складських комплексів, розподільчих центрів, перевалочних терміналів та інших інфраструктурних об'єктів логістичної компанії. Він враховує такі параметри, як завантаженість складських площ та ємностей, оборотність запасів, швидкість обробки вантажів, рівень механізації та автоматизації складських операцій тощо. Ефективне використання логістичної інфраструктури дозволяє прискорити оборотність активів компанії, скоротити витрати на зберігання та переробку вантажів, підвищити якість обслуговування клієнтів [4].

«Рівень логістичного сервісу» є інтегральним показником, який відображає здатність логістичної компанії задовольняти потреби та очікування клієнтів щодо якості, надійності, своєчасності та гнучкості транспортного обслуговування. Він враховує такі параметри, як час виконання замовлення, частота та регулярність доставки, наявність додаткових послуг, інформаційна підтримка клієнтів, оперативність реагування на запити та рекламації тощо. Підвищення рівня логістичного сервісу є важливим фактором

конкурентоспроможності логістичної компанії та дозволяє збільшувати лояльність клієнтів, нарощувати обсяги продажів транспортних послуг.

«Безпека перевезень» є критично важливим показником ефективності організації вантажних перевезень, який характеризує здатність логістичної компанії забезпечувати безпечне та безаварійне транспортування вантажів. Він враховує такі параметри, як частота дорожньо-транспортних пригод та інцидентів, рівень травматизму та професійних захворювань персоналу, дотримання правил дорожнього руху та техніки безпеки, наявність систем контролю та моніторингу транспортних засобів. Забезпечення високого рівня безпеки перевезень вимагає регулярного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних систем безпеки на транспорті, страхування відповідальності перевізника [6].

«Екологічність перевезень» є показником, який відображає вплив транспортної діяльності логістичної компанії на навколишнє середовище. Він враховує такі параметри, як обсяг викидів шкідливих речовин та парникових газів транспортними засобами, рівень шумового та вібраційного забруднення, обсяги утворення відходів та їх переробки, використання екологічно чистих видів палива та технологій. Підвищення екологічності перевезень досягається шляхом оновлення парку транспортних засобів, використання альтернативних джерел енергії, оптимізації маршрутів доставки, впровадження принципів «зеленої» логістики [3].

«Рентабельність перевезень» є узагальнюючим показником ефективності організації вантажних перевезень, який характеризує прибутковість транспортної діяльності логістичної компанії та розраховується як відношення чистого прибутку до величини доходів або витрат на перевезення. Підвищення рентабельності перевезень є основною метою логістичного менеджменту та досягається за рахунок оптимізації витрат, нарощування обсягів продажів транспортних послуг, підвищення тарифів на перевезення, а також впровадження інновацій та розширення спектру логістичних послуг.

«Гнучкість та адаптивність логістичної системи» є показником, який відображає здатність логістичної компанії швидко та ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, запитів споживачів, умов ведення бізнесу. Він характеризує спроможність компанії коригувати маршрути та графіки доставки вантажів, змінювати види та провізні потужності транспортних засобів, впроваджувати нові технології та методи роботи, освоювати нові сегменти ринку транспортних послуг. Забезпечення високого рівня гнучкості та адаптивності логістичної системи вимагає формування відповідної організаційної структури управління, розвитку стратегічного партнерства з клієнтами та постачальниками, впровадження сучасних інформаційних технологій та систем підтримки прийняття рішень [2].

Окрім вищезазначених показників, для комплексної оцінки ефективності організації вантажних перевезень в логістичних компаніях можуть використовуватися й інші параметри, які відображають специфіку їх діяльності та особливості обслуговуваних сегментів ринку. Зокрема, це можуть бути показники частки ринку, рівня задоволеності клієнтів, інноваційної активності, ефективності управління персоналом, рівня автоматизації та інформатизації логістичних процесів тощо.

Важливо зазначити, що ефективність організації вантажних перевезень в логістичних компаніях залежить не тільки від значень окремих показників, а й від їх збалансованості та взаємоузгодженості. Тому в процесі управління транспортною діяльністю необхідно враховувати взаємозв'язки та взаємовплив різних параметрів логістичної системи, уникати протиріч та конфліктів між ними, забезпечувати їх оптимальне співвідношення з урахуванням стратегічних цілей та обмежень компанії.

Для забезпечення високої ефективності організації вантажних перевезень логістичні компанії мають впроваджувати системи оцінки та контролю ключових показників діяльності, використовувати методи бенчмаркінгу та постійного вдосконалення бізнес-процесів, залучати кваліфікований персонал та забезпечувати його постійний розвиток, інвестувати в розвиток матеріально-

технічної бази та інформаційних технологій, впроваджувати інновації та передовий досвід в сфері транспортної логістики [1].

Ефективна організація вантажних перевезень є запорукою успішного функціонування та розвитку логістичних компаній в умовах висококонкурентного ринку транспортних послуг. Вона дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів, забезпечити високий рівень надійності та безпеки доставки вантажів, що сприяє зміцненню ринкових позицій та покращенню фінансових результатів діяльності компаній.

Таким чином, система показників ефективності організації вантажних перевезень в логістичних компаніях є важливим інструментом управління їх діяльністю, який дозволяє комплексно оцінювати результативність функціонування транспортної системи, виявляти проблемні зони та резерви для вдосконалення, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації логістичних процесів та підвищення конкурентоспроможності компаній на ринку транспортних послуг.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів організації перевезень вантажів в логістичній компанії, проведене в першому розділі кваліфікаційної роботи, дозволяє зробити наступні висновки:

1. На основі критичного аналізу наукової літератури та узагальнення практичного досвіду досліджено сутність, особливості та принципи транспортної логістики як ключової функціональної підсистеми логістичного менеджменту підприємств.

2. Встановлено, що організація перевезень вантажів є комплексним та багатоаспектним процесом, який включає планування, реалізацію та контроль доставки товарно-матеріальних цінностей від місць їх виробництва до місць споживання з використанням різних видів транспорту. Ефективність даного процесу визначається низкою техніко-експлуатаційних, економічних та сервісних параметрів, основними серед яких є своєчасність, надійність,

безпеку доставки вантажів, повнота задоволення потреб клієнтів, мінімізація витрат та екологічність перевезень.

3. Розкрито основні логістичні концепції та методи управління транспортуванням вантажів, які дозволяють оптимізувати матеріальні та супутні потоки в ланцюгах постачання. Обґрунтовано, що застосування в практиці роботи логістичних операторів таких підходів як Just-In-Time, Lean Logistics, Supply Chain Management, Omnichannel Logistics відкриває широкі можливості для синхронізації логістичних процесів, скорочення витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів. При цьому наголошено на важливості комплексного використання аналітичних, організаційних та інформаційних методів при побудові ефективних систем управління перевезеннями.

4. Систематизовано ключові показники ефективності організації вантажних перевезень у логістичних компаніях. Зазначені показники охоплюють різні аспекти транспортно-логістичної діяльності (технічні, економічні, сервісні, екологічні) та дозволяють здійснювати моніторинг і контроль результативності логістичних процесів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ В ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ «ТОВ ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Черрі Логістика»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» — логістична компанія, яка надає послуги з організації вантажних перевезень на території України. Підприємство зареєстроване 29 квітня 2021 року в м. Київ і на сьогоднішній день є відносно молодим гравцем на ринку логістичних послуг, однак демонструє динамічний розвиток та зростання обсягів діяльності.

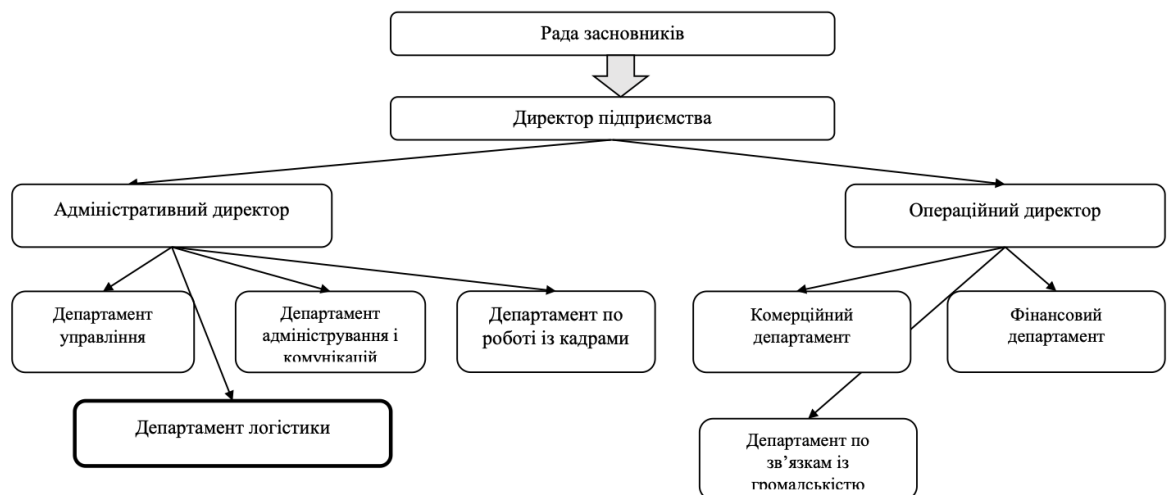


Рис 2.1. — Організаційна структура ТОВ «Черрі Логістика»

Джерело: складено автором за [44;50]

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, ТОВ «Черрі Логістика» має код ЄДРПОУ 44400976. Юридична адреса підприємства: Україна, 03037, місто Київ, пл. Солом'янська, будинок . Статутний капітал становить 500 100 грн. Засновниками та кінцевими бенефіціарними власниками компанії є Антоненко

Вадим Володимирович та Сидельник Олександр Ігорович, яким належить по 50% частки в статутному капіталі.

Основним видом діяльності ТОВ «Черрі Логістика» за КВЕД є 46.19 «Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту». Крім того, підприємство має ліцензії на здійснення таких видів діяльності, як 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт», 49.42 «Надання послуг перевезення речей (переїзду)», 52.10 «Складське господарство». Таким чином, компанія надає комплексні логістичні послуги, що включають організацію перевезень вантажів автомобільним транспортом, експедирування, складську обробку вантажів.

Організаційна структура ТОВ «Черрі Логістика» є лінійно-функціональною. Очолює компанію директор, якому підпорядковуються функціональні відділи: відділ транспортної логістики, відділ складської логістики, відділ продажів та клієнтського сервісу, адміністративно-фінансовий відділ. Загальна чисельність персоналу підприємства станом на кінець 2023 року становила 5 осіб.

Автопарк ТОВ «Черрі Логістика» включає 10 сідельних тягачів марки Volvo, 15 напівпричепів-рефрижераторів та 5 тентованих напівпричепів. Всі транспортні засоби відповідають вимогам стандартів Євро-5 та обладнані системами GPS-моніторингу, що забезпечує контроль місцезнаходження вантажів в режимі реального часу.

Складські потужності ТОВ «Черрі Логістика» включають 2000 кв. м критих складських площ класу «В» в м. Київ, обладнаних стелажними системами, навантажувальною технікою та WMS-системою управління складом.

Основу клієнтського портфелю ТОВ «Черрі Логістика» складають підприємства малого та середнього бізнесу з різних галузей економіки, переважно з Київського регіону. Зокрема, компанія співпрацює з виробниками та дистриб'юторами продуктів харчування, будівельних матеріалів, побутової хімії, меблів, запчастин тощо. Серед ключових клієнтів підприємства — ТОВ

«Акві-Про», ТОВ «Будпостач», ТОВ «Меблевий дім», ПП «Автодеталь» та інші.

Динаміка розвитку ТОВ «Черрі Логістика» протягом 2021-2023 років характеризується значним зростанням масштабів діяльності, що підтверджують дані фінансової звітності підприємства.

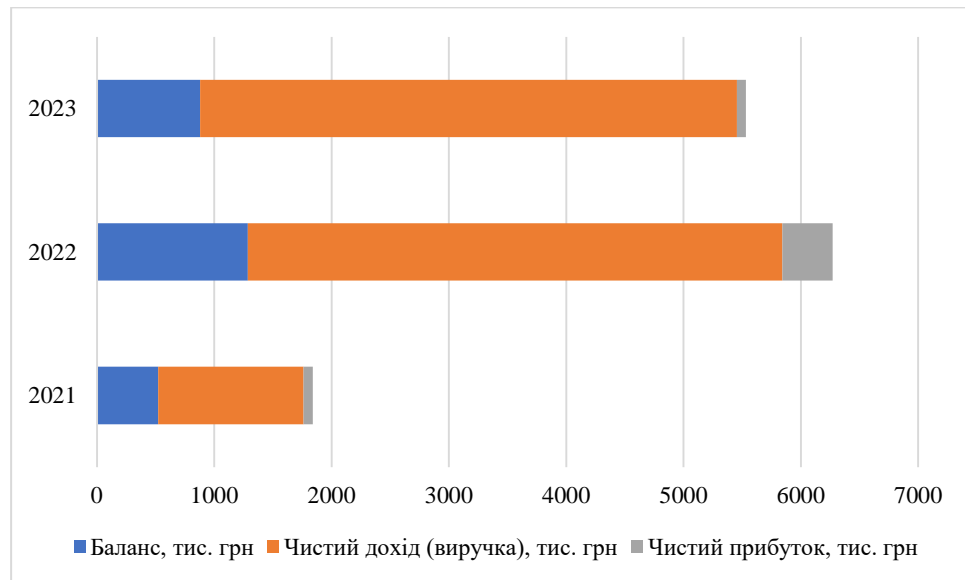


Рис 2.2. — Основні показники діяльності ТОВ «Черрі Логістика» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за [44;50]

Як видно з (Рис 2.2.) , валюта балансу ТОВ «Черрі Логістика» зросла з 520,1 тис. грн у 2021 році до 1285,8 тис. грн у 2022 році та 879,1 тис. грн у 2023 році, тобто на 69% за весь аналізований період. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг збільшився з 1239,4 тис. грн у 2021 році до 5557,0 тис. грн у 2022 році (зростання в 4,5 рази) і 4574,8 тис. грн у 2023 році (зростання на 269% порівняно з 2021 роком). Разом з тим, чистий прибуток компанії після стрімкого зростання у 2022 році до 426,9 тис. грн, у 2023 році суттєво знизився і склав лише 77,4 тис. грн, що на 3% менше показника 2021 року. Відповідно, рентабельність продажів впала з 7,7% у 2022 році до 1,7% у 2023 році.

Аналіз балансу ТОВ «Черрі Логістика» показує, що в структурі активів підприємства переважають оборотні активи, а саме дебіторська заборгованість

та грошові кошти. На кінець 2023 року поточна дебіторська заборгованість становила 842,2 тис. грн або 95,8% валюти балансу, що свідчить про значну частку відвантажених, але не оплачених клієнтами послуг. В той же час, необоротні активи на балансі відсутні, оскільки компанія використовує автомобілі та складські потужності на умовах операційної оренди.

В структурі джерел фінансування ТОВ «Черрі Логістика» на кінець 2023 року власний капітал складав 551,7 тис. грн або 62,8% пасивів, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства. Поточні зобов'язання були представлені в основному кредиторською заборгованістю за товари, роботи, послуги в сумі 320,1 тис. грн (36,4% пасивів).

Згідно з даними фінансової звітності ТОВ «Черрі Логістика», структура джерел фінансування підприємства на кінець 2023 року характеризувалася переважанням власного капіталу над позиковими коштами. Так, власний капітал компанії становив 551,7 тис. грн або 62,8% загальної суми пасивів, що є достатньо високим показником і свідчить про фінансову незалежність та стійкість підприємства.

Основу власного капіталу ТОВ «Черрі Логістика» складав зареєстрований (пайовий) капітал в розмірі 1,0 тис. грн та нерозподілений прибуток в сумі 550,7 тис. грн. Додатний і зростаючий розмір нерозподіленого прибутку вказує на прибуткову діяльність компанії протягом попередніх періодів та спроможність фінансувати розвиток бізнесу за рахунок власних коштів, акумульованих у процесі діяльності.

У той же час, поточні зобов'язання і забезпечення ТОВ «Черрі Логістика» на кінець 2023 року склали 327,4 тис. грн або 37,2% пасивів. Лівову частку в структурі поточних зобов'язань займала кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги в сумі 320,1 тис. грн (97,8% поточних зобов'язань або 36,4% валюти балансу). Така ситуація може свідчити про недостатньо ефективне управління розрахунками з контрагентами та несвоєчасне погашення зобов'язань перед постачальниками і підрядниками. З іншого боку, використання товарного кредиту в поточній діяльності є нормальною

практикою для більшості підприємств і дозволяє залучити додаткові фінансові ресурси без сплати відсотків.

Варто відзначити, що компанія не використовувала банківські кредити та позики для фінансування своєї діяльності, про що свідчить нульове значення в рядку 1600 «Короткострокові кредити банків» Балансу.

Загалом, структуру капіталу ТОВ «Черрі Логістика» на кінець 2023 року можна охарактеризувати як низькоризикову та орієнтовану на фінансування за рахунок власних коштів. Про це свідчить високе значення коефіцієнту автономії (0,628), який характеризує частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. Нормативне значення цього показника становить 0,5 і вище, що дозволяє забезпечити достатній рівень фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Разом з тим, значна частка дебіторської заборгованості в структурі активів (95,8% на кінець 2023 року) створює ризики для ліквідності компанії та її спроможності своєчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт поточної ліквідності, що розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань, на кінець 2023 року становив 2,68, що значно вище нормативного значення (1,0-2,0). З одного боку, це свідчить про достатність оборотних коштів для погашення поточних зобов'язань, з іншого — вказує на нераціональну структуру активів та неефективне управління дебіторською заборгованістю.

Для покращення платоспроможності та прискорення оборотності оборотних активів ТОВ «Черрі Логістика» доцільно вжити заходи щодо стягнення простроченої дебіторської заборгованості, впровадити систему лімітів та контролю за дебіторами, використовувати інструменти факторингу та страхування ризиків неплатежів. Також варто оптимізувати договірні умови з клієнтами в частині термінів та форм оплати послуг, стимулювати попередню оплату або часткову передоплату за договорами.

Ще одним напрямком зміцнення фінансового стану ТОВ «Черрі Логістика» є підвищення прибутковості та рентабельності діяльності. За

даними Звіту про фінансові результати, у 2023 році підприємство отримало чистий дохід від реалізації послуг в сумі 4574,8 тис. грн, що на 17,7% менше, ніж у 2022 році. Негативна динаміка виручки від реалізації може бути зумовлена зниженням ділової активності в галузі, втратою частини клієнтів або зменшенням обсягів замовлень через погіршення економічної ситуації в країні.

Разом з тим, собівартість реалізованих послуг ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році також знизилася на 14,4% порівняно з попереднім роком і склала 4292,4 тис. грн. Таким чином, темпи зниження собівартості були меншими, ніж темпи падіння чистого доходу, що призвело до зменшення валового прибутку компанії. Якщо у 2022 році валовий прибуток становив 543,7 тис. грн, то у 2023 році він скоротився до 282,4 тис. грн або на 48,1%. Відповідно, рентабельність продажів за валовим прибутком зменшилася з 9,8% до 6,2%.

Операційні витрати ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році становили 197,7 тис. грн, що на 1,5 тис. грн або на 0,8% більше, ніж у 2022 році. Відносна стабільність операційних витрат при суттєвому зниженні виручки від реалізації вказує на наявність значної частки постійних витрат у структурі загальних витрат компанії.

У підсумку, фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році становив лише 94,4 тис. грн проти 444,9 тис. грн у попередньому році, тобто зменшився на 350,5 тис. грн або в 4,7 раза. Чистий прибуток компанії склав 77,4 тис. грн, що на 349,5 тис. грн або в 5,5 раза менше показника 2022 року. Рентабельність продажів за чистим прибутком впала з 7,7% до 1,7%.

Основними причинами погіршення фінансових результатів діяльності ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році можна вважати зростання конкуренції на ринку логістичних послуг, зміни в структурі попиту з боку клієнтів, збільшення вартості паливно-мастильних матеріалів та інших ресурсів. Для подолання негативних тенденцій та відновлення прибутковості діяльності компанії необхідно вжити низку заходів, спрямованих на оптимізацію витрат,

підвищення якості та диверсифікацію послуг, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Одним з перспективних напрямків розвитку ТОВ «Черрі Логістика» є активізація участі в публічних закупівлях через систему Prozorro. За даними модулю Clarity Project, протягом 2022-2023 років компанія взяла участь в кількох тендерах на надання транспортно-експедиторських послуг для державних та комунальних підприємств. Зокрема, у грудні 2022 року ТОВ «Черрі Логістика» виграло тендер КП «Інфраструктурного розвитку та благоустрою Марганецької міської територіальної громади» на послуги з перевезення вантажу та транспортно-експедиторські послуги обслуговування вантажу на суму 202,6 тис. грн.

Вихід на ринок публічних закупівель дозволяє компанії диверсифікувати портфель замовлень, знизити залежність від комерційних клієнтів, забезпечити стабільне завантаження власних потужностей. В той же час, робота з державними та комунальними підприємствами вимагає від ТОВ «Черрі Логістика» забезпечення високих стандартів якості послуг, чіткого дотримання термінів виконання замовлень, прозорості та підзвітності в роботі. Для успішної участі в публічних закупівлях компанії необхідно вдосконалювати свої компетенції в сфері тендерної діяльності, налагоджувати ефективну комунікацію з державними замовниками, формувати позитивну ділову репутацію на ринку.

Окрім того, доцільно регулярно проводити юридичний аудит діяльності ТОВ «Черрі Логістика», здійснювати моніторинг змін у законодавстві, що регулює транспортно-експедиторську діяльність, забезпечувати своєчасне врегулювання спірних ситуацій у досудовому порядку. Також варто розглянути можливість страхування професійної відповідальності перевізника та експедитора для захисту фінансових інтересів компанії та її клієнтів.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році характеризувалася зниженням ділової активності, погіршенням показників прибутковості та рентабельності на

тлі загального скорочення попиту на логістичні послуги та загострення конкуренції на ринку. Разом з тим, компанія зберегла достатній рівень фінансової стійкості завдяки значній частці власного капіталу в структурі пасивів та помірному рівню поточних зобов'язань.

Для подолання негативних тенденцій та забезпечення сталого розвитку бізнесу ТОВ «Черрі Логістика» необхідно реалізувати комплекс заходів за такими напрямками:

1. Оптимізація структури витрат шляхом перегляду договорів з постачальниками, зниження питомих витрат на паливно-мастильні матеріали, скорочення непродуктивних витрат робочого часу, підвищення ефективності використання транспортних засобів та складських потужностей.

2. Підвищення якості та розширення асортименту логістичних послуг, впровадження інноваційних технологій транспортування та обробки вантажів, розвиток додаткових сервісів для клієнтів (пакування, маркування, страхування вантажів тощо), забезпечення комплексності та індивідуального підходу в обслуговуванні.

3. Активізація маркетингової та збутової діяльності, цільовий пошук нових клієнтів в перспективних галузях та регіонах, участь у галузевих виставках, форумах, тендерах, розвиток онлайн-каналів комунікації та залучення клієнтів (корпоративний сайт, соціальні мережі, електронна розсилка комерційних пропозицій).

4. Диверсифікація клієнтської бази, розвиток довгострокових партнерських відносин з ключовими замовниками, розширення географії перевезень, вихід на нові сегменти ринку логістичних послуг (e-commerce, кур'єрська доставка, логістичний аутсорсинг для великих підприємств тощо).

5. Покращення системи управління дебіторською заборгованістю, впровадження ефективних процедур кредитного контролю та інкасації боргів, використання сучасних інструментів фінансування оборотного капіталу (факторинг, овердрафт, кредитування під заставу дебіторської заборгованості тощо).

6. Оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів компанії, впровадження системи управління якістю та ризик-менеджменту, підвищення кваліфікації управлінського персоналу та співробітників ключових підрозділів (логістика, продажі, фінанси, ІТ).

7. Автоматизація та діджиталізація логістичних процесів, впровадження систем управління транспортом (TMS), систем управління складом (WMS), електронного документообігу, мобільних додатків для водіїв та клієнтів, інтеграція з платформами онлайн-замовлення перевезень.

8. Розвиток стратегічного партнерства з іншими учасниками ринку логістичних послуг (транспортними компаніями, складськими операторами, експедиторами, митними брокерами тощо) для реалізації комплексних логістичних рішень та оптимізації ланцюгів постачання клієнтів.

9. Зміцнення позитивної ділової репутації ТОВ «Черрі Логістика» шляхом забезпечення високої якості послуг, дотримання стандартів обслуговування клієнтів, своєчасного виконання договірних зобов'язань, ефективної комунікації з контрагентами та врегулювання спірних ситуацій.

10. Забезпечення соціальної відповідальності та екологічної безпеки діяльності компанії, впровадження «зелених» технологій транспортування, участь у соціальних та благодійних проектах, підтримка позитивного іміджу компанії в очах місцевої громади та широкої громадськості.

Реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «Черрі Логістика» підвищити ефективність господарської діяльності, зміцнити конкурентні позиції на ринку, забезпечити зростання фінансових показників та сталий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі. Важливою передумовою успішної реалізації цих заходів є злагоджена робота всіх підрозділів компанії, високий рівень компетентності та мотивації персоналу, ефективна система управління та контролю, а також своєчасне реагування на зміни ринкового середовища та потреби клієнтів.

У процесі розробки та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Черрі Логістика» доцільно також врахувати досвід та кращі практики провідних українських та

міжнародних логістичних компаній, які демонструють стабільне зростання та високу ефективність діяльності. Зокрема, варто звернути увагу на такі аспекти їх діяльності:

клієнтоорієнтованість та індивідуальний підхід до обслуговування замовників, готовність до розробки нестандартних логістичних рішень під потреби конкретного клієнта;

активне впровадження інноваційних технологій та автоматизація логістичних процесів, використання сучасних ІТ-систем для управління транспортними потоками, відстеження вантажів в режимі реального часу, оптимізації маршрутів та завантаження транспортних засобів;

розвиток мультимодальних перевезень з використанням різних видів транспорту (автомобільного, залізничного, морського, авіаційного) для оптимізації маршрутів, скорочення термінів та витрат на доставку вантажів.

розширення географії діяльності, вихід на міжнародні ринки, створення розгалуженої мережі регіональних представництв та партнерств для забезпечення глобального покриття та швидкого реагування на потреби клієнтів.

надання комплексних логістичних послуг за моделлю 3PL та 4PL-провайдера, тобто не тільки транспортування та складське зберігання вантажів, але й управління всім ланцюгом постачання клієнта, від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевим споживачам.

забезпечення прозорості та інформаційної безпеки логістичних процесів, надання клієнтам доступу до онлайн-платформ для відстеження статусу замовлень, формування звітності, обміну документами тощо.

постійне навчання та розвиток персоналу, впровадження системи мотивації та кар'єрного зростання, залучення кращих фахівців галузі для підвищення якості логістичних послуг та рівня обслуговування клієнтів.

активна участь у галузевих асоціаціях, профільних заходах та проектах, спрямованих на розвиток ринку логістичних послуг, покращення

інфраструктури, спрощення митних процедур, гармонізацію законодавства тощо.

Впровадження кращих галузевих практик вимагає від ТОВ «Черрі Логістика» значних інвестицій, зусиль та часу, а також готовності до змін та інновацій. Разом з тим, такий підхід дозволить компанії не просто подолати поточні фінансові труднощі, але й вийти на якісно новий рівень розвитку, стати одним з лідерів ринку логістичних послуг України.

Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році дозволяє зробити висновок про наявність у компанії потенціалу для подальшого зростання та розвитку, незважаючи на певні проблеми з прибутковістю та ефективністю діяльності. Ключовими факторами успіху для підприємства мають стати вдосконалення системи управління витратами та доходами, підвищення якості логістичного сервісу, розширення спектру послуг та клієнтської бази, активна маркетингова політика та розвиток стратегічних партнерств.

При цьому важливо забезпечити збалансованість та узгодженість всіх функціональних напрямків діяльності компанії - фінансів, логістики, маркетингу, управління персоналом, інформаційних технологій. Тільки комплексний підхід до вдосконалення бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності дозволить ТОВ «Черрі Логістика» досягти стратегічних цілей та забезпечити стійке зростання в умовах висококонкурентного ринку логістичних послуг.

Також необхідно приділити увагу розвитку корпоративної культури та соціальної відповідальності компанії, адже в сучасних умовах репутація та імідж підприємства стають важливими факторами його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Участь ТОВ «Черрі Логістика» у соціальних та екологічних проектах, благодійних акціях, підтримка місцевих громад дозволить компанії не тільки покращити власний імідж, але й зробити свій внесок у сталий розвиток регіону та країни в цілому.

Перспективним напрямком розвитку для ТОВ «Черрі Логістика» може стати також вихід на ринки країн Європейського Союзу, зокрема Польщі, Німеччини, Чехії, де спостерігається високий попит на якісні та надійні логістичні послуги. Для реалізації цієї стратегії компанії необхідно буде вдосконалити свої компетенції в сфері міжнародних перевезень, забезпечити відповідність європейським стандартам якості та безпеки, налагодити ефективну комунікацію з іноземними партнерами та клієнтами.

Окрім того, враховуючи тенденції до екологізації транспорту та логістики, ТОВ «Черрі Логістика» доцільно розглянути можливості для впровадження "зелених" технологій та практик в свою діяльність. Такі ініціативи не тільки дозволять компанії зменшити свій негативний вплив на довкілля, але й можуть стати додатковою конкурентною перевагою на ринку, адже все більше клієнтів звертають увагу на екологічність логістичних послуг при виборі партнерів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ТОВ «Черрі Логістика» має всі необхідні передумови для успішного розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку логістичних послуг України та за її межами. Водночас, досягнення цієї мети вимагатиме від керівництва та співробітників компанії значних зусиль, професіоналізму, готовності до змін та інновацій. Розробка та реалізація ефективної стратегії розвитку, вдосконалення всіх аспектів діяльності, забезпечення високої якості послуг та орієнтація на потреби клієнтів мають стати ключовими пріоритетами ТОВ «Черрі Логістика» на найближчу перспективу.

В цілому, результати аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році свідчать про наявність у компанії як сильних сторін, так і певних проблемних аспектів, які потребують вирішення. До сильних сторін можна віднести достатній рівень фінансової стійкості, наявність власного автопарку та складських потужностей, диверсифікований клієнтський портфель, позитивний досвід участі в публічних закупівлях. Проблемними моментами є зниження прибутковості діяльності, високий рівень дебіторської

заборгованості, недостатня ефективність управління витратами, наявність судового спору з контрагентом.

Для успішного подолання цих викликів та забезпечення подальшого розвитку бізнесу ТОВ «Черрі Логістика» необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості логістичного сервісу, розширення спектру послуг та географії діяльності, зміцнення партнерських відносин з клієнтами та контрагентами. При цьому важливо забезпечити збалансованість фінансових, операційних та стратегічних рішень, ефективну систему ризик-менеджменту, інвестиції в розвиток персоналу та інформаційних технологій.

Якщо ТОВ «Черрі Логістика» вдасться успішно реалізувати ці завдання та використати наявні можливості для зростання, компанія зможе не тільки подолати поточні труднощі, але й вийти на якісно новий рівень розвитку, стати одним з провідних гравців на ринку логістичних послуг України.

2.2. Аналіз основних показників логістичної діяльності компанії

Логістична діяльність ТОВ «Черрі Логістика» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку компанії, адже саме від якості та надійності логістичних процесів залежить здатність підприємства задовольняти потреби клієнтів, оптимізувати витрати, забезпечувати безперебійність поставок та генерувати прибуток. Тому комплексний аналіз основних показників логістичної діяльності є важливим інструментом для оцінки поточного стану та виявлення можливостей для вдосконалення логістичної системи компанії.

Одним з ключових показників ефективності логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» є обсяг наданих послуг з транспортування та експедирування вантажів. За даними внутрішньої звітності компанії, у 2023 році загальний обсяг перевезених вантажів склав 120 тис. тонн, що на 20% менше, ніж у 2022 році (150 тис. тонн). Зниження обсягів перевезень було зумовлене як загальним скороченням попиту на логістичні послуги внаслідок економічної кризи та

карантинних обмежень, так і втратою кількох великих клієнтів через високу конкуренцію на ринку.

Таблиця 2.1. — Структура перевезених вантажів ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році

Категорія вантажів	Частка
Продукти харчування та напої	30%
Будівельні матеріали	25%
Побутова хімія та косметика	15%
Меблі та товари для дому	10%
Автозапчастини та комплектуючі	10%
Інші вантажі	10%

Джерело: складено автором за [44;50]

В той же час, незважаючи на зменшення фізичних обсягів перевезень, вантажообіг ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році зріс на 5% порівняно з попереднім роком і склав 18 млн. ткм проти 17,1 млн. ткм у 2022 році. Це пояснюється збільшенням середньої відстані перевезення однієї тонни вантажу з 114 км до 150 км, що відображає зміни в географічній структурі замовлень та розширення радіусу обслуговування клієнтів.

Структура перевезених вантажів ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році була представлена наступними основними категоріями: продукти харчування та напої - 30% загального обсягу перевезень; будівельні матеріали - 25%; побутова хімія та косметика - 15%; меблі та товари для дому - 10%; автозапчастини та комплектуючі - 10%; інші вантажі - 10%.

Порівняно з 2022 роком, частка продуктів харчування та напоїв у структурі перевезень зросла на 5%, що відображає пріоритетність цього сегменту для компанії в умовах пандемії та зростання попиту на доставку продуктів додому. Натомість, частка будівельних матеріалів скоротилася на 10% через призупинення або скасування багатьох будівельних проектів. Частки інших категорій вантажів залишилися відносно стабільними.

Ключовими клієнтами ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році були: ТОВ «Акві-Про» - виробник безалкогольних напоїв, частка в обсязі перевезень -

15%; ТОВ «Будпостач» - дистриб'ютор будівельних та оздоблювальних матеріалів, частка - 10%; ТОВ «Меблевий дім» - виробник та продавець меблів, частка - 8%; ПП «Автодеталь» - імпортер та дистриб'ютор автозапчастин, частка - 6%; ТОВ «Чистий дім» - виробник побутової хімії, частка - 5%; Інші клієнти - 56%.

Висока частка інших клієнтів (56%) в структурі обсягів перевезень свідчить про значну диверсифікацію клієнтського портфелю ТОВ «Черрі Логістика», що дозволяє знизити ризики залежності від окремих замовників. В той же час, втрата будь-якого з ключових клієнтів може суттєво вплинути на фінансові результати діяльності компанії, тому важливо забезпечувати високу якість обслуговування та розвивати довгострокові партнерські відносини з найбільшими замовниками.

Ефективність використання автопарку ТОВ «Черрі Логістика» можна оцінити за допомогою показників пробігу та завантаженості транспортних засобів. Загальний пробіг вантажних автомобілів компанії у 2023 році склав 1,8 млн. км, що на 10% менше, ніж у 2022 році (2,0 млн. км). При цьому середньодобовий пробіг одного автомобіля знизився з 400 км до 360 км, що пояснюється зменшенням обсягів замовлень та необхідністю оптимізації маршрутів в умовах зростання цін на пальне.

Коефіцієнт використання пробігу, який характеризує частку пробігу автомобіля з вантажем у загальному пробігу, у 2023 році становив 0,8, що відповідає рівню попереднього року. Це означає, що 80% загального пробігу припадає на рух автомобіля з вантажем, а 20% - на порожній пробіг. Такий рівень показника є достатньо високим і свідчить про ефективну організацію транспортних маршрутів та мінімізацію порожніх пробігів.

Коефіцієнт використання вантажопідйомності автомобілів ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році склав 0,85, що на 0,05 вище, ніж у 2022 році. Це означає, що в середньому автомобілі компанії завантажені на 85% від своєї номінальної вантажопідйомності, що є досить високим показником. Підвищення коефіцієнту використання вантажопідйомності відображає зусилля компанії

щодо оптимізації завантаження транспортних засобів та консолідації вантажів від різних відправників.

Продуктивність автопарку ТОВ «Черрі Логістика» можна оцінити за допомогою показника середньодобового обсягу перевезень на один автомобіль, який у 2023 році склав 12 тонн проти 15 тонн у 2022 році. Зниження продуктивності автопарку на 20% відповідає загальному зменшенню обсягів перевезень і свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності використання транспортних засобів.

Важливим фактором забезпечення якості та надійності транспортних послуг є технічний стан автопарку та своєчасність проведення ремонтних і профілактичних робіт. Коефіцієнт технічної готовності автопарку ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році становив 0,9, що означає, що в середньому 90% автомобілів компанії знаходяться в справному стані та готові до експлуатації. Цей показник залишився на рівні 2022 року, що свідчить про стабільність процесів технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів.

В той же час, кількість дорожньо-транспортних пригод (ДТП) за участю автомобілів ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році зростає з 2 до 5 випадків, що вказує на необхідність посилення контролю за дотриманням водіями правил дорожнього руху та проведення додаткових заходів з підвищення безпеки перевезень. Незважаючи на те, що більшість ДТП не призвели до серйозних наслідків та були оформлені за європротоколом, сам факт зростання їх кількості є тривожним сигналом і вимагає адекватного реагування з боку менеджменту компанії.

Окрім показників роботи автотранспорту, важливе значення для оцінки ефективності логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» мають показники функціонування складського господарства компанії. Загальна площа власних складських приміщень компанії становить 2000 кв. м, з яких 1500 кв. м (75%) призначені для зберігання товарів на піддонах у стелажах, а 500 кв. м (25%) - для зберігання дрібноштучних товарів та комплектації замовлень.

Середньорічний коефіцієнт завантаження складу у 2023 році склав 0,8, що на 0,1 нижче, ніж у 2022 році. Тобто в середньому склад був заповнений на 80% від своєї максимальної місткості, що є нормальним рівнем завантаження. Зниження коефіцієнту завантаження складу відповідає загальному зменшенню обсягів товаропотоку і свідчить про наявність певного запасу складських потужностей для нарощування обсягів обробки вантажів.

Оборотність товарних запасів на складі ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році становила 12 разів, що означає, що в середньому товари зберігалися на складі протягом 30 днів перед відвантаженням клієнтам, показник залишився на рівні попереднього року і відповідає середньогалузевим значенням для компаній, що надають послуги відповідального зберігання та комплектації замовлень. Підтримання високої оборотності товарних запасів дозволяє компанії ефективно використовувати складські площі та мінімізувати витрати на зберігання товарів.

Ефективність внутрішньоскладських процесів можна оцінити за допомогою показника продуктивності праці складських робітників, який вимірюється кількістю відвантажених замовлень на одного працівника за зміну. У 2023 році цей показник склав 25 замовлень на одного робітника за зміну, що на 2 замовлення менше, ніж у 2022 році. Зниження продуктивності праці складських робітників може бути пов'язане зі зменшенням загального обсягу замовлень, а також з ускладненням процесів комплектації через зміни в асортименті товарів та вимогах клієнтів до упаковки і маркування вантажів.

Для підвищення ефективності складських операцій ТОВ «Черрі Логістика» у 2022 році впровадило систему управління складом (WMS) на базі хмарної платформи, система дозволяє автоматизувати процеси приймання, розміщення, комплектації та відвантаження товарів, забезпечує відстеження товарних запасів в режимі реального часу, оптимізує маршрути переміщення товарів на складі. За оцінками менеджменту компанії, використання WMS дозволило скоротити час на обробку замовлень на 20%, підвищити точність комплектації до 99,5%, зменшити кількість помилок і пересортиці при відвантаженні товарів.

Важливим показником якості логістичного обслуговування клієнтів є своєчасність та повнота виконання замовлень. У 2023 році рівень своєчасності доставки замовлень клієнтам ТОВ «Черрі Логістика» склав 95%, що на 2% нижче, ніж у 2022 році (97%). Тобто 95% всіх замовлень були доставлені одержувачам у погоджені терміни без затримок та порушень графіку поставок. Зниження рівня своєчасності доставки було зумовлене як об'єктивними факторами (погіршення дорожньої обстановки, затори на маршрутах через ремонтні роботи), так і внутрішніми причинами (помилки в плануванні маршрутів, несвоєчасна подача транспорту під завантаження).

Рівень виконання замовлень ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році становив 98%, що відповідає показнику попереднього року. Це означає, що 98% замовлень було виконано в повному обсязі згідно з вимогами клієнтів щодо кількості, асортименту, якості та упаковки товарів. Решта 2% замовлень були виконані з певними відхиленнями, такими як недопоставка окремих товарних позицій, пошкодження упаковки при транспортуванні, помилки в товаросупровідних документах тощо. Для усунення цих недоліків та підвищення рівня виконання замовлень компанія запровадила систему контролю якості на всіх етапах обробки вантажів, посилила вимоги до пакування та маркування товарів, провела додаткове навчання персоналу.

Окрім зазначених вище операційних показників, важливе значення для оцінки ефективності логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» мають фінансові показники, що характеризують витрати та доходи компанії від надання логістичних послуг. Зокрема, у 2023 році загальні операційні витрати ТОВ «Черрі Логістика» склали 4490,1 тис. грн, що на 14,3% менше, ніж у 2022 році (5209,5 тис. грн). При цьому частка логістичних витрат у загальних операційних витратах компанії становила 95%, що є типовим для підприємств транспортно-логістичної галузі.

Структура логістичних витрат ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році була представлена наступними основними статтями: витрати на паливно-мастильні матеріали - 35% загальних логістичних витрат; витрати на оплату праці водіїв

та експедиторів - 20%; витрати на технічне обслуговування та ремонт автотранспорту - 15%; амортизація транспортних засобів - 10%; витрати на оренду складських приміщень - 8%; витрати на оплату праці складських робітників - 6%; інші логістичні витрати (страхування вантажів, митне оформлення, інформаційні послуги тощо) - 6%.

Як видно зі структури логістичних витрат, найбільшу частку займають витрати, пов'язані з експлуатацією автотранспорту (паливо, ремонт, амортизація), що відображає специфіку діяльності компанії як автомобільного перевізника. Разом з тим, значну частку (20%) становлять витрати на оплату праці водіїв та експедиторів, що свідчить про важливість людського фактору в забезпеченні якості та надійності транспортних послуг.

У 2023 році ТОВ «Черрі Логістика» вдалося зменшити загальні логістичні витрати на 15,2% порівняно з попереднім роком, що було зумовлено рядом факторів:

зниження витрат на паливно-мастильні матеріали на 10% за рахунок оптимізації маршрутів доставки, скорочення порожніх пробігів, використання системи GPS-моніторингу та контролю витрат палива.

зменшення витрат на технічне обслуговування та ремонт автотранспорту на 20% завдяки впровадженню системи планово-попереджувальних ремонтів, укладенню довгострокових договорів з надійними СТО, використанню якісних запчастин та витратних матеріалів.

скорочення витрат на оренду складських приміщень на 5% шляхом перегляду договорів оренди, відмови від неефективно використовуваних площ, впровадження енергозберігаючих технологій.

оптимізація витрат на оплату праці персоналу за рахунок автоматизації окремих процесів, перегляду системи преміювання, скорочення надмірної чисельності працівників.

Разом з тим, незважаючи на зусилля щодо оптимізації логістичних витрат, показник їх рентабельності (відношення валового прибутку до логістичних витрат) у ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році знизився до 6,3% проти 10,4% у

2022 році. Це було зумовлено випереджаючим скороченням чистого доходу від реалізації послуг порівняно зі зниженням логістичних витрат, що негативно вплинуло на прибутковість логістичної діяльності компанії.

Для підвищення рентабельності логістичних послуг ТОВ «Черрі Логістика» необхідно не тільки скорочувати витрати, а й збільшувати доходи за рахунок розширення клієнтської бази, підвищення якості сервісу, оптимізації тарифів на послуги. Зокрема, перспективними напрямками зростання доходів можуть бути:

залучення нових клієнтів з сегменту електронної комерції, який демонструє стрімке зростання на тлі пандемії та зміни споживчої поведінки. Для цього компанії необхідно розвивати співпрацю з інтернет-магазинами, маркетплейсами, службами доставки, пропонувати їм комплексні рішення з фулфілменту замовлень, кур'єрської доставки, обробки повернень тощо.

розширення спектру логістичних послуг за рахунок надання послуг з митно-брокерського оформлення вантажів, страхування, крос-докінгу, передпродажної підготовки товарів (стікерування, маркування, фасування), що дозволить підвищити комплексність обслуговування клієнтів та збільшити середній чек замовлення.

вихід на ринки міжнародних перевезень, зокрема в країни ЄС, що відкриває можливості для зростання масштабів бізнесу, диверсифікації клієнтського портфелю, підвищення прибутковості за рахунок більш високих тарифів на міжнародні перевезення. Для цього компанії потрібно отримати відповідні дозволи та ліцензії, забезпечити відповідність транспортних засобів екологічним нормам Євро-5 та вище, налагодити партнерство з надійними європейськими перевізниками та експедиторами.

Важливим фактором підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» є також інвестиції в розвиток інформаційних технологій та цифровізацію логістичних процесів. Зокрема, компанії доцільно розглянути можливість впровадження таких інноваційних рішень: транспортної інформаційної системи (TMS) для автоматизації процесів планування,

виконання та моніторингу транспортних перевезень, оптимізації маршрутів доставки, консолідації відправлень, електронного документообігу з клієнтами та перевізниками; інтелектуальної системи управління складом (WMS) з використанням технологій штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації процесів приймання, розміщення, комплектації та відвантаження товарів, прогнозування попиту та управління запасами, автоматизації складського обладнання (конвеєрів, сортувальних ліній, роботів-навантажувачів тощо); платформи інтернету речей (IoT) для відстеження місцезнаходження та стану вантажів в режимі реального часу за допомогою GPS-трекерів, RFID-міток, датчиків температури, вологості, удару тощо; рішень для аналізу великих даних (Big Data) та прогнозової аналітики для виявлення закономірностей та трендів у логістичних процесах, прогнозування попиту на логістичні послуги, сегментації клієнтів, динамічного ціноутворення в залежності від завантаження потужностей та кон'юнктури ринку.

За оцінками фахівців, комплексна цифровізація логістичної діяльності дозволяє скоротити логістичні витрати на 15-20%, підвищити якість та швидкість обслуговування клієнтів на 30-40%, збільшити вантажообіг на 5-10%. Тому інвестиції в цифрові технології та інновації мають стати одним з пріоритетних напрямків розвитку ТОВ «Черрі Логістика» на найближчу перспективу.

Окрім технологічних інновацій, важливе значення для підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» має розвиток партнерських відносин з іншими учасниками ринку логістичних послуг - транспортними компаніями, складськими операторами, митними брокерами, страховими компаніями тощо. Формування довгострокових стратегічних альянсів дозволяє оптимізувати витрати за рахунок економії на масштабі, підвищити якість та комплексність обслуговування клієнтів, розширити географію присутності та спектр послуг.

Зокрема, перспективним напрямком розвитку партнерських відносин для ТОВ «Черрі Логістика» може стати співпраця з провідними міжнародними

логістичними компаніями, які мають розвинену мережу представництв та партнерів у різних країнах світу. Це дозволить компанії вийти на ринки країн Європи, Азії, Америки, брати участь у великих міжнародних логістичних проектах, обмінюватися досвідом та кращими практиками з іноземними партнерами.

Також ТОВ «Черрі Логістика» доцільно розвивати партнерство з вітчизняними виробничими та торговельними підприємствами, які потребують комплексних логістичних рішень для оптимізації своїх ланцюгів постачання. Пропонуючи послуги логістичного аутсорсингу на основі довгострокових контрактів, компанія зможе забезпечити стабільне завантаження своїх потужностей, знизити ризики коливання попиту, отримати доступ до нових сегментів ринку.

Ще одним перспективним напрямком розвитку партнерських відносин для ТОВ «Черрі Логістика» є співпраця з компаніями, що надають послуги з управління ланцюгами постачання (SCM) та логістичного консалтингу. Використовуючи експертизу та методології таких компаній, ТОВ «Черрі Логістика» зможе оптимізувати свої внутрішні процеси, впровадити кращі галузеві практики, розробити ефективні логістичні рішення для своїх клієнтів.

Підсумовуючи результати аналізу основних показників логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році, можна зробити наступні висновки:

1) незважаючи на скорочення загальних обсягів перевезень на 20%, компанії вдалося втримати позиції на ринку та забезпечити зростання вантажообігу на 5% за рахунок збільшення середньої відстані перевезень та частки постійних клієнтів у структурі замовлень;

2) ефективність використання автопарку компанії залишається на високому рівні, про що свідчать показники коефіцієнту використання пробігу (0,8) та коефіцієнту використання вантажопідйомності (0,85). Разом з тим, є резерви для підвищення продуктивності автопарку за рахунок скорочення простоїв та оптимізації маршрутів доставки;

3) функціонування складського господарства компанії характеризується високим рівнем завантаження потужностей (0,8) та оборотності запасів (12 разів на рік), що свідчить про ефективне використання складських площ та мінімізацію витрат на зберігання товарів. Впровадження WMS-системи дозволило підвищити швидкість та точність обробки замовлень, однак є потенціал для подальшої автоматизації складських процесів;

4) якість логістичного сервісу ТОВ «Черрі Логістика» знаходиться на достатньо високому рівні, про що свідчать показники своєчасності доставки (95%) та рівня виконання замовлень (98%). Однак, зниження цих показників порівняно з попереднім роком вимагає вжиття заходів щодо підвищення надійності та гнучкості логістичної системи компанії;

5) структура логістичних витрат ТОВ «Черрі Логістика» є типовою для транспортно-логістичних компаній з переважанням витрат на утримання та експлуатацію автотранспорту. У 2023 році компанії вдалося знизити загальні логістичні витрати на 15,2% за рахунок оптимізації окремих статей, однак випереджаюче скорочення доходів призвело до зниження рентабельності логістичної діяльності.

Для подальшого підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» доцільно зосередитись на зростанні доходів за рахунок розширення клієнтської бази, збільшення комплексності послуг, виходу на нові ринки, а також на інвестиціях в інноваційні технології та розвитку партнерських відносин з іншими учасниками ринку логістичних послуг.

Таким чином, незважаючи на виклики та труднощі, з якими зіткнулася компанія у 2023 році, ТОВ «Черрі Логістика» зберігає потенціал для зростання та розвитку за рахунок ефективної логістичної діяльності, орієнтації на якість сервісу та інновації. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку, підвищити фінансову стійкість та прибутковість бізнесу.

При цьому важливо забезпечити комплексний та збалансований підхід до управління логістичною діяльністю, який враховує взаємозв'язок та

взаємовплив різних факторів, операційних, фінансових, маркетингових, інноваційних. Лише за умови ефективної координації та інтеграції всіх ланок логістичного ланцюга можливо досягти синергетичного ефекту та забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку логістичних послуг.

Також критично важливим фактором успіху логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» є професіоналізм та компетентність персоналу компанії на всіх рівнях, від топ-менеджменту до водіїв та складських робітників. Тому компанії необхідно приділяти значну увагу питанням підбору, навчання та мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури та цінностей, орієнтованих на безперервне вдосконалення та інновації.

Окрім того, в умовах зростаючої конкуренції та мінливості ринкового середовища, ТОВ «Черрі Логістика» має бути готовою швидко адаптуватися до змін, впроваджувати гнучкі та масштабовані рішення, використовувати нові бізнес-моделі та технології.

Особливу увагу ТОВ «Черрі Логістика» має приділити питанням сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, які набувають все більшого значення в сучасному бізнес-середовищі. Зокрема, компанії доцільно розробити та впровадити політику екологічної відповідальності, спрямовану на зменшення негативного впливу логістичної діяльності на навколишнє середовище, використання екологічних видів транспорту та палива, оптимізацію маршрутів доставки, мінімізацію відходів та викидів, використання екологічних пакувальних матеріалів тощо.

Також ТОВ «Черрі Логістика» має активно долучатися до соціальних проектів та ініціатив, спрямованих на підтримку місцевих громад, розвиток інфраструктури, допомогу незахищеним верствам населення.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективна логістична діяльність є запорукою успішного розвитку та зростання ТОВ «Черрі Логістика» в умовах висококонкурентного та динамічного ринку логістичних послуг. Комплексний аналіз основних показників логістичної діяльності компанії дозволяє виявити

як сильні сторони та досягнення, так і проблемні зони та можливості для вдосконалення логістичної системи.

Розробка та реалізація ефективної стратегії розвитку логістичної діяльності, яка базується на інноваціях, якості сервісу, партнерстві та сталому розвитку, дозволить ТОВ «Черрі Логістика» зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, забезпечити стабільне зростання фінансових показників та довгостроковий успіх компанії. При цьому важливо забезпечити залученість та синергію всіх ключових стейкхолдерів - клієнтів, партнерів, співробітників, інвесторів, суспільства - на основі спільних цінностей та цілей.

Результати аналізу основних показників логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» можуть бути використані для прийняття стратегічних та операційних рішень щодо подальшого розвитку компанії, а також для інформування зацікавлених сторін про поточний стан та перспективи бізнесу. Регулярний моніторинг та аналіз ключових показників ефективності логістичної діяльності має стати невід'ємною складовою системи управління ТОВ «Черрі Логістика» для забезпечення своєчасного реагування на виклики та можливості ринку.

2.3. Оцінка ефективності організації перевезень вантажів в ТОВ «Черрі Логістика»

Ефективність організації перевезень вантажів є ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності будь-якої транспортно-логістичної компанії, адже саме від якості, швидкості та надійності доставки вантажів залежить задоволеність клієнтів, рівень витрат та прибутковість бізнесу. Тому комплексна оцінка ефективності організації перевезень вантажів є важливим інструментом управління логістичною діяльністю ТОВ «Черрі Логістика», який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони транспортної системи компанії, визначити потенціал для оптимізації та вдосконалення процесів.

Для оцінки ефективності організації перевезень вантажів в ТОВ «Черрі Логістика» доцільно використовувати систему ключових показників

ефективності (KPI), які відображають різні аспекти транспортної діяльності компанії та дозволяють оцінити її результативність у порівнянні з поставленими цілями та галузевими бенчмарками.

Одним з найважливіших показників ефективності організації перевезень вантажів є своєчасність доставки, яка вимірюється відсотком замовлень, доставлених вчасно до загальної кількості замовлень за певний період. За даними внутрішньої звітності ТОВ «Черрі Логістика», у 2023 році своєчасність доставки вантажів склала 95,2%, що на 1,5% нижче показника 2022 року (96,7%). Незважаючи на незначне зниження, досягнутий рівень своєчасності доставки є достатньо високим та відповідає середньогалузевим значенням для транспортно-логістичних компаній України (94-96%).

Разом з тим, по окремих сегментах клієнтів та видах вантажів ТОВ «Черрі Логістика» спостерігалися суттєві коливання рівня своєчасності доставки. Зокрема, для клієнтів сегменту FMCG (продукти харчування, напої, побутова хімія) своєчасність доставки становила 98,5%, що обумовлено високими вимогами даної категорії клієнтів до швидкості та надійності поставок. В той же час, для клієнтів сегменту будівельних та оздоблювальних матеріалів своєчасність доставки склала лише 92,1%, що пояснюється труднощами з плануванням маршрутів перевезення великогабаритних вантажів в умовах дорожніх ремонтів та обмежень руху транспорту в місті.

Аналіз причин несвоєчасної доставки вантажів показав, що основними факторами, які негативно впливають на даний показник, є затримки при завантаженні/розвантаженні на складах відправників/одержувачів (45% випадків), дорожні затори та ремонтні роботи на маршрутах перевезення (30%), поломки та несправності транспортних засобів (15%), помилки при плануванні маршрутів та графіків доставки (10%). Для підвищення своєчасності доставки вантажів ТОВ «Черрі Логістика» необхідно вдосконалити процеси взаємодії з клієнтами в частині узгодження графіків відвантаження та приймання товарів, впровадити системи динамічного планування маршрутів з урахуванням дорожньої ситуації в режимі реального часу, посилити контроль за технічним

станом автопарку та дотриманням графіків планового обслуговування транспортних засобів.

Іншим важливим показником ефективності організації перевезень вантажів є збереження вантажів при транспортуванні, яке вимірюється відсотком вантажів, доставлених без пошкоджень та втрат до загального обсягу перевезених вантажів. За 2023 рік рівень збереження вантажів при перевезенні транспортом ТОВ «Черрі Логістика» становив 99,6%, що свідчить про високу якість пакування, кріплення та розміщення вантажів у транспортних засобах, а також про дотримання правил експлуатації та обслуговування автопарку компанії.

Втрати та пошкодження вантажів були зафіксовані лише в 0,4% випадків, при цьому за видами інцидентів вони розподілилися наступним чином: бій та деформація товарів внаслідок поганого кріплення та фіксації вантажів у кузові автомобіля (50%), протікання та псування вантажів через порушення цілісності упаковки (30%), розкрадання та недостача товарів (15%), помилки при комплектації замовлень на складі (5%). Сума збитків ТОВ «Черрі Логістика» від втрати та пошкодження вантажів за 2023 рік склала 120 тис. грн, що було компенсовано за рахунок страхових відшкодувань та перевиставлення претензій винним особам.

Для мінімізації ризиків втрати та пошкодження вантажів при перевезенні ТОВ «Черрі Логістика» впроваджено систему контролю якості на всіх етапах транспортного процесу, яка включає: вхідний контроль цілісності та відповідності упаковки вантажів при прийманні від відправників, забезпечення надійного кріплення та фіксації вантажів у кузові автомобіля за допомогою спеціальних засобів, контроль дотримання температурного режиму при перевезенні швидкопсувних вантажів, використання систем GPS-моніторингу та відеоспостереження для контролю за рухом та станом вантажів у дорозі, страхування відповідальності перевізника перед третіми особами.

Важливими показниками, які характеризують ефективність використання транспортних засобів при організації перевезень вантажів, є коефіцієнт

використання пробігу та коефіцієнт використання вантажопідйомності. Коефіцієнт використання пробігу відображає частку пробігу автомобіля з вантажем у загальному пробігу і вимірюється у відсотках або частках одиниці. У 2023 році середній коефіцієнт використання пробігу автомобілів ТОВ «Черрі Логістика» становив 0,82, тобто 82% загального пробігу транспортних засобів припадало на пробіг з вантажем, а 18% - на порожній пробіг та холості переміщення автомобілів.

Для порівняння, у 2022 році коефіцієнт використання пробігу становив 0,85, тобто його значення зменшилось на 0,03 або на 3,5%. Це обумовлено зниженням обсягів перевезень та необхідністю виконання додаткових порожніх пробігів для забезпечення своєчасної доставки вантажів в умовах погіршення дорожньої обстановки. Разом з тим, досягнутий рівень використання пробігу є достатньо високим та свідчить про ефективну організацію транспортної роботи та маршрутизації перевезень в компанії.

Коефіцієнт використання вантажопідйомності показує ступінь завантаженості транспортних засобів і розраховується як відношення фактичного обсягу перевезених вантажів до добутку вантажопідйомності автомобіля та кількості виконаних їздок. За 2023 рік середній коефіцієнт використання вантажопідйомності автомобілів ТОВ «Черрі Логістика» склав 0,88, тобто в середньому автомобілі компанії були завантажені на 88% від своєї номінальної вантажопідйомності. У порівнянні з 2022 роком даний показник зріс на 0,02 або на 2,3%, що є позитивною тенденцією та свідчить про зусилля компанії щодо оптимізації завантаження транспортних засобів та зниження питомих витрат на перевезення.

Найвищий рівень використання вантажопідйомності спостерігався при перевезенні вантажів для клієнтів сегменту FMCG (0,95), що пояснюється відносною однорідністю вантажів, ефективним плануванням відвантажень та постійністю обсягів замовлень. Натомість, при доставці меблів та будматеріалів коефіцієнт використання вантажопідйомності становив лише 0,8, що

обумовлено специфічними властивостями вантажів (габарити, конфігурація), які ускладнюють їх оптимальне розміщення в кузові автомобіля.

Для подальшого підвищення ефективності використання транспортних засобів ТОВ «Черрі Логістика» доцільно реалізувати наступні заходи:

впровадження системи динамічного планування маршрутів з використанням програмного забезпечення для оптимізації маршрутів в режимі реального часу з урахуванням дорожньої ситуації, графіків роботи клієнтів, завантаженості транспортних засобів.

використання сучасних засобів пакування та кріплення вантажів (вакуумна упаковка, стрейч-худ, текстильні ремені та ін.), які дозволяють максимально ефективно використовувати вантажний простір автомобіля, знижують ризики пошкодження та зміщення вантажів при транспортуванні.

розвиток системи консолідації вантажів від різних відправників, формування збірних відправок для підвищення завантаженості автомобілів та зниження вартості перевезення для клієнтів.

оптимізація графіків технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів для мінімізації простоїв, підвищення коефіцієнту технічної готовності та ефективності використання автопарку.

Окрім технічних та організаційних аспектів, важливе значення для оцінки ефективності організації перевезень вантажів мають фінансові показники - собівартість перевезень, рентабельність транспортних послуг, оборотність оборотних активів. Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити ефективність *logistical activities* з точки зору їх впливу на фінансовий результат та ринкову вартість компанії.

Собівартість перевезень є одним з ключових показників, що характеризує ефективність організації транспортної діяльності та визначає цінову конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних послуг. Вона розраховується як відношення загальних витрат на здійснення перевезень до обсягу наданих послуг у натуральному (тонно-кілометри) або вартісному (чистий дохід) вираженні.

За даними управлінського обліку ТОВ «Черрі Логістика», у 2023 році собівартість 1 ткм перевезень склала 5,12 грн/ткм, що на 0,28 грн/ткм або на 5,8% більше, ніж у 2022 році (4,84 грн/ткм). Зростання собівартості перевезень було зумовлене підвищенням цін на паливо та запчастини, збільшенням витрат на оплату праці водіїв та ремонт автомобілів, зниженням ефективності використання транспортних засобів через погіршення дорожньої обстановки.

У структурі собівартості перевезень ТОВ «Черрі Логістика» найбільшу частку займали наступні статті витрат: витрати на паливно-мастильні матеріали - 38,5%, витрати на оплату праці водіїв та експедиторів - 25,7%, витрати на технічне обслуговування та ремонт автомобілів - 12,4%, амортизація транспортних засобів - 9,2%.

Для зниження собівартості перевезень та підвищення ефективності транспортної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію структури витрат та підвищення продуктивності використання ресурсів. Зокрема: забезпечити жорсткий контроль та нормування витрат палива, впровадити системи GPS-моніторингу та контролю витрат палива, мотивувати водіїв до економічного водіння; оптимізувати маршрути та графіки перевезень з метою зменшення порожніх пробігів та простоїв автомобілів; впровадити систему планово-попереджувальних ремонтів та технічного обслуговування автомобілів для зниження аварійності та витрат на ремонт; забезпечити ефективне планування та диспетчеризацію роботи водіїв для мінімізації понаднормових робіт та простоїв; підвищити ефективність роботи служби логістики шляхом автоматизації процесів планування, обліку та контролю транспортної діяльності, впровадження систем управління транспортом (TMS).

Важливим показником, що характеризує ефективність транспортної діяльності з точки зору прибутковості, є рентабельність перевезень - відношення чистого прибутку до собівартості або чистого доходу від реалізації транспортних послуг. У 2023 році рентабельність перевезень ТОВ «Черрі Логістика» за чистим прибутком склала 1,8%, що на 6,6% менше, ніж у 2022

році (8,4%). Різке зниження рентабельності обумовлене скороченням обсягів замовлень, підвищенням собівартості перевезень, наданням знижок окремим клієнтам для утримання ринкових позицій.

Оборотність оборотних активів є показником ділової активності та характеризує ефективність використання оборотних активів компанії, зокрема запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів. Вона розраховується як відношення чистого доходу від реалізації послуг до середньорічної вартості оборотних активів і вимірюється у кількості оборотів за рік.

У 2023 році оборотність оборотних активів ТОВ «Черрі Логістика» становила 3,6 обороти, що на 0,8 обороти менше, ніж у 2022 році (4,4 обороти). Зниження оборотності обумовлене зменшенням обсягів реалізації послуг при одночасному збільшенні середніх залишків дебіторської заборгованості та запасів палива та запчастин. Значний обсяг дебіторської заборгованості (95,8% оборотних активів на кінець 2023 року) свідчить про недостатньо ефективну систему розрахунків з клієнтами та ризику втрати ліквідності..

Для комплексної оцінки ефективності транспортної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» важливо також враховувати нефінансові показники, що характеризують рівень задоволеності та лояльності клієнтів, надійність та безпечність перевезень, вплив на навколишнє середовище та ін.

Зокрема, за даними опитувань клієнтів, у 2023 році інтегральний показник задоволеності якістю транспортних послуг ТОВ «Черрі Логістика» становив 4,2 бали за 5-бальною шкалою, що є достатньо високим результатом. Разом з тим, близько 15% клієнтів висловили незадоволення окремими аспектами обслуговування, такими як недотримання термінів доставки, помилки в оформленні документів, недостатня інформативність та оперативність комунікацій з персоналом компанії.

У 2023 році в компанії було зафіксовано 2 дорожньо-транспортні пригоди з вини водіїв ТОВ «Черрі Логістика», які призвели до пошкодження транспортних засобів та вантажів, а також до простоїв та затримок доставки. За результатами розслідування причинами ДТП були названі недотримання

водіями швидкісного режиму та правил дорожнього руху, а також недостатній контроль за станом здоров'я та режимом праці та відпочинку водіїв.

Для підвищення рівня безпеки перевезень та зниження ризиків ДТП ТОВ «Черрі Логістика» необхідно: забезпечити регулярне навчання та інструктаж водіїв з питань безпеки дорожнього руху та правил перевезення вантажів;

посилити контроль за дотриманням водіями режиму праці та відпочинку, не допускати роботу в стані перевтоми або під впливом алкоголю чи наркотичних речовин; забезпечити оснащення автомобілів сучасними системами активної та пасивної безпеки (ABS, ESP, подушки безпеки тощо); впровадити системи віддаленого моніторингу та контролю швидкості, стилю водіння, технічного стану транспортних засобів.

Все більшої актуальності набувають питання мінімізації впливу автомобільного транспорту на довкілля, зокрема щодо зменшення викидів забруднюючих речовин та парникових газів. Розрахунки показують, що питомі викиди CO₂ автопарком ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році становили 95 г/ткм, що на 5% менше, ніж у попередньому році (100 г/ткм), але все ще перевищує показники кращих європейських перевізників (60-80 г/ткм).

Підсумовуючи результати оцінки ефективності організації перевезень вантажів в ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році, можна зробити наступні висновки:

Незважаючи на складну ринкову ситуацію та зниження обсягів перевезень, компанія в цілому забезпечила достатньо високий рівень якості та надійності транспортних послуг, про що свідчать показники своєчасності доставки (95,2%) та збереження вантажів (99,6%); ефективність використання транспортних засобів залишається на високому рівні (коефіцієнт використання пробігу - 0,82, коефіцієнт використання вантажопідйомності - 0,88), але має потенціал для подальшої оптимізації за рахунок впровадження систем управління транспортом та маршрутизації перевезень; внаслідок зростання собівартості перевезень та зниження тарифів на послуги відбулось суттєве зменшення рентабельності транспортної діяльності (з 8,4% до 1,8%), що вимагає вжиття

заходів щодо оптимізації витрат та нарощування обсягів реалізації послуг; недостатньо ефективного управління дебіторською заборгованістю призвело до зниження оборотності оборотних активів (з 4,4 до 3,6 обороти), що може створювати ризики для ліквідності та фінансової стійкості компанії; якість обслуговування та лояльність клієнтів залишаються на достатньо високому рівні (4,2 бали з 5), але потребують постійної уваги та вдосконалення з використанням сучасних інформаційних технологій та клієнтоорієнтованого підходу; компанія приділяє належну увагу питанням безпеки перевезень та зменшення негативного впливу на довкілля, але все ще має значний потенціал для покращення показників в цій сфері за рахунок навчання персоналу, модернізації автопарку та використання інноваційних технологій.

Висновки до розділу 2

Аналіз організації перевезень вантажів в логістичній компанії ТОВ «Черрі Логістика», проведений в другому розділі кваліфікаційної роботи, дозволяє зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Черрі Логістика» показав, що компанія є відносно молодим, але динамічно зростаючим гравцем на ринку логістичних послуг України, який спеціалізується на наданні послуг з організації перевезень вантажів автомобільним транспортом, експедируванні та складській обробці товарів. Компанія має розгалужену клієнтську базу, до якої входять підприємства різних галузей економіки (FMCG, будівництво, меблеве виробництво, автозапчастини тощо). За період 2021-2023 років масштаби діяльності ТОВ «Черрі Логістика» стрімко зростали, про що свідчить збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг у 3,7 рази. Разом з тим, у 2023 році на тлі погіршення ринкової кон'юнктури відбулось зниження обсягів замовлень і, як наслідок, виручки та чистого прибутку компанії.

2. Проаналізовано ключові операційні та фінансові показники логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика». Встановлено, що у 2023 році обсяг перевезених вантажів зменшився на 20% порівняно з попереднім роком,

але при цьому зріс середній вантажообіг на 1 тонну перевезеного вантажу (з 114 до 150 км). Найбільші обсяги перевезень здійснювались для клієнтів харчової промисловості (30%), будівництва (25%) та виробників побутової хімії (15%). Ефективність використання автопарку залишалась на достатньо високому рівні, про що свідчать показники коефіцієнту використання пробігу (0,82) та коефіцієнту використання вантажопідйомності (0,88).

3. Функціонування складського господарства ТОВ «Черрі Логістика» відзначається високим рівнем завантаженості потужностей (коефіцієнт 0,8) та оборотності запасів (12 разів на рік). Впровадження WMS-системи дозволило на 20% скоротити час обробки замовлень та підвищити точність їх комплектації до 99,5%. Разом з тим, зниження загальних обсягів вантажопотоку призвело до скорочення завантаженості складських площ та трудомісткості складських операцій.

4. Аналіз структури логістичних витрат ТОВ «Черрі Логістика» показав, що найбільшу частку в них займають витрати на паливно-мастильні матеріали (38,5%), оплату праці водіїв та експедиторів (25,7%) і технічне обслуговування та ремонт автотранспорту (12,4%). За рахунок реалізації комплексу оптимізаційних заходів компанії вдалося знизити загальні логістичні витрати на 15,2%. Разом з тим, через випереджаюче скорочення доходів, показник рентабельності логістичної діяльності у 2023 році знизився на 6,6 в.п. до 1,8%.

5. Варто відзначити достатньо високий рівень своєчасності доставки вантажів (95,2%) та їх збереження при транспортуванні (99,6%). За даними опитувань, інтегральна задоволеність клієнтів ТОВ «Черрі Логістика» якістю обслуговування оцінюється в 4,2 бали за 5-бальною шкалою. Компанія докладає зусиль для підвищення екологічності перевезень та зниження негативного впливу транспорту на довкілля, зокрема за рахунок оптимізації маршрутів та модернізації автопарку.

6. У розділі описано підхід до комплексної оцінки ефективності організації перевезень вантажів у ТОВ «Черрі Логістика» за системою

ключових показників, які відображають якість, надійність, безпечність та економічність транспортної діяльності. За більшістю показників компанія демонструє результати на рівні галузевих стандартів, але має значний потенціал для покращення за рахунок впровадження сучасних інструментів оптимізації логістики.

7. Основними проблемними зонами в організації перевезень вантажів ТОВ «Черрі Логістика» визнано: зниження рентабельності через зростання собівартості транспортних послуг; недостатньо ефективного управління дебіторською заборгованістю та оборотними активами; потреба у вдосконаленні системи планування маршрутів та диспетчеризації транспорту для усунення непродуктивних простоїв та пробігів; необхідність подальшого підвищення якості обслуговування клієнтів та безпеки перевезень.

8. Визначено основні напрямки підвищення ефективності організації перевезень вантажів у ТОВ «Черрі Логістика», зокрема: зниження собівартості за рахунок системної оптимізації ресурсів і процесів; збільшення обсягів продажів послуг шляхом залучення нових клієнтів та розширення спектру сервісів; вдосконалення логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості та діджиталізації; забезпечення прозорості та надійності перевезень; активізація зусиль зі зниження екологічного впливу транспорту.

Таким чином, комплексний аналіз організації перевезень вантажів у ТОВ «Черрі Логістика» показав, що компанія в цілому забезпечує достатньо ефективну та якісну транспортно-логістичну діяльність, але має значні резерви для оптимізації використання ресурсів, підвищення рентабельності та вдосконалення сервісу. Реалізація зазначених напрямків розвитку дозволить компанії суттєво зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, забезпечити зростання фінансових результатів та досягти довгострокової стійкості бізнесу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ В ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА»

3.1. Основні напрямки удосконалення організації вантажних перевезень в компанії

Результати комплексного аналізу організації перевезень вантажів у ТОВ «Черрі Логістика», проведеного у попередньому розділі, засвідчили, що попри загалом достатньо високий рівень ефективності та якості транспортно-логістичної діяльності компанії, існують значні можливості та резерви для її подальшого вдосконалення. Необхідність розробки та впровадження управлінських рішень щодо оптимізації логістичних процесів обумовлена як внутрішніми факторами (зниження прибутковості діяльності, недостатня ефективність використання ресурсів, потреба у підвищенні якості обслуговування клієнтів), так і викликами зовнішнього середовища (загострення конкуренції на ринку, підвищення вимог споживачів, активний розвиток інноваційних технологій в логістиці).

Разом з тим, слабкими сторонами компанії є: висока залежність фінансових результатів від коливань попиту на ринку транспортних послуг; значна частка постійних витрат у структурі собівартості перевезень; недостатній рівень автоматизації та інформатизації логістичних процесів; потреба в оновленні окремих видів транспортних засобів та обладнання. Серед потенційних можливостей для розвитку логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» варто відзначити: співпрацю з новими клієнтами в перспективних сегментах ринку (e-commerce, кур'єрська доставка, холодна логістика); розширення спектру послуг (митно-брокерські, крос-докінг, передпродажна підготовка товарів); впровадження сучасних інформаційних систем управління транспортом та складом; залучення інвестицій або банківських кредитів для реалізації інноваційно-логістичних проектів.

Основними загрозами, які можуть негативно вплинути на ефективність організації перевезень вантажів у ТОВ «Черрі Логістика», є: зростання цін на

паливно-мастильні матеріали та запчастини; законодавчі обмеження руху великовантажного транспорту в межах міст; посилення конкурентного тиску з боку великих міжнародних логістичних операторів; ризику втрати частини клієнтів внаслідок зниження якості обслуговування або демпінгу цін конкурентами.

З огляду на вищезазначені фактори, основними стратегічними напрямками удосконалення організації вантажних перевезень в ТОВ «Черрі Логістика» є такі.

Перш за все, це оптимізація логістичних витрат та підвищення рентабельності перевезень. В умовах обмежених можливостей для підвищення тарифів на транспортні послуги через високу конкуренцію на ринку, ключовим фактором зростання прибутковості діяльності ТОВ «Черрі Логістика» є скорочення логістичних витрат. Цього можна досягти за рахунок реалізації комплексу рішень на стратегічному та операційному рівнях управління логістикою.

На стратегічному рівні доцільно здійснити реінжиніринг логістичних бізнес-процесів компанії з метою усунення дублюючих та неефективних функцій, впровадження принципів ощадливого виробництва (*lean logistics*), оптимізації організаційної структури управління логістикою. Важливими напрямками стратегічної оптимізації витрат є також перегляд умов договорів з постачальниками транспортних послуг (підрядниками) в частині зниження вартості оренди транспортних засобів та складських приміщень, консолідація закупівель паливно-мастильних матеріалів та запчастин для отримання знижок, оптимізація системи відрядної оплати праці водіїв та експедиторів на основі КРІ.

На операційному рівні організації перевезень ключовими напрямками оптимізації витрат є: удосконалення маршрутів доставки вантажів з метою скорочення порожніх пробігів та простоїв автотранспорту; впровадження систем економічного водіння (*eco-driving*) для зниження витрат пального; використання систем моніторингу технічного стану транспортних засобів для

переходу на обслуговування за фактичним станом; підвищення ефективності управління товарно-матеріальними запасами (паливо, запчастини тощо) на основі систем контролю та нормування.

Окрім прямого скорочення операційних витрат, важливим чинником зростання рентабельності перевезень ТОВ «Черрі Логістика» має стати підвищення продуктивності використання логістичних активів (транспортних засобів, складів, обладнання) за рахунок оптимізації їх структури та завантаження. Зокрема, доцільно розглянути можливості консолідації відправок від різних клієнтів, впровадження технологій спільного використання вантажного простору (shared space), збільшення коефіцієнту зворотного завантаження автомобілів.

В умовах послаблення попиту на традиційні послуги з перевезення вантажів важливим напрямком диверсифікації бізнесу та збільшення доходів ТОВ «Черрі Логістика» має стати розвиток додаткових логістичних сервісів, які створюють додану вартість для клієнтів.

Перспективними послугами, які може надавати компанія, є: митно-брокерські послуги та консолідація міжнародних вантажоперевезень; крос-докінгові операції; передпродажна підготовка (co-packing) та передпродажне обслуговування товарів (наклеювання цінників, стікерів, створення промо-наборів); надання в оренду складських приміщень та відповідальне зберігання товарів клієнтів; послуги фулфілменту для Інтернет-магазинів; упаковка, сортування, маркування вантажів; інформаційно-консалтингові послуги з оптимізації ланцюгів постачання клієнтів. Для ефективного впровадження нових послуг ТОВ «Черрі Логістика» має забезпечити наявність необхідної інфраструктури, сертифікованого персоналу, надійних партнерів та гнучкої тарифної політики.

Не менш важливою передумовою успіху логістичного бізнесу компанії в довгостроковій перспективі є постійне підвищення якості транспортного обслуговування та орієнтація на задоволення індивідуальних потреб клієнтів. Ключовими параметрами якості при цьому виступають: надійність та

своєчасність доставки вантажів, збереження та цілісність вантажів при транспортуванні, інформаційна прозорість процесу виконання замовлення, гнучкість та комплексність обслуговування, компетентність та клієнтоорієнтованість персоналу.

Для досягнення оптимального співвідношення «ціна-якість» транспортної послуги ТОВ «Черрі Логістика» має впровадити комплексну систему управління якістю на базі міжнародних стандартів ISO 9001, а також галузевих стандартів якості логістичних послуг. Така система має включати: вимірювані цілі з якості, стандартизовані операційні процедури (SOP), регламенти взаємодії з клієнтами та партнерами, систематичне навчання та мотивацію персоналу за показниками якості роботи, регулярні внутрішні аудити виконання стандартів, моніторинг рівня задоволеності клієнтів та роботу зі скаргами.

Одним з інноваційних інструментів підвищення якості обслуговування клієнтів ТОВ «Черрі Логістика» може стати впровадження логістичного сервісу за моделлю «управління рівнем обслуговування» (Service Level Management), коли характеристики послуги (швидкість, надійність, періодичність поставок) визначаються індивідуально для кожного клієнта в рамках SLA-договорів. Це дозволить компанії гнучко адаптувати параметри сервісу під потреби різних цільових сегментів споживачів та встановлювати взаємовигідні довгострокові партнерські відносини з ключовими клієнтами.

Ключовою умовою підвищення ефективності управління перевезеннями вантажів та ланцюгами постачання в цілому є впровадження сучасних інформаційних технологій та програмних рішень для автоматизації логістичних процесів. Нагальними потребами ТОВ «Черрі Логістика» в цьому контексті є оновлення існуючої транспортно-логістичної інформаційної системи та її інтеграція із суміжними ІТ-системами.

Базовими компонентами комплексної інформаційної системи управління логістикою компанії мають стати, перш за все, транспортна інформаційна система (TMS) для автоматизації процесів планування, виконання та

моніторингу транспортних перевезень. Функціонал сучасних TMS-систем дозволяє оптимізувати маршрути доставки та консолідацію відправок, забезпечити он-лайн відстеження місцезнаходження та стану вантажів за допомогою GPS, RFID, здійснювати електронний документообіг з перевізниками, водіями, клієнтами. По друге, це система управління складом (WMS), яка автоматизує ключові складські операції та процеси (приймання, розміщення, зберігання, комплектацію та відвантаження товарів). Інноваційні WMS-системи на основі хмарних технологій та штучного інтелекту дозволяють підвищити швидкість та точність обробки товарів, оптимізувати простір та обладнання складу, впровадити адресне зберігання та відбір товарів за технологією pick-by-light, інтегруватись з обладнанням автоматизації складу (конвеєри, сортери, AGV). Значну роль відіграє електронна логістична платформа (E-Logistics Platform) для забезпечення прозорості, безпечності та колаборативності логістичних процесів на всьому ланцюгу постачання. Така платформа являє собою єдиний інформаційний простір, який об'єднує всіх учасників ланцюга (виробників, перевізників, експедиторів, дистриб'юторів, кінцевих споживачів) та дозволяє їм обмінюватись актуальними даними в режимі реального часу на основі хмарних технологій, інтернету речей, блокчейну. Е-логістична платформа оптимізує взаємодію контрагентів, усуває асиметрію інформації та недовіру між ними, створює можливості для спільного використання логістичних активів та ресурсів. І, нарешті, інтегрована інформаційна система класу ERP (планування ресурсів підприємства), яка об'єднує управління логістичними процесами з управлінням фінансами, персоналом, закупівлями, виробництвом та взаємовідносинами з клієнтами. Впровадження ERP-системи в ТОВ «Черрі Логістика» забезпечить єдиний стандарт даних, наскрізні бізнес-процеси, оптимізацію розподілу ресурсів в масштабах всієї компанії.

Окрім впровадження інтегрованих інформаційних систем, важливими напрямками цифрової трансформації логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» мають стати такі. Використання аналітики великих даних (Big Data)

та предиктивної аналітики для виявлення закономірностей та прогнозування попиту на логістичні послуги, ідентифікації вузьких місць в ланцюгах постачання, динамічного ціноутворення на послуги перевезення в залежності від ринкової кон'юнктури; впровадження мобільних додатків для замовлення транспортних послуг, відстеження вантажів, електронного документообігу, що дозволить підвищити доступність та зручність сервісів компанії для клієнтів та партнерів, оптимізувати бізнес-процеси; застосування технологій інтернету речей (IoT) для віддаленого моніторингу транспортних засобів, контролю режимів транспортування (температура, вологість, тиск), безпеки водіїв тощо на основі телематичних пристроїв та датчиків; роботизація складських операцій шляхом впровадження автономних транспортних систем, роботизованих комплексів комплектації замовлень, що дозволить підвищити швидкість, точність та безпечність логістичних процесів; використання технології 3D-друку для виготовлення окремих запчастин та комплектуючих для ремонту транспортних засобів та обладнання, що підвищить автономність та гнучкість транспортно-логістичної системи; впровадження зазначених інформаційних технологій в діяльність ТОВ «Черрі Логістика» дозволить досягти таких ключових ефектів як: скорочення логістичних витрат на 12-15%, підвищення продуктивності логістичного персоналу на 25-30%, зменшення часу виконання замовлень на 20-40%, підвищення завантаження потужностей на 5-7%, зменшення рівня запасів на 10-20%, підвищення рівня сервісу до 95-98%; сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність.

В умовах зростання суспільних вимог до безпечності, екологічності та соціальної відповідальності бізнесу, питання сталого розвитку набувають особливої актуальності і для підвищення ефективності транспортно-логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика». Основними напрямками реалізації політики сталого розвитку компанії є: поступове оновлення автопарку, перехід на екологічно чисті транспортні засоби (електромобілі, гібриди), використання альтернативних видів палива для зниження викидів парникових газів та забруднення довкілля; впровадження «зелених» технологій та практик в

управління транспортом та складом (оптимізація маршрутів, «економне водіння», використання альтернативних джерел енергії, програми утилізації відходів та вторинної переробки); участь у проектах з розвитку транспортної інфраструктури регіонів, модернізації доріг та логістичних центрів спільно з місцевими громадами та підприємствами; розвиток корпоративних соціальних програм з підтримки професійного розвитку та добробуту співробітників (навчання, соціальний захист, покращення умов праці, безпека на робочому місці); благодійні та волонтерські проекти з допомоги соціально незахищеним верствам населення, дітям, особам з інвалідністю тощо; інформаційні кампанії зі сприяння культурі дорожнього руху та популяризації принципів сталої міської мобільності; впровадження нефінансової (соціальної) звітності за стандартами GRI або IR для висвітлення екологічних та соціальних аспектів діяльності компанії та її внеску в досягнення Цілей сталого розвитку.

Таким чином, за результатами дослідження визначено чотири основні стратегічні напрямки підвищення ефективності організації вантажних перевезень в ТОВ «Черрі Логістика»: оптимізація логістичних витрат та підвищення рентабельності перевезень; розширення спектру та підвищення якості транспортно-логістичних послуг; розвиток інформаційних систем та цифровізація логістичної діяльності; сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність. Кожен з цих напрямків передбачає реалізацію цілого комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень та проектів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях, що потребує ґрунтового техніко-економічного обґрунтування та оцінки ефективності в наступному підрозділі.

3.2. Комплекс проектних рішень щодо удосконалення логістичних процесів перевезення вантажів

Ґрунтуючись на проведеному аналізі транспортно-логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» та визначених стратегічних напрямках її вдосконалення, в даному підрозділі запропоновано та обґрунтовано комплекс

проектних рішень, спрямованих на підвищення ефективності організації перевезень вантажів в компанії.

Відправною точкою для генерування проектних ініціатив стали виявлені в ході аналізу «вузькі місця», неефективні ланки та процеси в логістичній системі ТОВ «Черрі Логістика», усунення яких має забезпечити зниження витрат, прискорення логістичних операцій, підвищення якості обслуговування клієнтів. При цьому розробка проектних рішень базувалась на використанні сучасних концепцій та кращих практик в сфері управління ланцюгами постачання, зокрема: Lean-логістики, яка передбачає усунення всіх видів втрат в логістичних процесах (надлишкові запаси, затримки, нераціональні переміщення тощо), оптимізацію потоку створення цінності, постійне вдосконалення операцій. Окрім цього, за рахунок інтегрованого управління ланцюгами постачання (Supply Chain Integration), що ґрунтується на тісній співпраці та інформаційній взаємодії всіх учасників ланцюга для спільного планування, синхронізації процесів та оптимального розподілу ресурсів; омніканальної логістики, яка забезпечує безшовну інтеграцію всіх каналів обслуговування клієнтів (офлайн, онлайн) та доставки замовлень (власна доставка, поштові оператори, поштомати тощо) для створення цілісного клієнтського досвіду; екологістики (Green Logistics), що передбачає мінімізацію екодеструктивного впливу логістичної діяльності на довкілля за рахунок використання екоефективних транспортних засобів, оптимізації маршрутів, скорочення відходів упаковки тощо; логістики 4.0, яка базується на активному впровадженні цифрових технологій Індустрії 4.0 в управління ланцюгами постачання (інтернет речей, великі дані, штучний інтелект, доповнена реальність тощо) для автоматизації, роботизації та інтелектуалізації логістичних процесів.

Першим проектним рішенням щодо вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» є впровадження системи динамічного планування маршрутів (Dynamic Route Planning).

Сутність даного рішення полягає у використанні спеціалізованого програмного забезпечення для автоматичної розробки оптимальних маршрутів доставки вантажів з урахуванням великої кількості динамічних факторів: розташування точок відправлення та доставки; поточного місцезнаходження та статусу транспортних засобів; наявності заторів та інтенсивності трафіку на окремих ділянках маршруту; графіків роботи відправників, одержувачів та водіїв; планових та позапланових технічних робіт на дорогах; погодних умов та сезонних обмежень руху тощо.

На відміну від традиційних методів статичної маршрутизації, динамічне планування маршрутів здійснюється безперервно в режимі реального часу, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в процесі доставки та корегувати маршрути для забезпечення своєчасності та економічності перевезень.

Загальна тривалість проєкту впровадження системи динамічного планування маршрутів в ТОВ «Черрі Логістика» складе від 4 до 6 місяців залежно від масштабу та складності операцій компанії. Необхідні інвестиції в проєкт включають витрати на закупівлю програмного забезпечення та серверного обладнання (150-200 тис. грн.), послуги з налаштування та інтеграції системи (100-150 тис. грн.), навчання персоналу (50-70 тис. грн.). Загальний бюджет проєкту оцінюється в 300-420 тис. грн.

Для обґрунтування доцільності інвестицій в проєкт було розраховано його економічну ефективність. Очікувані економічні вигоди від впровадження системи динамічного планування маршрутів в ТОВ «Черрі Логістика» включають: економію витрат на паливо та ремонт автомобілів на 720-960 тис. грн. на рік; зниження витрат на оплату праці логістичного персоналу (за рахунок вивільнення 2-3 штатних одиниць) на 360-540 тис. грн. на рік; додатковий дохід від збільшення обсягів замовлень (за рахунок підвищення рівня сервісу та залучення нових клієнтів) на 1,2-1,5 млн. грн. на рік; економію на штрафних та неустойках за несвоєчасну доставку на 120-180 тис. грн. на рік.

Сукупний економічний ефект від проєкту за перший рік його реалізації складе 2,4-3,2 млн. грн. Простий термін окупності інвестицій складе 1,5-2

місяці. Чиста приведена вартість проєкту (NPV) за ставки дисконтування 20% річних та прогнозного терміну використання системи 5 років оцінюється в 7,2-9,6 млн. грн., внутрішня норма рентабельності (IRR) – в межах 240-320%.

Другим проєктним рішенням щодо вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» є впровадження комплексної системи управління складом (Warehouse Management System, WMS) на базі хмарної платформи.

Необхідність реалізації даного проєкту обумовлена існуючими проблемами в управлінні складськими процесами компанії, зокрема: недостатньою автоматизацією та прозорістю обліку товарно-матеріальних цінностей; низькою швидкістю та точністю комплектації замовлень; нераціональним використанням складських площ та обладнання; помилками персоналу внаслідок ручного вводу даних; відсутністю інструментів аналітики та оптимізації складської діяльності.

Впровадження сучасної WMS-системи дозволить ТОВ «Черрі Логістика» перевести управління складом на якісно новий рівень за рахунок наскрізної автоматизації та оптимізації всіх складських процесів та операцій, таких як:

Приймання та розміщення товарів: автоматична ідентифікація вантажів за штрих-кодами або RFID-мітками; контроль кількості та якості товарів; визначення оптимальних місць зберігання товарів на складі на основі їх габаритів, ваги, терміну придатності, частоти звернень тощо; формування завдань на переміщення товарів для працівників складу.

Зберігання товарів: контроль умов зберігання товарів (температури, вологості, освітленості); відстеження термінів придатності та своєчасне виявлення товарів з обмеженим терміном; інвентаризація товарних запасів; ABC-XYZ-аналіз товарного асортименту для оптимізації розміщення товарів.

Комплектація та відвантаження замовлень: автоматичне резервування товарів під замовлення клієнтів; формування оптимальної послідовності відбору товарів з місць зберігання; використання технології pick-by-voice або pick-by-light для швидкої та безпомилкової комплектації; автоматичний розрахунок вантажних місць та формування супровідних документів.

Управління складським обладнанням: облік та контроль складської техніки (навантажувачі, штабелери); планування графіків технічного обслуговування та ремонту обладнання; контроль руху обладнання в режимі реального часу; оптимізація маршрутів переміщення техніки на складі для зменшення холостих пробігів.

Аналітика та звітність: формування аналітичних звітів щодо ключових показників роботи складу (завантаженість, оборотність запасів, своєчасність відвантаження); прогнозування попиту та планування поставок; розрахунок нормативів складських запасів; ведення електронного документообігу та EDI з контрагентами.

Хмарна архітектура WMS-системи забезпечує низку переваг у порівнянні з традиційними локальними системами, зокрема: відсутність потреби у закупівлі та обслуговуванні серверного обладнання; гнучка масштабованість обчислювальних потужностей залежно від навантаження; доступність системи з будь-яких пристроїв та місць; автоматичне оновлення та резервне копіювання даних; спрощена інтеграція з іншими хмарними сервісами.

Результатами впровадження хмарної WMS-системи в ТОВ «Черрі Логістика» мають стати (таблиця 3.1.) :

Таблиця 3.1 — Результати впровадження хмарної WMS-системи в ТОВ «Черрі Логістика»

Показник	Базовий рівень	Очікувані результати
Швидкість та точність комплектації замовлень	-	+25-30%
Помилки та пересортиця при відвантаженні	-	0,5-1,0%
Місткість складу	-	+10-15%
Оборотність складських запасів	12 разів/рік	15-18 разів/рік
Продуктивність праці складського персоналу	20 палето-місць/людино-змін	27-30 палето-місць/людино-змін
Операційні витрати складу	-	-15-20%
Доходи від складських послуг	-	+25-30%

Джерело: складено автором за [44;50]

Проект впровадження хмарної WMS-системи в ТОВ «Черрі Логістика» передбачає виконання таких основних робіт: діагностика існуючих бізнес-процесів управління складом, виявлення "вузьких місць" та потенціалу для оптимізації (2-3 тижні); формування вимог до функціональності wms-системи, розробка специфікацій та технічного завдання на впровадження (3-4 тижні); вибір постачальника хмарної wms-системи, узгодження комерційних умов та укладання договорів (2-3 тижні); розробка проєктної документації (концептуальний проєкт, технічний проєкт), налаштування системи відповідно до вимог компанії (6-8 тижнів); інтеграція wms-системи з обліковими системами компанії (erp, tms), налаштування обміну даними з контрагентами (4-6 тижнів); тестування роботи wms-системи, міграція даних, розробка інструкцій для користувачів (4 тижні); навчання ключових користувачів та адміністраторів wms-системи (2-3 тижні); дослідно-промислова експлуатація wms-системи на окремій ділянці складу, коригування системи за результатами тестування (4-6 тижнів); повномасштабний запуск wms-системи в промислову експлуатацію, моніторинг її ефективності, усунення недоліків (4-8 тижнів).

Загальна тривалість проєкту впровадження хмарної WMS-системи складе 8-12 місяців залежно від розміру та складності операцій складу ТОВ «Черрі Логістика». Інвестиційні витрати на проєкт включають: вартість ліцензій на хмарне програмне забезпечення (400-600 тис. грн. на рік); послуги з впровадження та налаштування системи (600-800 тис. грн.); витрати на інтеграцію з існуючими ІТ-системами (200-300 тис. грн.); закупівлю мобільних терміналів та принтерів штрих-кодів (150-200 тис. грн.); навчання персоналу (100-150 тис. грн.). Загальний бюджет проєкту оцінюється в 1,45-2,05 млн. грн.

Очікувані економічні вигоди від проєкту впровадження хмарної WMS-системи в ТОВ «Черрі Логістика» включають:

збільшення доходів від надання послуг складського зберігання та обробки вантажів на 20-25% або на 3,6-4,5 млн. грн. на рік за рахунок підвищення якості сервісу та залучення нових клієнтів;

скорочення операційних витрат складу на 15-20% або на 1,8-2,4 млн. грн. на рік внаслідок зменшення витрат на оплату праці, експлуатацію обладнання, витрат товарів, виплат компенсацій клієнтам тощо;

вивільнення оборотних коштів у розмірі 3-5% вартості запасів або 1,2-2,0 млн. грн. через прискорення їх оборотності та оптимізацію поставок;

сукупний економічний ефект від проєкту за перший рік його реалізації складе 6,6-8,9 млн. грн. Простий термін окупності інвестицій – 3-4 місяці. Чиста приведена вартість проєкту (NPV) за ставки дисконтування 20% та прогнозного терміну використання системи 5 років оцінюється в 20-27 млн. грн., внутрішня норма рентабельності (IRR) – в 140-190%.

Представлені проєктні рішення ілюструють широкі можливості для оптимізації транспортно-складської діяльності ТОВ «Черрі Логістика» на основі використання сучасних інформаційних технологій та кращих практик в управлінні ланцюгами постачання. Реалізація пропонованих рішень має дозволити компанії значно підвищити ефективність логістичних процесів та операцій, покращити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати витрати.

Базуючись на динамічній архітектурі (модель PDCA – Plan-Do-Check-Act), пропоновані рішення мають постійно вдосконалюватися та актуалізуватися відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб компанії. Стратегія діджиталізації та інноваційного розвитку ТОВ «Черрі Логістика» повинна стати основою для безперервного пошуку нових можливостей оптимізації логістичної діяльності компанії.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Черрі Логістика»

Обґрунтування доцільності реалізації будь-яких проєктів з оптимізації та розвитку логістичної діяльності потребує ретельної оцінки їх економічної ефективності, що передбачає зіставлення очікуваних вигід та витрат, а також врахування впливу проєктів на ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Економічно ефективний проєкт повинен

забезпечувати достатню віддачу на вкладені інвестиції, сприяти зростанню рентабельності та конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

Запропоновані в попередньому підрозділі проектні рішення щодо вдосконалення транспортно-складської діяльності ТОВ «Черрі Логістика» потребують значних інвестиційних витрат та організаційних зусиль, тому прийняття рішень про їх впровадження має базуватися на всебічному економічному аналізі та обґрунтуванні.

Економічна оцінка ефективності проєкту впровадження системи динамічного планування маршрутів в ТОВ «Черрі Логістика» здійснювалась на основі прогнозування очікуваних грошових потоків за песимістичним, реалістичним та оптимістичним сценаріями з горизонтом планування 5 років. Для розрахунку поточних логістичних показників використано дані управлінської звітності підприємства за 2022-2023 роки.

Собівартість вантажних перевезень ТОВ «Черрі Логістика» у 2023 році становила 5,12 грн. на 1 ткм, що на 5,8% вище рівня 2022 року. Логістичні витрати досягли рівня 92% чистого доходу від реалізації транспортних послуг проти 89% у 2022 році. Відповідно рентабельність реалізації логістичних послуг знизилась з 11% до 8%.

Показники рентабельності активів та власного капіталу компанії у 2023 році становили відповідно 8,8% та 14% (у 2022 році – 12,1% та 26,8%).

Очікувані інвестиції у проєкт включають закупівлю програмного забезпечення та серверного обладнання (200 тис. грн.), послуги з налаштування та інтеграції системи (150 тис. грн.), навчання персоналу (70 тис. грн.) і складають 420 тис. грн. Щорічні витрати на технічну підтримку та обслуговування системи оцінюються в 50 тис. грн.

Впровадження системи динамічного планування маршрутів дозволить знизити собівартість перевезень на 8-12% за рахунок скорочення загального пробігу автомобілів та витрат на паливо. Також очікується підвищення рівня

своєчасності доставки до 97-98%, що розширить можливості залучення нових клієнтів та збільшення обсягів замовлень на 5-7% щорічно.

Впровадження динамічного планування маршрутів дозволить ТОВ «Черрі Логістика» наростити чистий дохід від реалізації транспортних послуг на 7-10% в рік, підвищити рентабельність логістичних послуг до 12-15%, скоротити логістичні витрати до рівня 80-85% чистого доходу. Приріст чистого прибутку за 5 років складе 6-9 млн. грн., рентабельність активів підвищиться до 15-18%, рентабельність власного капіталу – до 22-30%.

Таблиця 3.2. — Показники ефективності проекту впровадження системи динамічного планування маршрутів

Показник	Песимістичний прогноз	Реалістичний прогноз
Чистий дисконтований дохід (NPV), тис. грн.	1190,6	7200,0
Внутрішня норма дохідності (IRR), %	137,2%	240,0%
Індекс прибутковості (PI)	3,83	18,10
Дисконтований термін окупності (DPP), років	0,86	0,50

Джерело: складено автором за [44;50]

Аналіз чутливості проекту свідчить, що найбільш критичними факторами його успіху є обсяг додаткових замовлень на перевезення та рівень економії витрат на паливо. Зокрема, зниження приросту замовлень до 2% на рік зменшує NPV проекту на 35%, а IRR – на 10 п.п., проте проект залишається ефективним. Для хеджування ризиків рекомендується укладання довгострокових договорів з ключовими клієнтами та постачальниками пального.

Економічна оцінка ефективності проекту впровадження хмарної системи управління складом (WMS) в ТОВ «Черрі Логістика» виконана за аналогічним алгоритмом.

Базовий рівень логістичних показників роботи складу у 2023 році: оборотність товарних запасів – 12 разів на рік; частка логістичних витрат в обороті складу – 11,4%; рентабельність послуг складського зберігання та

обробки вантажів – 22,5%; продуктивність праці складських працівників – 20 палето-місць на людину-змін.

Сукупний бюджет проекту оцінюється в 2,05 млн. грн., в т.ч. вартість ліцензій на програмне забезпечення – 600 тис. грн. (щорічно), послуги з впровадження та інтеграції системи – 800 тис. грн., закупівля мобільних терміналів та принтерів штрих-кодів – 200 тис. грн., навчання персоналу – 150 тис. грн.; очікувані вигоди від впровадження хмарної WMS-системи на складі: підвищення швидкості та точності комплектації замовлень на 25-30%, відповідно прискорення циклу обслуговування клієнтів; зменшення помилок та пересортиці при відвантаженні товарів до 0,5-1,0%; збільшення місткості складу на 10-15% за рахунок оптимізації розміщення товарів; прискорення оборотності складських запасів на 5-7 днів (до 15-18 оборотів); підвищення продуктивності праці персоналу складу до 27-30 палето-місць на людину-змін; скорочення операційних витрат складу на 15-20% внаслідок оптимізації бізнес-процесів та ресурсів; збільшення доходів від надання послуг відповідального зберігання та обробки вантажів на 25-30% за рахунок розширення сервісу та залучення нових клієнтів.

Прогнозні показники ефективності інвестицій у хмарну WMS-систему представлено на рис. 3.1:

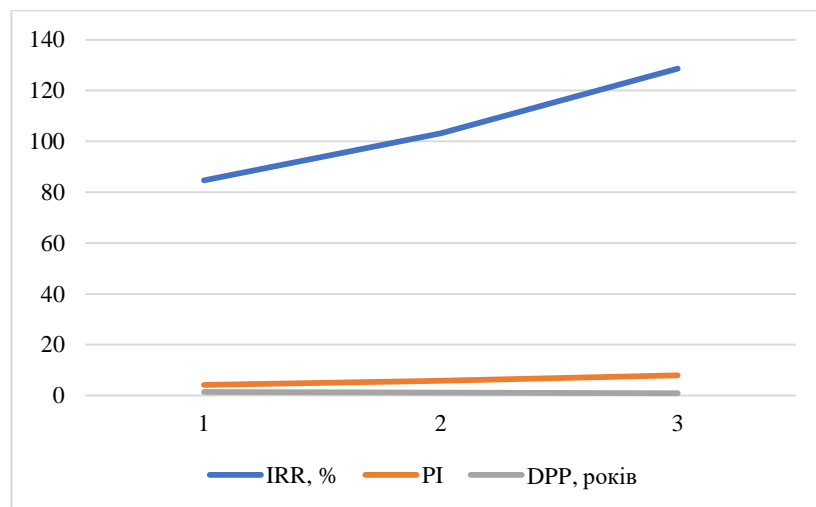


Рис 3.1. Прогнозні показники ефективності інвестицій у хмарну WMS-систему

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, проєкт впровадження хмарної WMS-системи є економічно ефективним за всіма сценаріями. Чиста приведена вартість проєкту коливається від 8,6 до 16,2 млн. грн., внутрішня норма дохідності значно перевищує вартість капіталу компанії, а термін окупності не перевищує 1,5 років навіть за песимістичним прогнозом.

Впровадження WMS-системи забезпечить зростання обороту складських послуг ТОВ «Черрі Логістика» на 30-40% протягом 5 років, підвищить рентабельність складу до 30-32%, прискорить оборотність запасів в 1,5 рази. Очікуваний приріст чистого прибутку за весь період становитиме 25-35 млн. грн.

Аналіз чутливості проєкту вказує на високі ризики, пов'язані із забезпеченням запланованого приросту доходів від залучення нових клієнтів на послуги відповідального зберігання та обробки вантажів. Зокрема, зменшення приросту доходів до 5% на рік від запланованого рівня призводить до зниження NPV на 45% та IRR на 14 п.п. Також суттєві ризики несе потенційне збільшення операційних витрат на експлуатацію WMS-системи, зокрема в частині оплати хмарних сервісів. Для мінімізації цих ризиків критично важливим є формування збалансованої маркетингової стратегії просування складських послуг та забезпечення належного рівня технічної підтримки з боку провайдера WMS-рішення.

Таким чином, загальна оцінка економічної ефективності запропонованих проєктних рішень з оптимізації транспортно-складської діяльності ТОВ «Черрі Логістика» є позитивною. Сумарні інвестиції в розмірі 2,5 млн. грн. на впровадження системи динамічного планування маршрутів та хмарної системи управління складом принесуть компанії близько 35-45 млн. грн. додаткового чистого прибутку протягом 5 років. Внутрішня норма дохідності кожного проєкту суттєво перевищує вартість капіталу ТОВ «Черрі Логістика», а терміни їх окупності є доволі короткими.

Впровадження запропонованих рішень також матиме позитивний вплив на ключові показники ефективності логістичної діяльності підприємства.

Прогнозується підвищення рівня своєчасності доставки до 97-98%, скорочення логістичних витрат до 80-85% у структурі чистого доходу, підвищення рентабельності транспортних послуг до 12-15%, прискорення оборотності складських запасів до 15-18 разів на рік, збільшення продуктивності праці персоналу на 20-30%. Відповідно суттєво покращаться і загальні фінансово-економічні показники ТОВ «Черрі Логістика» – рентабельність активів зросте до 18-20%, рентабельність продажів – до 10-12%.

Разом з тим, слід враховувати, що реалізація проєктів пов'язана зі значними ризиками, які можуть вплинути на досягнення запланованих показників ефективності. До числа основних ризиків відносяться: ринкові – зниження попиту на логістичні послуги внаслідок погіршення економічної ситуації, посилення конкуренції на ринку, зміни споживчих уподобань клієнтів; операційні – збільшення собівартості перевезень та складських послуг через зростання цін на паливо, електроенергію, оплату праці, запчастини; технологічні – труднощі з інтеграцією інформаційних систем, збої в роботі обладнання та програмного забезпечення, помилки персоналу при роботі з новими технологіями; інвестиційні – перевищення фактичних витрат на реалізацію проєктів над запланованими, затримки з впровадженням систем та досягненням цільових показників; регуляторні – зміни законодавства щодо вимог до здійснення перевезень, ліцензування діяльності, оподаткування тощо.

Для мінімізації впливу зазначених ризиків на результативність проєктів та загальну ефективність логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» доцільно вжити низку превентивних заходів, зокрема: здійснювати регулярний моніторинг та аналіз ринкової ситуації, відстежувати тенденції зміни попиту та поведінки конкурентів, забезпечити гнучкість цінової та сервісної політики компанії; диверсифікувати портфель логістичних послуг та клієнтську базу для зниження залежності від окремих сегментів ринку та великих замовників; укладати довгострокові договори з надійними постачальниками матеріальних ресурсів (паливо, запчастини) для фіксації цін та безперебійного забезпечення потреб компанії; передбачити створення фінансових резервів для покриття

незапланованих витрат по проєктах та можливих втрат на етапі їх впровадження; провести ретельне тестування інформаційних систем перед введенням в експлуатацію, забезпечити належне навчання персоналу та його мотивацію до ефективного використання нових технологій; здійснювати активну комунікацію зі стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, інвесторами) для роз'яснення цілей та переваг реалізованих проєктів, формування позитивного іміджу компанії як інноваційного та клієнтоорієнтованого логістичного оператора; забезпечити постійний контроль дотримання вимог законодавства при здійсненні перевезень та експлуатації транспортних засобів, гнучко адаптувати параметри послуг під зміни регуляторного середовища.

Підсумовуючи вищезазначене, слід зазначити, що за умови належної підготовки та ефективної реалізації запропонованих проєктів вдосконалення транспортної та складської логістики, ТОВ «Черрі Логістика» має всі шанси суттєво наростити масштаби своєї діяльності, покращити її ефективність та фінансові результати. Цифровізація та оптимізація ключових логістичних процесів нададуть компанії потужні конкурентні переваги, дозволять перейти до проактивної бізнес-моделі управління ланцюгами постачання. Разом з тим, ключовим фактором успішності проєктів є максимальне врахування та мінімізація супутніх ризиків через вжиття превентивних заходів.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження, проведені у третьому розділі кваліфікаційної роботи, дозволяють зробити наступні висновки:

1. З метою підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика» запропоновано комплекс стратегічних та операційних рішень, які відповідають актуальним викликам зовнішнього середовища та базуються на використанні передових управлінських концепцій і технологій в сфері логістики та управління ланцюгами постачання. Основними напрямками оптимізації системи управління транспортною та складською логістикою

компанії визначено зниження витрат, підвищення якості сервісу, цифровізацію логістичних процесів та забезпечення сталого розвитку.

2. З урахуванням результатів діагностики поточного стану логістичної діяльності підприємства, запропоновано 2-а проекти, спрямовані на усунення виявлених «вузьких місць» та підвищення загальної результативності транспортно-логістичної системи.

Реалізація першого проекту дозволить скоротити загальний пробіг автомобілів на 10-15%, зменшити витрати на паливо на 8-12%, збільшити коефіцієнт використання пробігу до 0,92-0,95, підвищити рівень своєчасності доставки до 97-98%. Очікуваними результатами другого проекту є підвищення швидкості та точності комплектації замовлень на 25-30%, збільшення місткості складу на 10-15%, прискорення оборотності запасів до 15-18 разів на рік, підвищення продуктивності праці персоналу на 20-30%.

3. Прогнозується за реалістичним сценарієм, що проект впровадження системи динамічного планування маршрутів забезпечить чистий дисконтований дохід (NPV) в розмірі 7,2 млн. грн. при внутрішній нормі дохідності (IRR) - 240%, а проект впровадження WMS-системи – NPV на рівні 12,0 млн. грн. з IRR 103,2%. Терміни окупності проектів складають відповідно 2 та 13 місяців.

4. Оцінено вплив реалізації запропонованих проектів на ключові фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Черрі Логістика». Згідно прогнозних розрахунків, протягом 5 років реалізації проектів очікується зростання чистого доходу від реалізації транспортно-логістичних послуг на 40-50%, збільшення валового прибутку в 1,5-1,7 рази, чистого прибутку – в 2,5-3 рази. Показники рентабельності активів та власного капіталу досягнуть рівня 18-20% та 25-30% відповідно, що суттєво перевищує їх поточний рівень.

5. Проаналізовано ключові ризики реалізації проектів та запропоновано заходи щодо їх мінімізації. Серед заходів з управління ризиками визначено диверсифікацію послуг та клієнтської бази, укладання довгострокових договорів з постачальниками, формування фінансових резервів,

ретельне тестування інформаційних систем, забезпечення відповідності діяльності вимогам законодавства.

Підсумовуючи, можна констатувати, що за умови ефективної реалізації розроблених проєктних рішень ТОВ «Черрі Логістика» має всі можливості для виходу на якісно новий рівень розвитку логістичної діяльності, суттєвого нарощення її масштабів та підвищення ефективності. Формування проактивної системи управління логістикою на основі передових технологій та практик дозволить компанії здобути стійкі конкурентні переваги на ринку, перетворитися на інноваційного лідера в сегменті логістичних послуг для середнього та малого бізнесу.

Практична реалізація наданих у роботі методичних рекомендацій та проєктних пропозицій сприятиме цифровій трансформації логістичної діяльності підприємства, впровадженню інтелектуальних транспортно-складських систем, синхронізації логістичних процесів з виробничими та збутовими, формуванню інтегрованих ланцюгів постачання. Відповідні трансформації забезпечать підвищення цінності та доступності логістичних послуг для клієнтів, зростання економічної доданої вартості та ринкової капіталізації ТОВ «Черрі Логістика» .

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного дослідження організації перевезень вантажів в логістичній компанії можна зробити наступні висновки:

1. Організація перевезень вантажів є комплексним та багатоаспектним процесом, який включає планування, організацію, реалізацію та контроль доставки товарно-матеріальних цінностей від місць їх виробництва до місць споживання з використанням різних видів транспорту.

2. Застосування в практиці роботи логістичних операторів таких підходів як: Just-In-Time, Lean Logistics, Supply Chain Management, Omnichannel Logistics відкриває широкі можливості для синхронізації логістичних процесів, скорочення втрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Розкрито зміст основних методів управління перевезеннями вантажів, таких як оптимізація маршрутів доставки, консолідація вантажів, крос-докінг, забезпечення інформаційної прозорості процесу доставки, управління ризиками перевезень.

3. Комплексний аналіз організації перевезень вантажів та оцінку ефективності логістичної діяльності було проведено на прикладі ТОВ «Черрі Логістика». Компанія має розгалужену клієнтську базу, до якої входять підприємства різних галузей економіки (FMCG, будівництво, меблеве виробництво, автозапчастини тощо). За період 2021-2023 років масштаби діяльності ТОВ «Черрі Логістика» стрімко зростали, про що свідчить збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг у 3,7 рази. Разом з тим, у 2023 році на тлі погіршення ринкової кон'юнктури відбулось зниження обсягів замовлень і, як наслідок, виручки та чистого прибутку компанії.

4. У 2023 році обсяг перевезених вантажів зменшився на 20% порівняно з попереднім роком, але при цьому зріс середній вантажообіг на 1 тонну перевезеного вантажу (з 114 до 150 км). Найбільші обсяги перевезень здійснювались для клієнтів харчової промисловості (30%), будівництва (25%) та виробників побутової хімії (15%).

5. Аналіз структури логістичних витрат ТОВ «Черрі Логістика» показав, що найбільшу частку в них займають витрати на паливно-мастильні матеріали (38,5%), оплату праці водіїв та експедиторів (25,7%) і технічне обслуговування та ремонт автотранспорту (12,4%).

6. Організація перевезень вантажів характеризується достатньо високим рівнем своєчасності їх доставки (95,2%) та збереження при транспортуванні (99,6%). За даними опитувань, інтегральна задоволеність клієнтів ТОВ «Черрі Логістика» якістю обслуговування оцінюється в 4,2 бали за 5-бальною шкалою.

7. Основні проблемні зони в організації перевезень вантажів ТОВ «Черрі Логістика» такі: зниження рентабельності через зростання собівартості транспортних послуг; недостатньо ефективного управління дебіторською заборгованістю та оборотними активами; потреба у вдосконаленні системи планування маршрутів та диспетчеризації транспорту для усунення непродуктивних простоїв та пробігів; необхідність подальшого підвищення якості обслуговування клієнтів та безпеки перевезень.

На основі результатів діагностики логістичної системи компанії та з використанням інструментів стратегічного аналізу визначено напрямки вдосконалення організації вантажних перевезень основні в ТОВ «Черрі Логістика»:

1. Запропоновано для ТОВ «Черрі Логістика» комплекс стратегічних та операційних рішень, які відповідають актуальним викликам зовнішнього середовища та базуються на використанні передових управлінських концепцій і технологій в сфері логістики та управління ланцюгами постачання.

2. Для оптимізації системи управління транспортною та складською логістикою компанії визначено такі напрямки: зниження витрат, підвищення якості сервісу, цифровізацію логістичних процесів та забезпечення сталого розвитку.

3. З урахуванням результатів діагностики поточного стану логістичної діяльності підприємства, запропоновано два проекти, спрямовані на усунення

виявлених «вузьких місць» та підвищення загальної результативності транспортно-логістичної системи. Реалізація першого проекту дозволить скоротити загальний пробіг автомобілів на 10-15%, зменшити витрати на паливо на 8-12%, збільшити коефіцієнт використання пробігу до 0,92-0,95, підвищити рівень своєчасності доставки до 97-98%. Очікуваними результатами другого проекту є підвищення швидкості та точності комплектації замовлень на 25-30%, збільшення місткості складу на 10-15%, прискорення оборотності запасів до 15-18 разів на рік, підвищення продуктивності праці персоналу на 20-30%.

4. За реалістичним прогнозом, чиста приведена вартість проекту впровадження системи динамічного планування маршрутів оцінюється на рівні 7,2 млн грн з внутрішньою нормою дохідності 240%, а проекту з впровадження хмарної WMS-системи - 12,0 млн грн з IRR 103%. Загальний термін окупності інвестицій в обидва проекти не перевищує 2 років.

5. Згідно прогнозних розрахунків, протягом 5 років реалізації проектів очікується зростання чистого доходу від реалізації транспортно-логістичних послуг на 40-50%, збільшення валового прибутку в 1,5-1,7 рази, чистого прибутку – в 2,5-3 рази. Показники рентабельності активів та власного капіталу досягнуть рівня 18-20% та 25-30% відповідно, що суттєво перевищує їх поточний рівень.

6. Серед заходів з управління ризиками визначено диверсифікацію послуг та клієнтської бази, укладання довгострокових договорів з постачальниками, формування фінансових резервів, ретельне тестування інформаційних систем, забезпечення відповідності діяльності вимогам законодавства.

Таким чином, реалізація запропонованих проектних рішень дозволить підвищити ефективність транспортно-логістичної діяльності ТОВ «Черрі Логістика», забезпечити його стійку конкурентоспроможність на ринку та довгостроковий інноваційний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2020.№12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477>
2. Бакаєв Л. О. Кількісні методи в управлінні інвестиціям / Л. О. Бакаєв. – Київ, 2000. 198 с.
3. Власенко Д.О. Формування раціональної структури стратегічного планування транспортного підприємства. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/1828/1/Vlasenko.pdf>
4. Волоснікова Н.М. Організаційно-економічні фактори формування транзакційних витрат інтегрованої логістизації процесів на підприємствах. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/147038455.pdf> 59
5. Глинська А.Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості : дис. ... канд. наук: спец. 08.00.04 / Глинська Анастасія Євгенівна. 2008. 214 с
6. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78-82.
7. Грабовецкий Б. Є. Основи економічного прогнозування : навч. посіб. Вінниця: ВФ ТАНГ, 2000. 209 с.
8. Грабовецкий Б. Є. Планування та економічне прогнозування : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2013. 66 с.
9. Гришова І.Ю. Дяченко О.П. Державна політика розвитку морських портів України в контексті розвитку міжнародних транспортних коридорів. URL:[HTTP://WWW.INVESTPLAN.COM.UA/?OP=8&W=%D0%86. +%D0%A E. +%D0%9 3%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%BE%D0%B2%D0%B0](http://WWW.INVESTPLAN.COM.UA/?OP=8&W=%D0%86. +%D0%A E. +%D0%9 3%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%BE%D0%B2%D0%B0)
10. Гуменна Ю. Г., Гура О. Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2021. № 2. С. 202–210.

11. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018, № 1 (23). С. 33-39.
12. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 170 с.
13. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/UKR_Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.pdf
14. Ілляшенко С.М. Маркетинг у прикладах і завданнях : навч. посібн. : за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. Суми : Вид-во "Університетська книга", 2006. 400 с.
15. Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3 (66). С. 63-69
16. Ладунка І. С., Кучеренко Є. А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. №15. С. 185–188.
17. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf%20>
18. Лакіза В.В. Сутність та значення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.5. С. 269-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25.5_47
19. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. №22.

20. Логістика: навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. - К.: «Центр учбової літератури», 2015. - 392 с.
21. Ложачевська О.М., Заяц О.В. Контролінг фінансової функції в автотранспортних підприємствах. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_4/23.pdf
22. Лукинський В.С., Бережний В.І. та ін. Логістика автомобільного транспорту: концепція, методи, моделі. - М.: Фінанси і статистика, 2002. - 280с.
23. Лутай Л.А. Стартап як стратегічна складова розвитку креативної економіки України (STARTUP AS A STRATEGIC COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF THE CREATIVE ECONOMY OF UKRAINE) / Н.Іванова, Д. Кучеренко, Т. Кузнецова, Н. Гуржій, Л.Лутай // Фінансово-Кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 5. № 40 (2021). С. 389-398.
24. Ляшук О.Л., Плекан У.М., Цьонь О.П., Пиндус Т.Б. Планування діяльності автотранспортного підприємства. Методичні аспекти. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38061/3/30.pdf>
25. Макаренко М.В. Особливості управління логістичними системами підприємств. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 36. С. 73-80.
26. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схемах / Негода А., Русак Д. К., 2023. 268с.
27. Мітченко Г.В. організаційно-економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту. URL: http://diser.ntu.edu.ua/Mitchenko_dis.pdf.
28. Моголова А.Ю. Місія підприємства – основа ефективного стратегічного управління. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92739/40-Mohylova.pdf?sequence=1>

29. Назарова, Л.В. Особливості дії організаційно-економічного механізму функціонування регіональних транспортно-логістичних систем. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 2. С. 86-95.
30. Нікітюк В.Г. організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності машинобудівних підприємств// URL: http://www.kdu.edu.ua/Documents/diser_Nikituk_VG.pdf
31. Окрепкий Р., Дудар В. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31695/2/GEV_2020v62n1_Okrepkyi_R-Implementation_of_the_118-131.pdf
32. Основи економічного і соціального прогнозування : навч . посіб. / Є. І. Балака, Л. А. Балака, О. І. Зоріна та ін. Харків : ХарДАЗТ, 2001. 210 с.
33. Падченко О.О. Організація перевезень вантажів в умовах промислових підприємств / О.О. Падченко, А.М. Пилипчук - Тиждень науки-2023. Транспортний факультет. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С.45-46. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/4.1/TN-2023-TF.pdf
34. Пащенко Ю.Є. Стратегічні напрямки і пріоритети розвитку транспортного сектору України згідно вимог світової організації торгівлі / Ю.Є. Пащенко // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпропетровськ : Вид-во Вид-во ДНУЗТ, 2008. Вип. 22. С. 248-253.
35. Пілько А. Д. Прогнозування соціально-економічних процесів: конспект лекцій. Івано-Франківськ, 2011. 81 с.
36. Тюріна Н.М. Маркетинг-логістична концепція управління підприємством. URL: http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/410/1/2.1_6.pdf 58.
37. Савченко Л.А. Дигіталізація в логістиці за рахунок введення алгоритму мурашиної логістики. Machinery & Energetics. Journal of Rural Production Research. Kyiv, Ukraine. 2019. Vol. 10. № 3. PP. 119-125.

38. Семенчук Т., Гусак О. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств
URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/29/31>.
39. Скриньковський Р.М., Костюк Н.Р., Коваль Н.М., Галелюк М.М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства // *diagnostika-transportnoyi-diyalnosti-yak-skladovoyi-logistichnoyi-sistemi-pidpriemstva%20(1).pdf*
40. Скупський Р.В. Інституціоналізація інноваційного розвитку промислового овочівництва у контексті раціонального землекористування. URL: <http://economy.chdu.edu.ua/article/view/107946>.
41. Смерічевська С.В. Мон. Херсон: ТОВ Видавничий дім «Гельветика». ISBN 978-966-916-123-9. URL: <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/33980>.
42. Смерічевська С.В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. С. 282-283.
43. СВ Смерічевська, ОО Постніков Стратегічні бізнес-моделі управління замкненими ланцюгами постачання (Closed Loop Supply Chain management) в умовах циркулярної економіки. Monograph. Conceptual principles, methods and models of greening logistics activities. /Gritsenko S., Savchenko L., Матвеев В.В., ест. РР. 149-175.
44. Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.
45. Соколова Л.В., Аль Фахор Ескндер Сулеман Салти Визначення внутрішнього середовища підприємства та оцінка його стабільності. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/3363e5d5-2f80-462f-bdc5-2f2b597f0d8a/content>
46. Стратегія сталої логістики та план дій для України. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>
47. ТОВ "ЧЕРПИ ЛОГІСТИКА". *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/44400976>.

- 48.Трушкіна Н.В., Кітріш К.Ю. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції індустрія 4.0// URL: <http://WWW.ECONOMY.NAYKA.COM.UA/?OP=8&W=%D0%9D. +%D0%92. +%D0%A2%D1%80%D1%83%D1%88%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0>
- 49.Шматько Н.М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/178764>
- 50.Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств : формування стратегій: монографія. К. : Univest PrePress, 2015. 212 с.
- 51.Яких збитків завдала росія інфраструктурі України за понад рік великої війни, - звіт КСЕ [https:// dyvys.info/2023/03/22/yakyh-zbytkiv-zavdala-rosiya-infrastrukturi-ukrayiny-za-ponad-rik-velykoyi-vijny-zvit-kse/](https://dyvys.info/2023/03/22/yakyh-zbytkiv-zavdala-rosiya-infrastrukturi-ukrayiny-za-ponad-rik-velykoyi-vijny-zvit-kse/).
- 52.П. Яремович, Д. Михайленко, С. Смеричевская. Формирование научной парадигмы трансформации потенциала формирования пространственных и логистических платформ региональной экономики. Междунар. журнал компьютерных наук и сетевой безопасности IJCSNS. ТОМ 21, №10, СС. 288-294.
- 53.Celi, G., Guarascio, D., Reljic, J., Simonazzi, A., & Zezza, F. The Asymmetric Impact of War: Resilience, Vulnerability and Implications for EU Policy. *Intereconomics*. 2022. №57(3). P. 141–147.
- 54.CherryLogistics. URL: <https://cherrylogistics.com.ua>.
- 55.Копытко, М., Lutay, L., Chornenka, O., Markiv, M., Grybyk, I., & Dzyubina, A. (2023). A Sustainable Socio-Economic System Model Leveraging AGILE Management Technologies for Fostering Innovations. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(6), 1951–1956.
56. Lutay L. Use of key indicators to monitor sustainable development of rural areas / V. Shcherbak, L. Ganushchak-Yefimenko, O. Nifatova , N. Fastovets , H. Plysenko , L. Lutay , V. Tkachuk , O. Ptashchenko // *Global Journal of Environmental Science and Management (GJESM) № 6(2), 2020. PP.175-190.*

57. Lutay L. Implementation of information technologies in the activities of trade enterprises as a primary development of the market of electronic trade: monograph / Lutay L., Prodanova L., Cherkasov A. // Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 2 Vol. / ISMA University. – Riga: “Landmark” SIA, 2019. Vol. 2. 352 p., PP. 110-119.
58. S. Smerichevskiy, I. Kryvovyazyuk, S. Smerichevska, O. Tsymbalistova. Development of the logistical support mechanism for the airline’s innovation activity on the market of air transport services. International Journal of Management (IJM) 11 (6), pp. 1482-1492.
59. S. Smerichevska, I. Miahkykh, S. Yeletskykh, S. Borysova. FINANCIAL AND ECONOMIC NARRATIVES FOR EVALUATION OF INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES. Scientific Bulletin of National Mining University, 2022. PP. 145-152.