

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Логістичний підхід до управління транспортною діяльністю на підприємстві»

зі спеціальності	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр і назва)
освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u> (шифр і назва)
форма навчання	<u>заочна</u>

Здобувач:	<u>Таргоня Альона Іванівна</u> (прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
-----------	---	----------------

Науковий керівник:	<u>Молчанова Катерна Михайлівна</u> (прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
--------------------	--	----------------

Нормоконтролер:	<u>Молчанова Катерна Михайлівна</u> (прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
-----------------	--	----------------

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

(підпис)

Альона ТАРГОНЯ
(власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра логістики

Освітнього ступеня	<u>бакалавр</u>
Форма навчання	<u>заочна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u> (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«26» січня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Таргоні Альони Іванівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Логістичний підхід до управління транспортною діяльністю на підприємстві» затверджена наказом ректора від 28 грудня 2023 р. № 2607/ст.
2. Термін виконання роботи: з 26.01.2024 р. до 29.02.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 12.02.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: теоретико-методологічні особливості управління транспортною діяльністю на підприємстві, загальна та статистична інформація ТОВ «ВЛАДІКОМ», економічно-фінансові показники діяльності підприємства ВЛАДІКОМ, результати польових досліджень з організації логістичних процесів на підприємстві
5. Зміст пояснювальної записки: необхідно: дослідити теоретико-методологічні особливості управління транспортною діяльністю на підприємстві; провести загальний аналіз та аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ВЛАДІКОМ»; розробити пропозиції щодо вдосконалення управління транспортною діяльністю в ТОВ «ВЛАДІКОМ» 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	26.01.24-29.01.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	30.01.24-02.02.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	03.02.24-07.02.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	08.02.24-09.02.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	10.02.24-11.02.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	12.02.24	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	доцент Молчанова К.М.	26.01.24	26.01.24
Розділ 2	доцент Молчанова К.М.	30.01.24	30.01.24
Розділ 3	доцент Молчанова К.М.	03.02.24	03.02.24

9. Дата видачі завдання «26» січня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Катерина МОЛЧАНОВА
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

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

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Логістичний підхід до управління транспортною діяльністю на підприємстві» складає 77 сторінок та містить 21 рисунок, 22 таблиці, 50 використаних джерела.

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД, АВТОМОБІЛЬНИЙ ТРАНСПОРТ, ТРАНСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ТРАНСПОРТНИЙ АУТСОРСИНГ, КОСМЕТИЧНА ПРОДУКЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління транспортною діяльністю підприємства. Проаналізовано систему управління транспортною діяльністю ТОВ «ВЛАДІКОМ».

В результаті дослідження було запропоновано:

- запровадити стратегію транспортного аутсорсингу для забезпечення якісної та швидкої доставки товару в оптовим покупцям з метою оптимізації витрат;

- змінити схему доставки товару інтернет-покупцю зі ««склад – відділення Нової Пошти інтернет-покупця» на «відділення Нової Пошти біля магазину ВЛАДІКОМ – відділення Нової Пошти інтернет-покупця».

Основною метою цього проекту є розробка проектних пропозицій з вдосконалення управління транспортною діяльністю. Рекомендовані заходи спрямовані на зменшення витрат та підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів.

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 Paper on the topic “Logistical approach to the transport activity management at the enterprise” is 77 pages and contains 21 figures, 22 tables, 50 sources used.

LOGISTICS APPROACH, ROAD TRANSPORT, TRANSPORT ACTIVITY,
TRANSPORT OUTSOURCING, COSMETIC PRODUCTS

The theoretical basis of the transport activity management of the enterprise was investigated in the qualification paper. The transport activity management system of VLADICOM LLC was analyzed.

As a result of the study, it was proposed:

- implement a transport outsourcing strategy to ensure high-quality and fast delivery of goods to wholesale buyers in order to optimize costs;
- change the scheme of delivery of the goods to the online buyer from "warehouse - online buyer's Nova Poshta branch" to "Nova Poshta branch near the VLADICOM store - online buyer's Nova Poshta branch".

The main goal of this paper is the development of project proposals for improving the management of transport activities. The recommended measures are aimed at reducing costs and improving the level of logistics service for customers.

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

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДҐРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1 Роль транспорту в діяльності підприємств	10
1.2 Особливості управління транспортної діяльності підприємства.....	14
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВЛАДІКОМ»	22
2.1 Аналіз діяльності ТОВ «ВЛАДІКОМ»	22
2.2 Аналіз фінансово-виробничих показників ТОВ «ВЛАДІКОМ»	30
2.3 Аналіз управління транспортною діяльністю ВЛАДІКОМ.....	41
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВЛАДІКОМ	47
3.1 Обґрунтування доцільності переходу на транспортний аутсорсинг	47
3.2 Вибір транспортного провайдера для ВЛАДІКОМ.....	53
3.3 Економічне обґрунтування переходу на транспортний аутсорсинг для ВЛАДІКОМ	60
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТОК А	76

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВВП	– внутрішній валовий дохід;
ЗСУ	– Збройні сили України;
КОДЗ	– коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
КОЗ	– коефіцієнт оборотності запасів;
КОКЗ	– коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;
ОЗ	– основні засоби;
ТОВ	– товариство з обмеженою відповідальністю;
ТТН	– товарно-транспортна накладна;
В2В	– бізнес-бізнес;
В2С	– бізнес-споживач;
СІР	– фрахт/перевезення і страхування оплачені;
GPS	– система глобального позиціонування;
KPI	– ключовий показник ефективності;
SLA	– контракт про рівень обслуговування.

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління транспортом було критично важливою складовою успіху бізнесу з давніх пір. Сьогодні управління транспортом є набагато складнішим, але таким же фундаментальним для успішного забезпечення логістичних процесів підприємств.

Управління транспортною діяльністю підприємства є важливою складовою логістичного забезпечення діяльності будь-якого підприємства, а відповідно якісне управління транспортною діяльністю дозволяє оптимізувати витрати компанії та досягти відмінної побудови транспортних процесів та синхронізованої взаємодії з усіма учасниками транспортного процесу.

Питанню управління транспортної діяльності присвятили свої дослідження такі українські вчені, як: Сокур І.М., Сокур Л.М., Герасимчук В.В. [39], Ізтелеуова М.С., Грицук І.В., Арімбекова П.М., Тарандушка Л.А. [5], Смирнов І.Г., Косарева Т.В. [38], Дубицький О. С., Дембіцький В. М., Павлова І. О., Мазилюк П. В. [3]. При цьому треба відзначити, що більшість науковців досліджують саме управління діяльністю транспортною чи транспортно-експедиторською діяльністю для відповідних профільних підприємств.

Також, управління транспортною діяльністю в підприємствах, для яких логістика не є профільним видом діяльності, розглядається як важливий аспект логістичного управління підприємством такими вченими як Марчук В.Є. [9], Мороз, М. М.; Труніна, І. М. [11], Мікуліна М. О. [10], Волохова І. В., Волохов В. А., Лук'янова О. М. [1], Савенко І. І., Седіков Д. В. [36] та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій з управління транспортною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є транспортна діяльність підприємства.

Предметом – управління транспортною діяльністю підприємства.

Аналітичні дослідження та розробка проектних пропозицій щодо вдосконалення управління транспортною діяльністю виконувалися на базі виробника та дистриб'ютора косметики в Україні ТОВ «Владіком».

Відповідно до поставленої мети, визначеного об'єкту та предмету дослідження бути виділені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи управління транспортною діяльністю на підприємстві;
- проаналізувати результати та виробничо-фінансові показники діяльності ТОВ «Владіком»;
- проаналізувати процеси управління логістичним забезпеченням діяльності ТОВ «Владіком» та виявити «слабкі місця» в управлінні транспортною діяльністю;
- визначити шляхи вдосконалення в управлінні транспортною діяльністю ТОВ «Владіком» та провести обґрунтування доцільності запропонованих змін в управлінні транспортною діяльністю.

У ході виконання кваліфікаційної роботи були використанні загально-наукові методи дослідження, такі як структурно-логічний аналіз та метод узагальнення для логістичної побудови самої роботи; для грамотного та ясного викладення матеріалу в теоретичній, аналітичній та проектно-рекомендаційній частинах – методи дедукції та індукції, аналізу та узагальнення; при підготовці висновків - абстрактно-логічний метод. При дослідженні управління транспортною діяльністю в ТОВ «Владіком» були проведені польові дослідження, а саме спостереження за виконанням логістичних процесів. Для економічного обґрунтування проектних пропозицій – метод порівняння витрат-вигід, оцінка ризиків проекту та метод інтегральної оцінки.

Для підготовки роботи були використанні наукові публікації з управління транспортною діяльністю підприємств, транспортної логістики, логістичного менеджменту, логістичного забезпечення діяльності підприємств, статистичні та фінансові звіти ТОВ «Владіком», аналітичні звіти експертів галузі логістики.

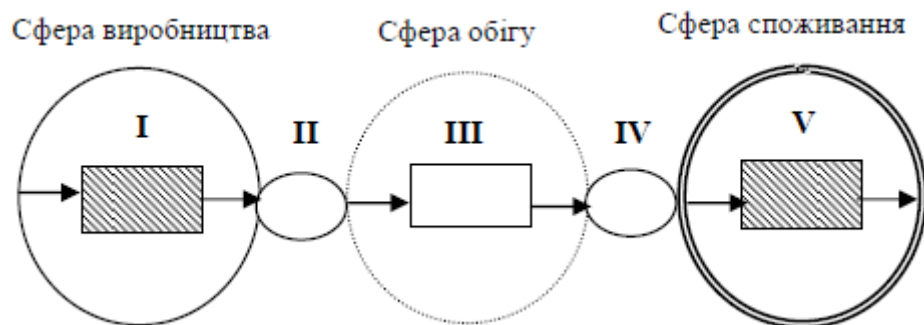
РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Роль транспорту в діяльності підприємств

Транспортування можна визначити як ключову комплексну активність, пов'язану з переміщенням матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва або готової продукції певним транспортним засобом у логістичному ланцюзі, і яка складається, у свою чергу, з комплексних та елементарних активностей, включаючи експедирування, вантажопереробку, упакування, передачу прав власності на вантаж, страхування і т.п. [5,38,39].

Транспорт є ключовою ланкою в системі «виробництво – обіг – споживання» (рис. 1.1).



I – виробництво; II – вантажні склади виробника (експедирування, складування, навантаження); III – транспорт; IV – вантажні склади споживачів (експедирування, складування, навантаження); V – споживання

Рисунок 1.1 – Місце транспорту в системі «виробництво – обіг – споживання»

Джерело: [40, стор. 14]

Транспорт і економіка кожної країни тісно пов'язані між собою. Важко сказати, чи збільшення обсягів транспортування веде до підвищення рівня економіки, чи економічне зростання веде до зростання обсягів транспортування.

Мобільність, яку забезпечує транспорт, стимулює національну та міжнародну економіку. Транспорт становить 6%-12% національного ВВП (валового внутрішнього продукту), тоді як логістичні витрати складають 6%-25% ВВП. Загальна вартість усієї транспортної інфраструктури та активів може легко досягти 50% ВВП [45].

Кожен із видів транспорту (автомобільний, повітряний, морський чи залізничний) має унікальні переваги та застосування в ланцюгу постачання товарів. Усвідомлюючи різноманітність видів транспорту, треба стратегічно обирати найбільш підходящий вид для різних сценаріїв доставки. Наприклад, чутливі до часу доставки товари можуть виграти від використання повітряного транспорту, тоді як оптові відправлення можуть бути більш економічно ефективними при використанні морського або залізничного транспорту [48].

Крім того, сучасні цифрові досягнення дозволяють використовувати інтеграцію GPS-відстеження, аналіз даних у реальному часі та автоматизацію, що в свою чергу покращує видимість, дозволяючи приймати більш оптимальні рішення варіантів доставки та пришвидшити реакцію на зміни в ланцюгу постачання.

Однак, транспорт пов'язаний з невід'ємними ризиками. Затримки, пошкодження та збої можуть виникати через різні фактори, такі як погода, аварії чи геополітичні події. Саме тому бізнесу варто впроваджувати надійні стратегії управління ризиками при транспортуванні. Лише ретельно оцінивши потенційні ризики, можна розробити плани на випадок непередбачених ситуацій і внести гнучкість у відповідні транспортні плани. Цей проактивний підхід не тільки пом'якшує можливі збої, але й забезпечує стійкий ланцюжок поставок, здатний адаптуватися до непередбачених проблем.

Вже сьогодні, досліджуються та впроваджуються інноваційні розробки на транспорті по всьому світу, серед яких можна виділити (рис. 1.2) [49,50]:

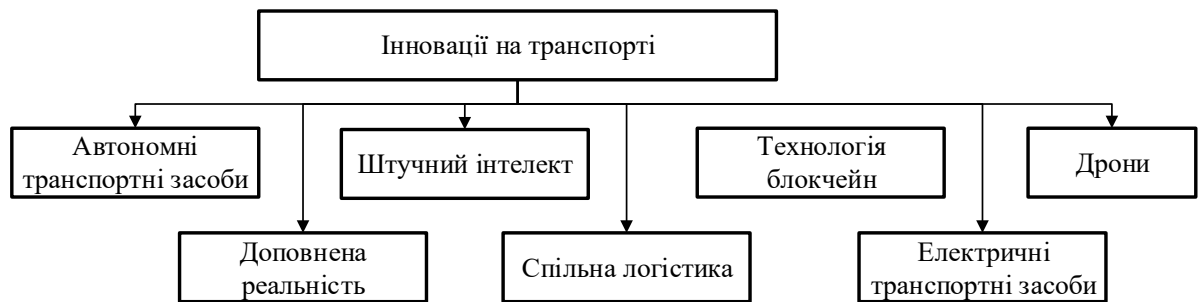


Рисунок 1.2 – Інноваційні розробки на транспорті

Джерело: складено на основі матеріалів [49,48,50]

– автономні транспортні засоби. Очікується, що з розвитком автономних транспортних засобів транспортна галузь зазнає значних змін. Безпілотні вантажівки та транспортні засоби для доставки зменшать потребу в водіях, що призведе до підвищення ефективності та зниження витрат. Крім того, автономні транспортні засоби зможуть працювати 24/7, що забезпечить швидші та ефективніші доставки;

– дрони вже використовуються для доставки в деяких регіонах, і очікується, що їх використання збільшиться в майбутньому. Безпілотники ідеально підходять для доставки невеликих пакетів на короткі відстані, а також їх можна використовувати для доставки товарів у важкодоступні місця. Крім того, дрони можна використовувати для проведення аерофотозйомок та інспекцій, що є важливою складовою в логістичній галузі;

– технологія блокчейн має потенціал для революції в галузі логістики, забезпечуючи безпечний, прозорий і захищений від несанкціонованого доступу спосіб відстеження товарів. Блокчейн можна використовувати для відстеження товарів від виробника до кінцевого споживача, що збільшить прозорість і зменшить ризик шахрайства;

– електричні транспортні засоби. Зі збільшенням уваги до екологічності електромобілі стають все більш популярними в галузі логістики. Електромобілі

є більш екологічними, ніж традиційні транспортні засоби, і їх можна заряджати за допомогою відновлюваних джерел енергії. Крім того, електромобілі дешевші в обслуговуванні та експлуатації, ніж традиційні транспортні засоби;

– доповнену реальність можна використовувати в логістичній галузі для підвищення ефективності складських операцій. Використовуючи технологію доповненої реальності, складські працівники можуть швидко знаходити товари та скорочувати час, необхідний для підбору та пакування замовлень. Крім того, доповнена реальність можна використовувати для навчання нових працівників і підвищення безпеки на робочому місці у тому числі й на транспорті;

– спільна логістика передбачає спільне використання логістичних ресурсів між різними компаніями. Наприклад, дві компанії можуть спільно використовувати складські приміщення та транспортні засоби доставки, щоб зменшити витрати та підвищити ефективність. Спільна логістика також може бути використана для зменшення впливу логістичних операцій на навколишнє середовище;

– штучний інтелект використовується на транспорті для автоматизації та оптимізації таких процесів, як планування маршрутів, графіки доставки та відстеження. Системи на основі штучного інтелекту можуть швидко аналізувати великі обсяги даних із різних джерел, щоб ідентифікувати закономірності та тенденції, які можна використовувати для прогнозної аналітики.

Розвиток транспорту виглядає багатообіцяючим, і підприємства, які впровадять ці нові тенденції, матимуть хороші можливості для досягнення успіху. Автономні транспортні засоби, дрони, технологія блокчейн, електромобілі, доповнена реальність і спільна логістика – це лише деякі з трендів, які формуватимуть майбутнє транспортно-логістичної галузі. Враховуючи ці тенденції, підприємства можуть зменшити витрати, підвищити ефективність і стійкість.

Оскільки технології продовжують розвиватися, ландшафт транспортного ланцюга постачання швидко трансформується. Інтеграція штучного інтелекту, блокчейну та екологічних практик формує майбутнє транспорту.

1.2 Особливості управління транспортної діяльності підприємства

Управління транспортною діяльністю є невід'ємною частиною управління ланцюгами постачання, яке передбачає планування, виконання та контроль руху товарів і послуг з однієї точки в іншу.

Управління транспортною діяльністю охоплює питання (рис. 1.3) [5,38,39]:



Рисунок 1.3 – Завдання в сфері управління транспортною діяльністю підприємства

Джерело: власна розробка на основі матеріалів [5,38,39]

– координація транспортного та виробничого процесів. Адже виробничий транспорт має доставити сировину чи напівфабрикати на

виробничі лінії вчасно та в такій кількості, яка забезпечить безперебійне виконання виробничих процесів та не створить зайвих запасів на території виробничого цеху. Крім того, виробничий транспорт має бути вчасно поданий під завантаження на забір готової продукції з виробничої лінії, що забезпечить відсутність створення зайвих запасів на території виробничого цеху;

- синхронізація операцій в транспортно-складських процесів. Аналогічно до координації транспортного та виробничого процесу важливим є забезпечення синхронізації операцій транспортних та складських процесів. Вантажний транспорт має бути поданий вчасно на склад для здійснення відвантаження продукції клієнтам, при цьому складський персонал має вчасно підготувати вантаж до відвантаження в потрібній кількості та потрібної якості;

- оптимізація транспортного процесу. Звичайно, що оптимізація транспортного процесу є також важливою складовою, адже і вона включає в себе велику кількість питань від оптимального підбору виду та типу транспортних засобів, консолідації вантажів та маршрутизації до планування змішаних перевезень та синхронізації процесів в змішаних сполученнях;

- вибір перевізника та логістичного партнера по транспортуванню. Далеко не кожна виробнича чи дистриб'юторська компанія може забезпечити себе власними транспортними засобами для забезпечення транспортного процесу. Такі компанії залучають профільні логістичні та транспортні підприємства для організації транспортного забезпечення;

- вибір способу транспортування вантажів, який включає визначення оптимальної системи доставки – унімодальні, мультимодальні, інтермодальні, комбіновані перевезення, які дозволять відповідно до знаходження точок відправлення та прибуття вантажу, а також в залежності від кількості вантажу та бажаних витрат на доставку спланувати найбільш оптимальний спосіб транспортування вантажів;

- вибір виду транспорту та типу транспортних засобів для доставки товару пов'язаний з питаннями підбору найбільш оптимально виду транспорту (автомобільний, авіаційний, залізничний, морський) та типу транспорту

наприклад в залежності від вантажопідйомності та умов перевезення даного типу вантажу, таким чином забезпечуючи оптимізацію транспортних витрат;

- маршрутизація та диспетчеризація перевезень є важливим питанням в управлінні транспортної діяльності, адже якісно складені маршрути дозволяють здійснити оптимальний розподіл та використання транспортних засобів, а диспетчеризація забезпечує вчасне корегування маршруту, вчасну допомогу у разі проблем в дорозі тощо;

- оперативне планування та диспетчеризація управління технічним обслуговуванням та ремонтом транспортних засобів є життєво-необхідною складовою для нормального функціонування транспортного парку та відповідно відсутності зривів в роботі транспортного підрозділу;

- планування інвестицій у виробничо-технічну базу транспортного підрозділу. Кожний транспортний засіб має власний максимальний термін служби, а також екологічні норми, які в усьому світі час від часу підвищуються та стають більш жорсткими. Відповідно, транспортний парк має оновлюватися та потребує значні інвестиції, які власники відповідного транспортного парку мають закладати завчасно, щоб забезпечити безперебійну транспортну роботу;

- оптимізація ризиків під час транспортування є актуальним питанням, що пов'язаний з організацією вчасно доставки з урахуванням заторів на дорогах, можливих проблем на прикордонних переходах, закриття на ремонт доріг тощо;

- організація якісного документообігу між учасниками транспортного процесу. Дане питання враховує підготовку та наявність всіх необхідних супровідних та транспортних документів разом з вантажем на транспортному засобі, що забезпечить відсутність проблем та зупинок, які виникають у разі відсутності таких документів. Враховуючи реалії сьогодення, документообіг також може здійснюватися в електронній формі, що забезпечить миттєву передачу та обмін потрібними документами між учасниками транспортного процесу.

Отже, грамотне та якісне управління транспортною діяльністю відіграє вирішальну роль у сучасному бізнесі, забезпечуючи своєчасну та ефективну доставку товарів клієнтам. Це допомагає підприємствам задовольняти вимоги та очікування клієнтів, підвищити рівень задоволеності клієнтів і отримати конкурентну перевагу на ринку. Якісне управління транспортною діяльністю також дозволяє підприємствам оптимізувати процеси ланцюга постачання, зменшити витрати на транспортування та покращити управління запасами. Крім того, це допомагає підприємствам управляти ризиками, пов'язаними з транспортуванням, і забезпечувати дотримання транспортних правил [49].

Важливість якісного управління транспортною діяльністю підприємства можна сформулювати у вигляді наступних постулатів (рис. 1.4) [49]:



Рисунок 1.4 – Переваги якісного управління транспортною діяльністю підприємства

Джерело: побудовано за матеріалами [49]

– підвищення задоволеності клієнтів. Управління транспортною діяльністю підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні задоволеності клієнтів. Це дає змогу компаніям доставляти товарів своїм клієнтам вчасно з мінімальними пошкодженнями чи втратами. Це, у свою чергу, сприяє формуванню довіри та лояльності серед клієнтів. Наприклад, ефективна система транспортної логістики Amazon дозволяє пропонувати доставку в той же день, що стало важливою перевагою для компанії;

– покращення управління ланцюгами постачання. Управління транспортною діяльністю підприємства є невід’ємною частиною управління ланцюгом постачання. Це рух товарів від постачальників до виробників,

дистриб'юторів і роздрібних торговців. Завдяки оптимізації транспортної логістики підприємства можуть скоротити час виконання робіт, мінімізувати витрати на запаси та підвищити загальну ефективність ланцюга постачання. Наприклад, система транспортної логістики Walmart є однією з найефективніших у світі, що дозволяє компанії підтримувати низький рівень запасів, гарантуючи, що продукти завжди доступні клієнтам;

- зменшення витрат. Якісне управління транспортною діяльністю підприємства може допомогти підприємствам зменшити витрати шляхом оптимізації маршрутів, скорочення часу доставки та мінімізації витрат, пов'язаних з транспортуванням. Наприклад, використовуючи централізовану систему управління транспортуванням, підприємства можуть зменшити кількість вантажівок, необхідних для перевезення вантажів, що може призвести до значної економії коштів;

- підвищення безпеки. Управління транспортною діяльністю підприємства також відіграє вирішальну роль у забезпеченні безпеки вантажів і персоналу. Використовуючи передові технології, такі як GPS-відстеження та моніторинг у реальному часі, компанії можуть гарантувати безпечне транспортування своїх продуктів. Наприклад, фармацевтичні компанії часто використовують спеціалізовані транспортні логістичні системи, щоб гарантувати, що їхня продукція транспортується за правильних рівнів температури та вологості, щоб зберегти їхню ефективність.

Найбільші виклики в управлінні транспортною діяльністю підприємства є (рис. 1.5) [49]:

- зростання цін на паливо. Однією з найбільших проблем управління транспортною діяльністю є зростання вартості палива. Це може суттєво вплинути на вартість транспортування і, зрештою, на ціну товару. Щоб вирішити цю проблему, менеджери з логістики можуть розглянути альтернативні джерела палива, такі як електричні або гібридні транспортні засоби, або навіть біопаливо. Хоча ці варіанти можуть вимагати початкових інвестицій, вони можуть призвести до довгострокової економії коштів;



Рисунок 1.5 – Оперативні виклики в управлінні транспортною діяльністю підприємства

Джерело: побудовано за матеріалами [49]

– затори на дорогах є ще однією серйозною проблемою транспортної логістики. Це може призвести до затримки доставки, збільшення споживання палива та дорожчих транспортних витрат. Щоб пом'якшити вплив заторів, менеджери з логістики можуть прийняти стратегії оптимізації маршрутів. Це передбачає використання технології для визначення найефективніших маршрутів з урахуванням таких факторів, як потік транспорту, стан доріг і терміни доставки;

– обмеження потужностей під час управління транспортною діяльністю можуть виникати, коли попит перевищує пропозицію. Це може призвести до затримок у термінах доставки та збільшення транспортних витрат. Щоб вирішити цю проблему, менеджери з логістики можуть передати транспортні послуги стороннім провайдером логістичних послуг, які можуть надати додатковий потенціал і досвід, дозволяючи компаніям зосередитися на своїй основній діяльності;

– безпека на дорозі та безпека вантажів є найважливішими проблемами управління транспортною діяльністю. Крадіжки вантажів, аварії та інші інциденти можуть мати серйозні наслідки як для підприємств, так і для споживачів. Щоб вирішити ці проблеми, менеджери з логістики можуть запровадити протоколи безпеки на дорозі та безпеки вантажів, такі як перевірка водіїв, GPS-відстеження та безпечне пакування;

– відповідність нормативним вимогам. Транспортний сектор суворо регулюється, і менеджери з логістики повинні забезпечувати дотримання різноманітних законів і правил. Невиконання вимог може призвести до штрафів, пені та завдати шкоди репутації компанії. Щоб вирішити цю проблему, менеджери з логістики можуть інвестувати в програмне забезпечення для управління відповідністю, яке може допомогти автоматизувати процеси відповідності та забезпечити дотримання всіх нормативних актів.

Транспортна логістика стикається з цілою низкою проблем, починаючи від зростання цін на паливо і закінчуючи проблемами безпеки. Однак, використовуючи інноваційні рішення та стратегії, менеджери з логістики можуть подолати ці проблеми та забезпечити ефективне та безпечне транспортування товарів. Незалежно від того, чи йдеться про використання альтернативних джерел палива, оптимізацію маршрутів, аутсорсинг транспортних послуг, впровадження протоколів безпеки та безпеки чи інвестиції в програмне забезпечення для управління відповідністю, для менеджерів з логістики є багато варіантів для покращення транспортної логістики та, зрештою, сприяння успіху бізнесу.

Висновки до розділу 1

Транспорт відіграє вирішальну роль у сучасному бізнесі, забезпечуючи своєчасну та ефективну доставку продуктів клієнтам. Це допомагає компаніям задовольняти вимоги та очікування клієнтів, підвищити рівень задоволеності клієнтів і отримати конкурентну перевагу на ринку.

Розвиток транспортної галузі та економіки країни між собою надзвичайно тісно пов'язані. Зростання обсягів перевезення стимулює економіку, а

зростання економічних показників стимулює збільшення обсягів транспортування.

В залежності від товару та побажань клієнтів стосовно швидкості та вартості доставки логістична компанія може підібрати найбільш оптимальний вид транспорту з можливих.

Як і будь в якій сфері, на транспорті існують ризики: затори, затримки, пошкодження та збої тощо, які мають вирішувати транспортні менеджери та розробляти відповідні плани для нівелювання таких ризиків.

Управління транспортною діяльністю підприємства є життєво важливим аспектом сучасного бізнесу, особливо тих, у яких ланцюги постачання передбачають переміщення товарів з одного місця в інше. Транспортний сектор постійно розвивається, і менеджери з логістики повинні йти в ногу з новими розробками та тенденціями. Наприклад такими як: використання електричних транспортних засобів (екологічний аспект), технології блокчейн під час відстеження ланцюга доставки товару, штучний інтелект для планування маршрутів, графіків доставки тощо та інші інноваційні можливості.

Найбільш важливими завданнями управління транспортної діяльності є координація та синхронізація транспортного, виробничого та складського процесів, маршрутизація та диспетчеризація, вибір виду, типу транспорту, планування інвестицій у розвиток транспортної служби, оптимізація ризиків під час транспортування, підбір транспортних партнерів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВЛАДІКОМ»

2.1 Аналіз діяльності ТОВ «ВЛАДІКОМ»

ТОВ «ВЛАДІКОМ» є виробником та дистриб'ютором косметики в Україні з 1999 року, тобто на українському ринку вже більше 24 років. Головним видом діяльності компанії є оптова торгівля парфумними та косметичними товарами [6]. Також, ВЛАДІКОМ активно здійснює власне виробництво косметичних засобів та роздрібну та оптову торгівлю через Інтернет. Компанія має власний інтернет-сайт, на якому представлена основна продукція компанії [18].

Асортимент продукції ВЛАДІКОМ постійно зростає і змінюється, щоб клієнти могли отримувати найактуальніші новинки від європейських та українських виробників. Таким чином, в каталозі ВЛАДІКОМ представлені наступні групи продукції (рис. 2.1) [18]:

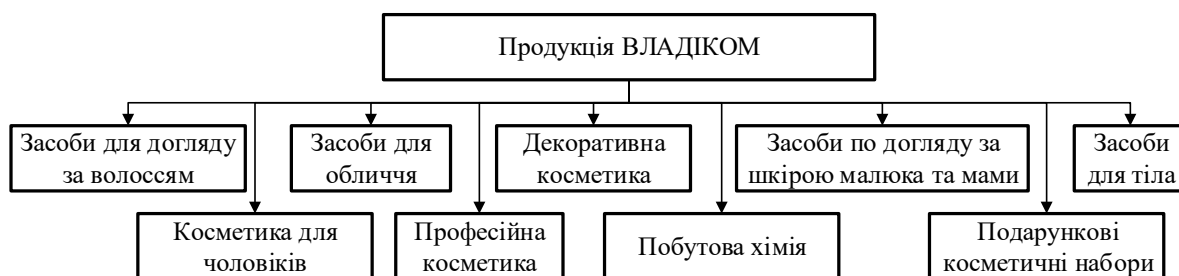


Рисунок 2.1 – Асортимент продукції ВЛАДІКОМ

Джерело: складено на основі [18]

– засоби для догляду за волоссям. Всілякі шампуні, маски і бальзами - це тільки верхівка, також компанія пропонує продукцію для лікування і

відновлення локонів, тонуючі бальзами та засоби для красивої і стильної укладки;

– засоби для обличчя. Компанія пропонує не тільки засоби для зволоження, і збереження молодості шкіри, але і більш інтенсивні засоби для вирішення конкретних проблем - висипання, сухість або зморшки;

– декоративна косметика. Туші і олівці, помади і тональні креми, пудри і хайлайтери, при цьому пропонується не лише косметика для використання в домашніх умовах, однак і для професійного застосування;

– засоби по догляду за шкірою малюка і мами. Гіпоалергенні і повністю безпечні гелі, пінки і креми подбають про ніжну шкіру малюків з самого народження, а ефективні засоби для догляду за шкірою мами в самий хвилюючий період забезпечать пружність шкірі та врятують від розтяжок;

– засоби для тіла. Очищати, зволожувати і піклуватися про шкіру тіла допоможуть ефективні та доступні засоби у вигляді гелів для душу, пін для ванн, кремів і лосьйонів для тіла, крім того компанія пропонує сонцезахисні засоби для красивої і безпечної засмаги та парфумерію;

– косметика для чоловіків. В асортименті ВЛАДІКОМ представлені засоби для чоловіків, адже їх обличчя, тіло і волосся також потребують догляду, серед яких є засоби до і після гоління, шампуні, дезодоранти і гелі для душу, а також спеціальні засоби для стайлінгу та догляду за бородою;

– професійна косметика. ВЛАДІКОМ пропонує салонам краси і просто любителям професійного догляду на дому засоби для обличчя, волосся, тіла і нігтів зі збалансованими складами на основі найефективніших компонентів;

– побутова хімія. Ця категорія продукції лише почала розвиватися компанією, але вже встигла отримати масу позитивних відгуків покупців. В асортименті є недорогі та безпечні засоби для прання, прибирання та миття посуду;

– подарункові набори різних косметичних засобів за вигідними цінами, як з продукції українських виробників, так з продукції й провідних європейських виробників.

Основними перевагами як для оптових, так і роздрібних клієнтів є (рис. 2.2) [18]:

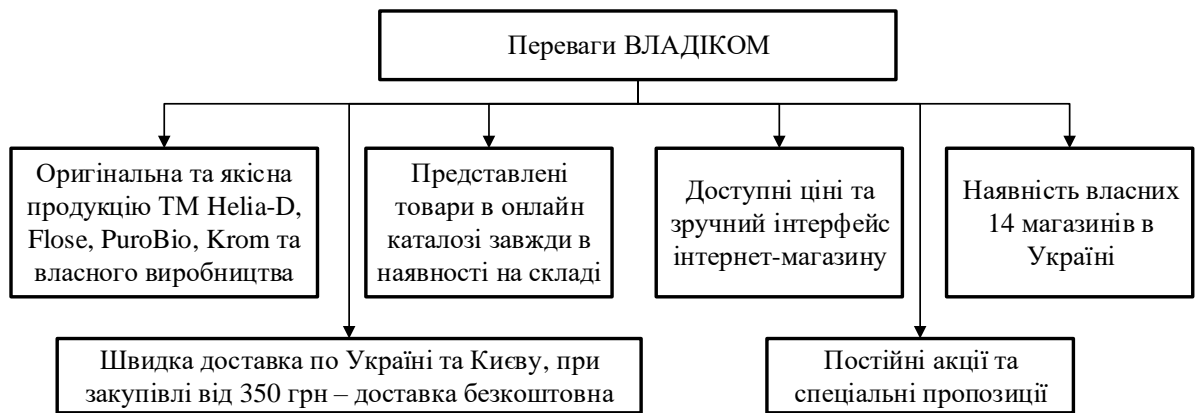


Рисунок 2.2 – Переваги ВЛАДІКОМ в порівнянні з конкурентами

Джерело: складено на основі [18]

- наявність лише оригінальної та якісної продукцію ТМ Helia-D, Flose, PuroBio, Krom та власного виробництва ТМ ВЛАДІКОМ;
- всі товари представлені в онлайн-каталозі ВЛАДІКОМ завжди в наявності;
- зручний інтерфейс і фільтри на сайті інтернет-магазину ВЛАДІКОМ дозволяють легко знайти потрібний товар у залежності від потреб і побажань клієнта;
- доступні ціни, що забезпечується за рахунок безпосередньої співпраці з виробниками косметики;
- можливість вибору способу оплати для роздрібних споживачів інтернет-магазину: готівкою при отриманні, або безготівковий при оформленні замовлення;
- швидка доставка по Києву і всій Україні, а також безкоштовна перша доставка і всі покупки від 350 грн доставляються за рахунок ВЛАДІКОМ;
- кваліфікована консультація і допомога у виборі косметики від фахівців компанії;

– постійні акції та спеціальні пропозиції, які дозволяють економити та купувати якісну косметику дуже вигідно.

Крім того, компанія ВЛАДІКОМ має власну мережу фірмових магазинів в Україні, загальною кількістю чотирнадцять одиниць у Києві, Обухові, Чернігові, Тернополі, Чернівцях (2 магазини), Одесі (5 магазинів), Вінниці, Полтаві та Харкові.

Компанія ВЛАДІКОМ для своїх клієнтів будь-то роздрібний клієнт чи оптовий клієнт має дуже привабливі дисконтні програми.

ВЛАДІКОМ є провідним дистриб'ютором косметичних брендів на території України на ринку з 1999 року та має бездоганну репутацію, досвід та компетентність роботи на косметичному ринку України. З 2000 року до 2022 року ВЛАДІКОМ був ексклюзивним імпортером продукції ТМ Bielita, Витекс та KROM на території України, а також офіційним імпортером продукції ТМ RELOIS та Беліта-М.

З 2022 року ВЛАДІКОМ представляємо продукцію ТМ Flose, Helia-D, PuroBio, Bradoline, Dermaflora – провідних європейських виробників косметики.

З 2022 року компанія запустила власне виробництво – ТМ “ВЛАДІКОМ”.

Місією компанії є надання споживачам якісних косметичних засобів за помірною ціною для всієї родини [17].

Стратегічною метою визначено забезпечення стабільного зростання обсягу реалізації на 20% щорічно в період із 2023 по 2025 рік включно. При цьому в рамках стратегічної мети компанія до кінця 2023 р. розширила партнерську мережу шляхом підписання контрактів із представниками онлайн каналу збуту Розетка [35], Icosmo [33], Kasta [34] тощо.

Чисельність компанії – понад сто кваліфікованих працівників.

Нагороди компанії – з 2014 року по 2019 рік мала національний статус «Підприємство року» як надійна та інвестиційно-приваблива компанія. ТОВ «Владиком» є членом Ліги Найкращих підприємств України.

Структура компанії – це два бізнес підрозділи, які забезпечують повний цикл дистриб'юторської та логістичної діяльності.

ВЛАДІКОМ працює у сегментах B2B та B2C.

Компанія активно веде власну сторінку на Інстаграм, на якій здійснює популяризацію продукції, яку представляє, а також активно реагує на відгуки та побажання клієнтів [14].

Також, ВЛАДІКОМ має сторінку на Фейсбуці, однак активність компанії на ній низька, так останні повідомлення були в серпні 2022 року [15], в той самий час магазин компанії має іншу сторінку, яка активно наповнюється інформацією стосовно продукції, що можна придбати споживачам [16].

Перевага ВЛАДІКОМ полягає у довгострокових партнерських відносинах з кожним виробником та наданням на український ринок лише оригінальної та сертифікованої косметики. Компанія прагне забезпечити кожного свого партнера якісною та надійною логістикою, маркетинговою підтримкою, максимально вигідними умовами співробітництва, індивідуальним підходом, а також оперативністю та лояльністю вирішення поточних питань. Завдяки широкому асортименту продукції ВЛАДІКОМ можемо задовольнити потреби найвибагливіших покупців.

Ключові партнери ВЛАДІКОМ представлені на рис. 2.3.

Можна відмітити, що серед основних клієнтів, які здійснюють оптові закупівлі косметичної продукції та побутової хімії у компанії є провідні роздрібні мережі з власними магазинами та інтернет-магазином: Єва, proStore, Епіцентр, Варус, Фоззі, Велика Кишеня, Таврія В тощо.

Враховуючи зростаючу роль онлайн-продажів, ВЛАДІКОМ активно взаємодіє з провідними онлайн-площадками України для просування своєї продукції, як Розетка, Мейк Ап, Каста тощо.

Крім того, враховуючи дистрибуцію натуральної продукції компанія розвиває співпрацю з аптечними мережами, найбільшим здобутком є укладання договору про співпрацю з однією з провідних аптечних мереж – «911».

Наша компанія займається продажем косметичних засобів для оптових покупців. Такою косметикою активно користуються косметологи, стилісти. Її можна побачити у перукарні, в салоні краси. Ми маємо вигідні пропозиції як

для оптовиків, так і для закладів, що займаються косметичним обслуговуванням.



Рисунок 2.3 – Ключові партнери ВЛАДІКОМ

Джерело: складено за матеріалами [17]

Треба відмітити високу конкуренцію на українському ринку серед дистриб'юторів. Провідними дистриб'юторами косметичної продукції та побутової хімії на ринку України є Palma Group Companies, Гранд Дистриб'юшн, група компаній Всесвіт (рис. 2.4) [31].

Враховуючи, що в 2022 році ВЛАДІКОМ запустив власне виробництво косметичної продукції, наведемо основних конкурентів-виробників української

косметики [12]: Hillary Cosmetics, Vesna, HOLLYSKIN, Mr. SCRUBBER, Sane (рис. 2.5).



Рисунок 2.4 – Провідні конкуренти-дистриб'ютори косметичної продукції та побутової хімії

Джерело: складено за матеріалами [31]



Рисунок 2.5 – Провідні конкуренти-виробники української косметичної продукції

Джерело: складено за матеріалами [31]

Якщо оцінювати ці компанії за ціновою категорією, то вони не поступаються продукції ВЛАДІКОМ, так як ціни стартують орієнтовно від 150 грн. При цьому вище наведені конкуренти-виробники є більш відомими на українському ринку. По-перше, це пов'язано з більш тривалою присутністю на ринку. А по-друге, більш активною маркетинговою політикою компаній.

Серед переваг ВЛАДІКОМ для оптових клієнтів в порівнянні з конкурентами на ринку косметичних товарів пропонується [17]:

1) у продажі:

- забезпечується 100% покриття всіх клієнтів на території України;
- систематично проводяться навчання торгових команд та оцінка застосування знань та навичок у робочій діяльності;

- інвестування у технічне оснащення торгових команд;

- відвідання клієнтів на регулярній основі;

- співпраця з усіма каналами продажів;

2) у логістиці:

- оптимізовані всі логістичні процеси;

- грамотна та професійна робота складу;

- раціональне залучення партнерських компаній для доставки;

- 100% покриття всієї території України.

Співпраця з ВЛАДІКОМ надає можливість завжди залишатися лідерами у продажу якісної та оригінальної косметики італійського виробництва та ТМ «ВЛАДІКОМ». Завдяки спільним маркетинговим заходам, індивідуальному підходу, логістичній оперативності, широкому та актуальному асортименту клієнти ВЛАДІКОМ завжди мають максимально вигідні умови співпраці.

ТОВ Владіком активно здійснює підтримку ЗСУ разом з благодійним фондом «Чумацька валка» та надає засоби гігієни і косметичні засоби від холоду нашим підрозділам [2].

Також, компанія активна як спонсор в організації культурних заходів в містах України, так в 2019 році компанія була серед спонсорів концерту класичної музики і джазу, що проводився в Кам'янці [7].

2.2 Аналіз фінансово-виробничих показників ТОВ «ВЛАДІКОМ»

Серед основних господарських показників підприємства можна виділити обсяги реалізації продукції в одиницях (табл. 2.1 та рис. 2.6).

Таблиця 2.1 – Обсяг реалізації продукції ТОВ ВЛАДІКОМ

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Обсяг реалізації, од	1 453 996	611 731	1 444 879

Джерело: [6]

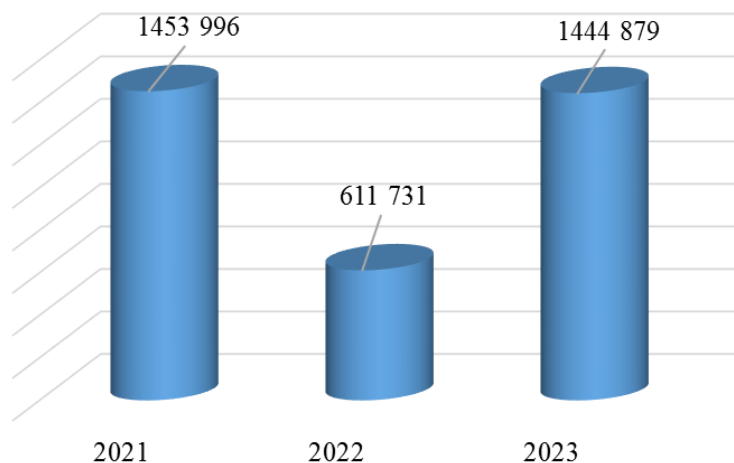


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни обсягів реалізації продукції ВЛАДІКОМ за 2020-2023 роки, од.

Джерело: побудовано за даними [6]

В 2022 році відбулося значне зменшення обсягів реалізації в порівнянні з показником в 2021 році. Перш за все це пов'язано з тим, що до початку широкомасштабної війни ВЛАДІКОМ був дистриб'ютором провідної білоруської косметики, а саме Bielita, Вітекс та Беліта-М та декоративної косметики Relouis. Відповідно з початком війни всі контракти були розірвані. За 2022 рік здійснювався розподіл вже доставленої білоруської продукції серед оптових покупців. Також було багато випадків повернення білоруської

продукції від оптових клієнтів. В цей рік підтримка продажів здійснювалася, можна сказати, лише за рахунок італійської косметики KROM, для якої ВЛАДІКОМ є офіційним представником та ексклюзивний дистриб'ютором.

За 2022-2023 роки маркетинговому підрозділу компанії ВЛАДІКОМ вдалося домовитися з виробниками косметичних засобів ТМ як: Flose (Італія) [22], Helia-D (Угорщина) [23], PuroBio (Італія) [24], Bradoline (Франція) [20], Dermaflora (Угорщина) [21]. Динаміка зміни кількості торгових марок, для яких ВЛАДІКОМ є офіційним представником та дистриб'ютором представлені на рис. 2.7.

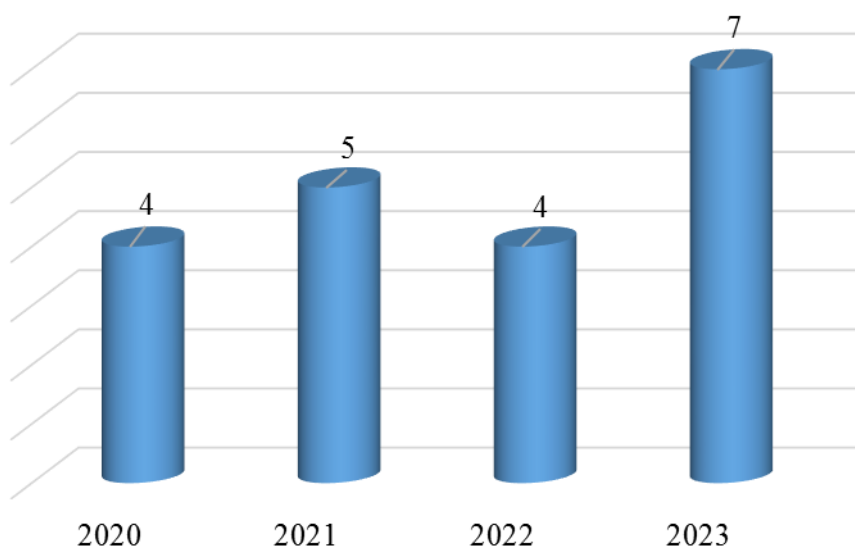


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни кількості торгових марок, які продає ВЛАДІКОМ

Джерело: побудовано за даними [17]

Також, відбулася тенденція збільшення SKU за рахунок збільшення кількості партнерів-виробників (рис. 2.8).

Треба відмітити, що запущене виробництво косметичної продукції власної торгової марки в 2022 році дозволило компанії вийти на новий рівень роботи та організації просування продукції. Так були зроблені значні кроки з пошуку постачальників сировини та організації виробничих потужностей.

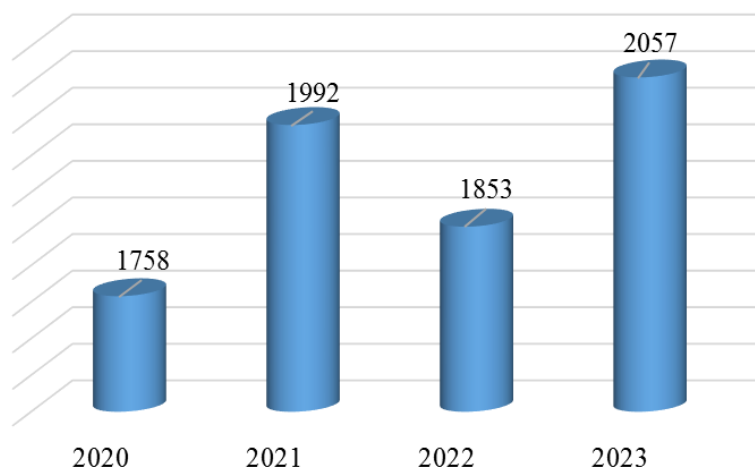


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни SKU

Джерело: побудовано за даними [17]

В той самий час частково були закриті власні магазини та відбулася більша переорієнтація на електронну комерцію, крім того пройшло скорочення персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Кількість власних магазинів та персоналу ВЛАДІКОМ

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість власних магазинів	17	17	15	14
Кількість персоналу	83	87	79	70
Кількість контрактів з бізнес-партнерами	60	60	54	58

Джерело: складено за даними [6,17,18]

Так були закриті магазини в таких містах як Дніпро, Запоріжжя та Львів. Однак, компанія надає можливість доставки продукції для роздрібних споживачів за рахунок залучення такого провідного логістичного поштового провайдера як Нова Пошта.

Проведені оптимізаційні заходи в 2022-2023 роках з ліквідації магазинів та реінжинірингу бізнес-процесів були направлені на зменшення витрат

компанії, оптимізація бізнес-процесів дозволила також оптимізувати і кількість персоналу на операційних процесах.

Треба відмітити, що впродовж 2020-2021 років компанія мала одну й ту ж кількість бізнес-партнерів, серед яких можна визначити як виробників косметичної продукції та побутової хімії, так і оптових покупців ВЛАДІКОМ. Однак в 2022 році їх кількість зменшилась через те, що більшість виробників косметичної продукції були білоруськими, з якими після початку повномасштабної війни були розірвані договори, при цьому в 2022-2023 році також були укладені нові договори з виробниками косметичних засобів з європейських країн, що дозволило вийти на довоєнні цифри продажів в 2023 році (див. табл. 2.1).

Якщо аналізувати за обсягами продажу по торговим маркам, продукцію яких продає ВЛАДІКОМ, можна визначити, що найбільші обсяги продажів припадає на відносно бюджетні косметичні засоби, як Helia-D та Dermaflora (рис. 2.9).

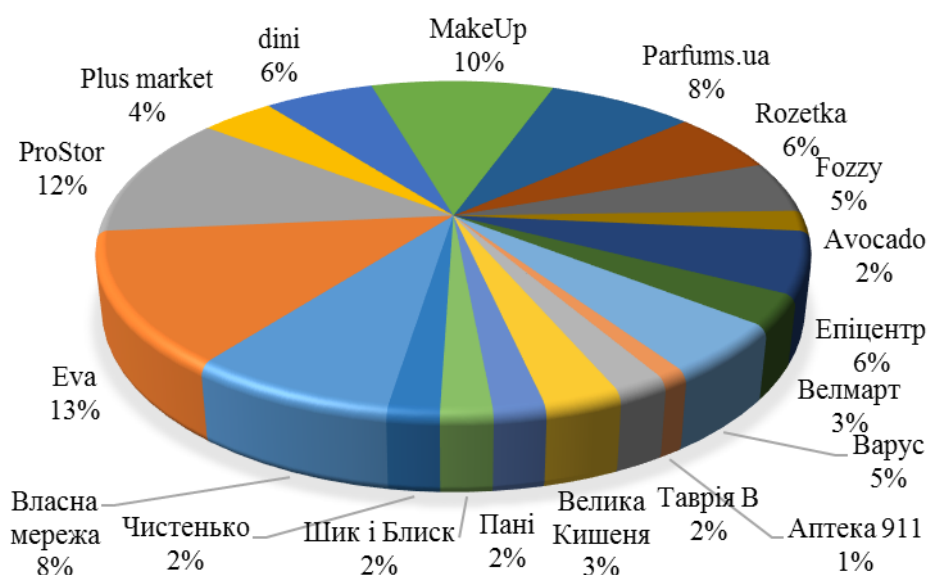


Рисунок 2.9 – Розподіл обсягів продажів за партнерами-оптовиками

Джерело: побудовано за даними [6,17,18]

Також, через власну мережу магазинів та власний інтернет-магазин ВЛАДІКОМ забезпечує не менше 8% продажів продукції. З переваг такого

розподілу є відсутність залежності від одного чи декілька партнерів-оптовиків, що, відповідно, зменшує ризик залежності від одного з ключових клієнтів.

Загалом, результати аналізу виробничих показників діяльності компанії свідчать про проведення вірної політики продажів, яка забезпечує утримання непоганих позицій на ринку серед дистриб'юторів та виробників косметичних товарів та побутової хімії.

Аналіз фінансових показників проведемо на основі відкритих фінансових даних компанії, які наведені в дод. А. Представимо основні фінансові показники діяльності ВЛАДІКОМ в табл. 2.3 та відобразимо їх динаміку на рис. 2.10.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники діяльності ВЛАДІКОМ, грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід	223 747 300	94 098 400	219 065 600
Чистий прибуток	15 957 300	-15 813 600	9 461 800
Активи	104 293 200	82 837 300	88 649 300
Зобов'язання	48 286 600	48 339 100	46 545 700

Джерело: [6,13]

Проаналізуємо динаміку основних показників. Дохід та активи компанії зменшилися в 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Такі результати перш за все пов'язані зі скороченням обсягів продажів, так як вказувалося вище, найбільші обсяги продажів до 2022 року припадали на дистрибуцію білоруської косметики, при цьому активи зменшилися в зв'язку з закриттям магазинів в деяких обласних центрах України, де був інвентар компанії, який, в свою чергу, був розпроданий, а також зменшенням автомобільного парку компанії.

Чистий збиток в 2022 році пов'язаний з виживанням та прилаштуванням компанії до умов роботи під час повномасштабної війни на території України, серед перших ударів було повернення більшої частини продукції білоруських виробників на склад ВЛАДІКОМ, адже він був офіційним дистриб'ютором. В

свою чергу це призвело до розпродажу такої продукції за меншою вартістю, щоб хоч трохи зменшити збитки серед оптовиків та споживачів, які були згодні придбати таку продукцію.

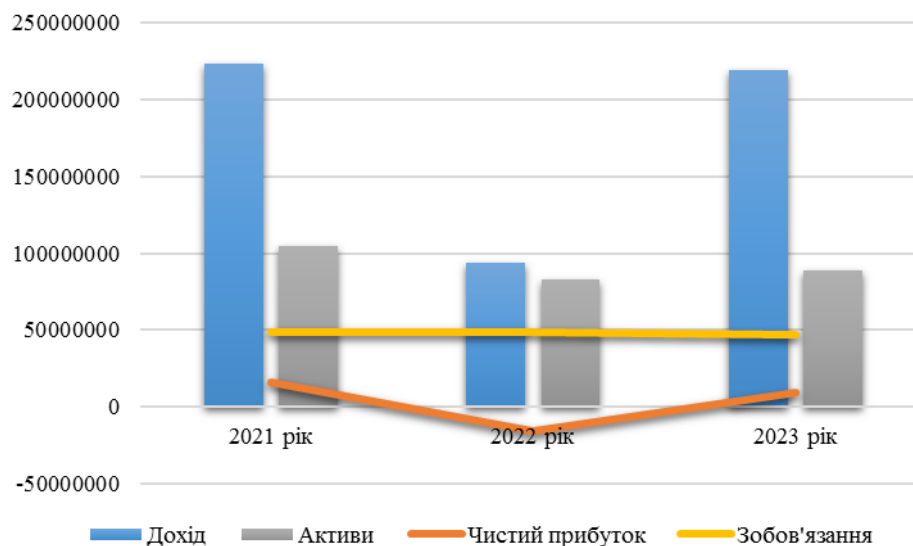


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності ВЛАДІКОМ, грн
Джерело: побудовано за даними [6,13]

Динаміка зміни обсягів зобов'язань компанії в 2022 році незначно зросла, що було пов'язано зі зменшенням власних грошових активів компанії для оперативної роботи, а також з планами запуску в 2022 році власного виробництва косметичних засобів. В 2023 році обсяги зобов'язань зменшилися в порівнянні з попередніми роками (приблизно на два млн. грн), що свідчить про поступове вирівнювання ситуації та збільшення контролю над фінансовими потоками.

Проведемо розрахунок показників: майнового стану, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності за формулами, представлені в джерелі [41].

Наведемо в табл. 2.4 розраховані показники майнового стану ВЛАДІКОМ.

Таблиця 2.4 – Показники майнового стану за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Методика розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт зносу ОЗ	Зменшення	p1012/p.1011	0,70	0,80	0,63
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Збільшення	p1010/p.1011	0,30	0,20	0,37

Динаміка коефіцієнту зносу ОЗ компанії має коливання, з позитивного є його зменшення в 2023 році, яке було обумовлено продажем деякого старого обладнання та заміна його на більш нове, а також продаж старих автомобілів, які були на балансі.

В табл. 2.5 представлені дані розрахунку показників ліквідності компанії

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Методика розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	p.1165/ p.1695	0,01	0,42	0,16
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2	p.1195/ p.1695	2,12	1,69	1,91

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє можливість компанії власними грошовими коштами та їх еквівалентами здійснювати швидке погашення за поточними зобов'язаннями компанії, як свідчить дані, найбільший показник припав на 2022 рік, це можна пояснити накопиченням грошових коштів на рахунках ВЛАДІКОМ за рахунок швидкого продажу білоруської продукції зі знижками, щоб вона не перетворилася на неліквідні запаси, а також відсутністю ще нових партнерів з великими постійними

обсягами закупівлі, так як в 2022 році здійснювали лише невеликі обсяги закупівлі у нових партнерів та виводили їх на ринок.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує трохи іншу динаміку, це можна пояснити тим, що в 2021 році обсяг оборотних активів був більше за рахунок більшої кількості запасів, готової продукції та дебіторської заборгованості в порівнянні з 2022 роком. Збільшення показника поточної ліквідності в 2023 році пов'язано зі збільшенням обсягів виробничих запасів та готової продукції в порівнянні з 2022 роком. Можна сказати, що в 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності майже наблизився до мінімально бажаного значення.

В табл. 2.6 представлені розраховані дані показників платоспроможності та фінансової стійкості компанії ВЛАДІКОМ.

Таблиця 2.6 – Показники платоспроможності та фінансової стійкості за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Методика розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Власний оборотний капітал, тис. грн	Позитивне значення, збільшення	p.1495-p.1095	52 906	32 247	40 403
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	p.1495/ p.1900	0,53	0,41	0,47
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,2	(p.1595+1495-1095)/ p.1495	0,98	0,99	0,98

Динаміка та розмір власного капіталу в 2023 році в порівнянні з 2022 роком має позитивну тенденцію та свідчить про збільшення суми, яка доступна для щоденної операційної діяльності компанії. Позитивне значення даного показника впродовж років, що аналізуються свідчить про існування достатнього розміру постійних фінансових ресурсів для безперебійної

діяльності компанії, що знижує ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової автономії був в межах нормативного значення в 2021 році, однак в 2022 та 2023 році знизився в порівнянні з 2021 роком, при цьому треба відмітити, що в 2023 році даний показник зріс при такій динаміці може в наступному році вийти на нормативний показник. Отже, в 2023 році ВЛАДІКОМ може самостійно профінансувати 47% активів за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних та частини оборотних активів, що свідчить про значну фінансову стійкість компанії.

В табл. 2.7 наведемо розраховані значення показників ділової активності.

Коефіцієнт оборотності запасів свідчить про ефективність управління запасами компанії, треба відмітити, що даний коефіцієнт значно зменшився в 2022 році, а також зменшилися загалом і запаси, що свідчать про перебої в роботі постачання можливо через відсутність потрібної продукції для клієнтів на складі компанії. В 2023 році оборотність запасів зростає разом і збільшенням розміру запасів, що свідчить про налагодження процесу з управління запасами на розподільчому складі компанії.

Аналогічну динаміку показує й оборотність запасів в днях, загалом в 2023 році вона зменшилась до 68 днів, хоча це є невисокий показник, однак він є кращим за довоєнний показник в 2021 році.

Аналізуючи показники оборотності активів компанії треба відмітити, що найгірший результат був в 2022 році та на кожну гривню залучених коштів було надано послуг на суму 0,98 грн, що свідчить про писану вище ситуацію, коли компанія мала проблеми з продажем білоруської косметики, яка знаходилась на момент вторгнення РФ в Україну і щоб ця продукція не перетворилася на неліквід, її пропонував ВЛАДІКОМ зі значними знижками. В 2023 році компанія вийшла на довоєнні показники та на кожну вкладену гривню отримувала 2,54 грн.

Таблиця 2.7 - Показники ділової активності за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Методика розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт оборотності запасів	Збільшення	Ф.2 р.2050/ Ф.1 (запаси середньорічні)	4,46	1,48	5,27
Оборот запасів, дні	Зменшення	360/КОЗ	81	244	68
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	Ф.2 р.2000/ Ф.1 р. 1300 (середньорічні)	2,32	0,98	2,54
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	Ф.2 р.2000/ Ф.1 р. 1125 (середньорічні)	4,74	2,01	14,00
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	Зменшення	360/КОДЗ	76	179	26
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Зменшення	Ф.2 р.2050/ Ф.1 р. 1695 (середньорічні)	3,00	0,99	2,86
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	Зменшення	360/КОКЗ	120	362	126

Аналіз показників дебіторської заборгованості свідчить про значне виправлення ситуації в 2023 році навіть в порівнянні з 2021 роком, адже коефіцієнт дебіторської заборгованості значно зріс в той час як період погашення такої заборгованості клієнтами значно зменшився та склав менше ніж один місяць.

В той самий час аналіз показників кредиторської заборгованості з однієї сторони свідчить про позитивні значення, адже це використання компанією коштів, які мають йти в оплату товарів, що надаються виробниками, для власних потреба. Однак, з іншої сторони така тривала заборгованість (більш ніж три місяці) може відіграти негативну роль в подальшій співпраці з виробниками, які надають свою продукцію ВЛАДІКОМ під реалізацію.

Також, проаналізуємо показники рентабельності ВЛАДІКОМ за розрахованими значеннями, наведеними в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Методика розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність активів	Збільшення	Ф.2 р. 2350 / Ф.1 р.1300 (середньорічні)	10%	-17%	19%
Рентабельність власного капіталу	Збільшення	(Ф.2 р. 2350 чи 2355) * 100% / Ф.1 р.1495 (середньорічні)	21%	-36%	42%
Рентабельність продажу	Збільшення	(Ф.2 р. 2350 чи 2355) * 100%) / Ф.2 р.2000	4%	-17%	7%

Рентабельність активів є найбільшою в 2023 році, що свідчить про налагодження ефективного використання власних активів для генерації прибутку, таким чином в 2023 році було отримано чистого прибутку у розмірі 19 копійок на кожен гривню використаних активів.

Аналогічну динаміку демонструє і показники рентабельності власного капіталу, що свідчить про достатньо ефективне використання власного капіталу, та продажу (достатній обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня продажів). Звісно подальше підвищення показників рентабельності дозволить отримувати більше чистого прибутку – до чого має прагнути

ВЛАДІКОМ, адже це надасть можливість подальшого розвитку як власного виробництва, так і проведення більш активної маркетингової кампанії з просування власної торгової марки та торговим марок, для яких ВЛАДІКОМ є ексклюзивним дистриб'ютором.

2.3 Аналіз управління транспортною діяльністю ВЛАДІКОМ

Проаналізуємо побудову логістичних процесів компанії ВЛАДІКОМ. Даний аналіз надасть можливість виявити «вузькі місця» в організації транспортних бізнес-процесів, що в свою чергу дозволить зробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління транспортною діяльністю.

Враховуючи, що ВЛАДІКОМ, перш за все, є дистриб'ютором косметичної продукції та побутової хімії, розглянемо процес доставки продукції на розподільчий склад компанії, що знаходиться в м. Борисполі та подальший розподіл продукції між оптовими покупцями та власними магазинами (рис. 2.11).

Доставка з-за кордону здійснюється найманими перевізниками зі сторони виробника на умовах СІР склад ВЛАДІКОМ. Після доставки товару на розподільчий склад здійснюється його приймання та розміщення на складі. У разі знайдених пошкоджень товару, оформлюється акт пошкодження та здійснюється робота з повернення пошкодженого товару виробнику.

Згідно до отриманої заявки від оптового покупця чи власних магазинів на складі здійснюється підготовка до відвантаження замовленої продукції. В залежності від обсягу замовлення використовується або доставка власним автомобільним парком, який нараховує чотири вантажних мікроавтобуси (табл. 2.9), при значних обсягах постачання, або використання послуг Нової Пошти – при незначних обсягах постачання.

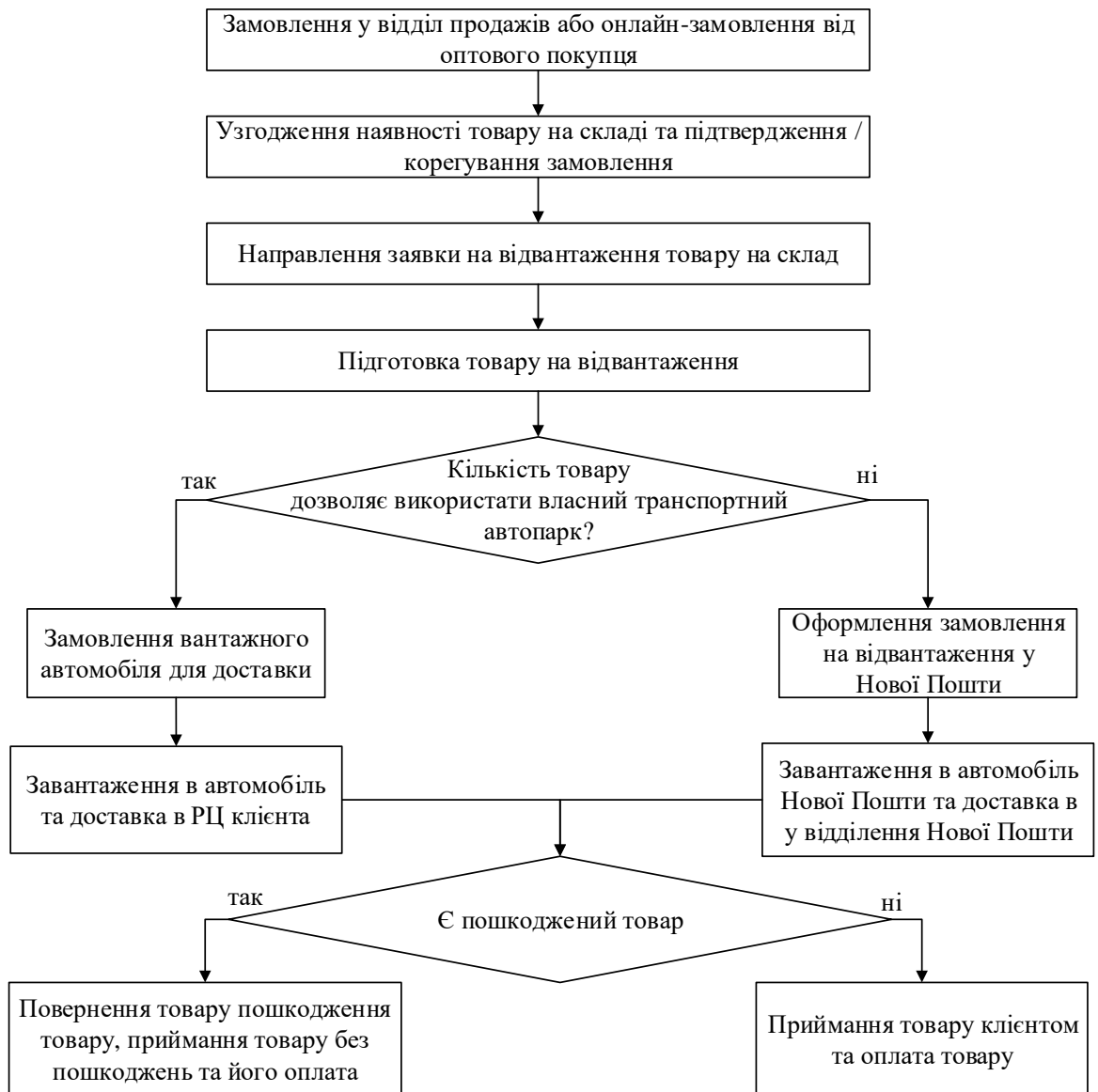


Рисунок 2.11 – Алгоритм організація логістичних процесів доставки товару оптовим покупцям

Джерело: власна розробка

Таблиця 2.9 – Перелік вантажних транспортних засобів ВЛАДІКОМ

Тип та марка транспортного засобу	Комерційна вантажопідйомність, т
Citroen Jumpy	1,5
Citroen Berlingo	0,8
Citroen Master	2,5
Opel Vivaro	1,8

Якщо обсяги замовлення невеликі, то компанія використовує послуги Нової Пошти з доставки товару до точки продажу. Здебільшого великі мережі та крупні інтернет-магазини замовляють продукцію ВЛАДІКОМ в достатніх обсягах, що дозволяють використовувати власний вантажний автомобільний парк, так як доставка здійснюється на розподільчі склади таких мереж чи інтернет-магазинів, більшість з яких знаходиться в значній близькості від Києва.

Для компаній, які важко віднести до крупних клієнтів, як було визначено раніше – доставка здійснюється засобами Нової Пошти за рахунок ВЛАДІКОМ, що створює додаткові накладні витрати, хоча при цьому підвищує рівень логістичного обслуговування за рахунок швидкої доставки.

Оптові клієнти здійснюють оплату за товар лише по безготівковому розрахунку, при цьому оплата проводиться впродовж 1-2 днів з моменту замовлення, а для ключових клієнтів – за результатами продажів.

У разі здійснення доставки товару силами ВЛАДІКОМ і виявленні пошкодженого товару, такий товар повертається на склад відразу, а замість пошкодженого товару організовується доставка з заміною товару.

Серед «вузьких місць» в описаному алгоритму організації логістичних процесів з виконання замовлення оптових клієнтів можна виділити, незначне використання власного автомобільного парку. Так, у компанії є лише чотири вантажних мікроавтобуси, однак вони не використовуються на повну потужність та в середньому два з п'яти робочих днів простоюють.

Проаналізуємо організацію доставки продукції роздрібним споживачам інтернет-магазину ВЛАДІКОМ (рис. 2.12).

Для роздрібних онлайн-покупців є два варіанти або забирати замовлений в інтернет-магазині товар в центральному магазині ВЛАДІКОМ в Києві, або замовлення буде доставлено Новою Поштою у його відділення за наступним умов:

- при замовленні до 699 грн – за тарифами НП;
- замовлення від 700 грн – доставка 60 грн,

– замовлення від 1200 грн - доставка безкоштовно.



Рисунок 2.12 – Схема організації доставки товару роздрібному інтернет-покупцю

Джерело: власна розробка

При цьому доставка Новою Поштою замовленої продукції також здійснюється з розподільчого складу в м. Бориспіль. На наш погляд, можна було б організувати доставку товару Новою Поштою з найближчого фірмового магазину ВЛАДІКОМ з метою мінімізації витрат компанії на доставку товару за посередництвом Нової Пошти та збільшення рівня логістичного обслуговування за рахунок зменшення часу на доставку.

Також розглянемо організацію доставки продукції власного виробництва з фабрики на розподільчий склад (рис. 2.13).

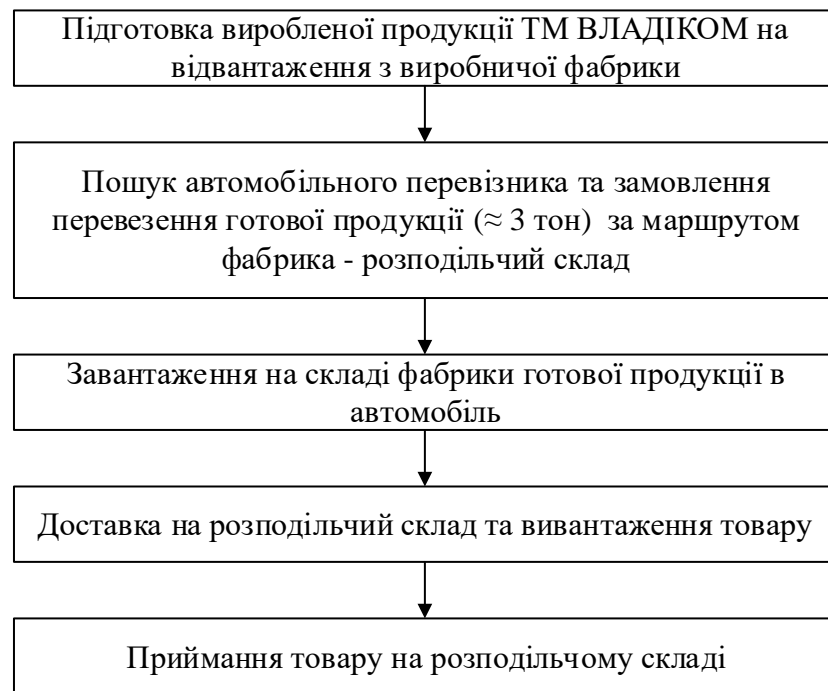


Рисунок 2.13 – Схема організації доставки товару власної торгової марки за маршрутом фабрика – розподільчий склад

Джерело: власна розробка

Кожний тиждень підготовлюється партія продукції, яка потребує використання вантажного автомобіля вантажопідйомністю 3 тон. Так як у компанії ВЛАДІКОМ відсутній власний автомобільний парк подібної тоннажності доставка продукції здійснюється за рахунок пошуку та використання послуг найманого автомобільного перевізника. Оформлюється заявка у перевізника на подачу автомобіля, який доставляє продукції ТМ ВЛАДІКОМ від фабрики до розподільчого складу, де здійснюється приймання товару та його розміщення на зберігання.

Таким чином, у якості практичних рекомендацій є:

- продаж власних вантажних автомобілів або більшості з них та перехід на транспортний аутсорсинг;

- при інтернет-замовленнях зміна схеми доставки не зі складу, а пошук найближчого до замовника магазину, в якому є потрібна продукція та передача продукції з такого магазину у найближче відділення Нової Пошти для доставки.

Висновки до розділу 2

ТОВ ВЛАДІКОМ на українському ринку як дистриб'ютор косметичної продукції більш ніж 24 роки. З початком повномасштабної війни були припиненні договори співпраці і компанія почала здійснювати активний пошук нових європейських виробників, щоб розширити асортимент косметичної продукції та не обмежуватися лише однією торговою маркою. Активні пошуки призвели до укладання договорів з виробниками косметичних засобів ТМ як: Flose (Італія), Helia-D (Угорщина), PuroBio (Італія), Bradoline (Франція), Dermaflora (Франція/Угорщина).

В той самий час в 2022 році компанія наважилася на запуск власного виробництва косметичних товарів, однак за останні два роки скоротила кількість власних магазинів та провела скорочення адміністративного персоналу, а також операційного персоналу за рахунок оптимізації процесів.

Загалом, аналіз виробничих та економічних показників свідчить, що ВЛАДІКОМ дуже боляче пройшов 2022 рік, однак при цьому активно розвивав мережу партнерів серед європейських виробників та запустив власне виробництво косметичної продукції.

Результати 2023 року свідчать про повернення позицій, які мала компанія в 2021 році і навіть за фінансовими показниками можна стверджувати, що компанія фінансово стабільна та ліквідна і готова до боротьби з будь-якими труднощами на власному шляху в умовах війни в Україні.

Аналіз управління транспортною діяльністю ВЛАДІКОМ свідчить, що є недоліки, такі як неповне використання власного транспортного парку, який складається з чотирьох вантажних автомобілів та значні накладні витрати під час доставки Новою Поштою з власного складу. Тому попередньо було рекомендовано: перехід на транспортний аутсорсинг та перегляд схеми доставки товару з залученням Нової Пошти.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВЛАДІКОМ

3.1 Обґрунтування доцільності переходу на транспортний аутсорсинг

Розмір ринку автомобільних вантажних перевезень за останні роки значно зріс по всьому світу. Згідно до світових прогнозів він зросте з 98,94 мільярда доларів США у 2023 році до 105,96 мільярда доларів США у 2024 році при середньорічному темпі зростання 7,1% [47].

Логістичні провайдери рівня 3PL зосереджуються на комплексному наданні логістичних послуг, в той час як логістичні провайдери рівня 2PL надають вузько-орієнтовані логістичні послуги, наприклад лише транспортування. У будь-якому разі логістичні провайдери інвестують у власну інфраструктуру та транспорт, а також у сучасні системи відстеження та планування з метою оптимізації витрат та надання високого рівня логістичного обслуговування.

Згідно з останніми дослідженнями Gartner, транспортна логістика найбільше передається на аутсорсинг, так 81% компаній, які взяли участь у опитуванні 2017 року, передали аутсорсинг принаймні частини, якщо не всього, свого внутрішнього транспорту. Типи компаній, які найбільше вигравають від транспортного аутсорсингу, це підприємства сфери виробництва, охорони здоров'я та дистрибуції [46].

Транспортний аутсорсинг може принести багато переваг, зокрема доступ до спеціалізованих експертних транспортних рішень, зниження транспортних витрат, скорочення термінів доставки та підвищення операційної ефективності. Аутсорсинг підходить не всім підприємствам, але у разі прийняття рішення щодо переходу на транспортний аутсорсинг важливо ретельно оцінити

транспортних провайдерів, домовитися з аутсорсером про якісний контракт з визначенням КРІ (ключові показники ефективності) та контролювати роботу та рівень КРІ, щоб переконатися, що підприємство отримує транспортні послуги оптимальні за якістю та вартістю для власного бізнесу.

Отже, транспортний аутсорсинг забезпечує ефективність управління ланцюгом доставки вантажів і надає конкурентну перевагу завдяки інноваційним рішенням з маршрутизації та відстежування вантажів.

Рекомендується наступний порядок дій при прийнятті рішення про транспортний аутсорсинг (рис. 3.1) [44]:



Рисунок 3.1 – Порядок дій при прийнятті рішення про транспортний аутсорсинг

Джерело: складено на основі [44]

– провести оцінку власних потреб в транспортуванні, а саме визначити конкретні транспортні операції, які варто передати на аутсорсинг, і яких результатів зможе досягти підприємство при переході на транспортний аутсорсинг;

– провести дослідження транспортних провайдерів, а саме визначити транспортних провайдерів, які мають підтверджену історію успіху. Дослідити їхні можливості, відгуки клієнтів і ціни на послуги;

– оцінити пропозиції, а саме отримати пропозиції від обраних транспортних провайдерів та оцінити їхні пропозиції на основі їх досвіду, пропозицій послуг, цін і загальної відповідності потребам підприємства;

– укладання контракту, а саме узгодження умов контракту, включаючи обсяг послуг, ціни та KPI. Такий контракт також має назву контракт про рівень обслуговування (SLA – service level agreement);

– впровадження та моніторинг, а саме проводити тісну співпрацю з транспортним провайдером, щоб запровадити рішення для управління транспортуванням і контролювати його продуктивність протягом тривалого часу. Вносити потрібні зміни, щоб переконатися, що підприємство досягає бажаних результатів.

Відповідно до дослідження проведеного Gartner в 2021 році, керівники логістичних підрозділів визначили головні пріоритети логістики, які відображені на рис. 3.2.

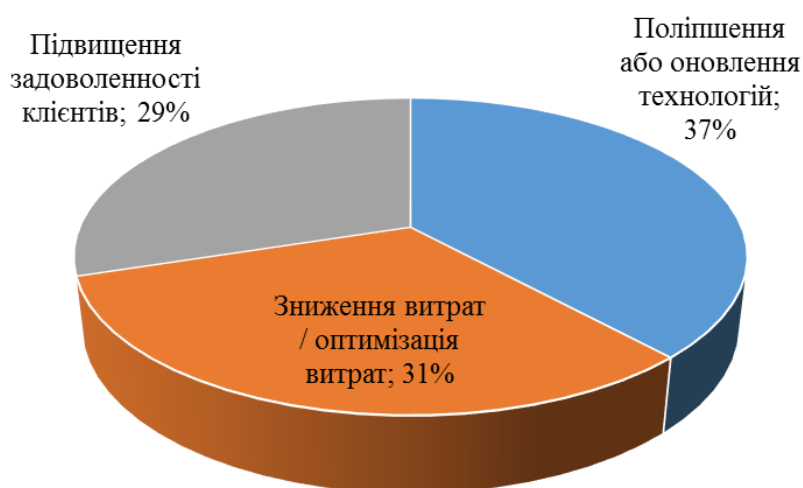


Рисунок 3.2 – Головні пріоритети логістики для керівників логістичних підрозділів підприємств

Джерело: складено на основі [43]

Саме через ці причини, більшість підприємств віддають частково або комплексно логістичні послуги на логістичний аутсорсинг.

Загалом, переваги від переходу на транспортний аутсорсинг можна визначати наступні (рис. 3.3) [42, 44, 46]:

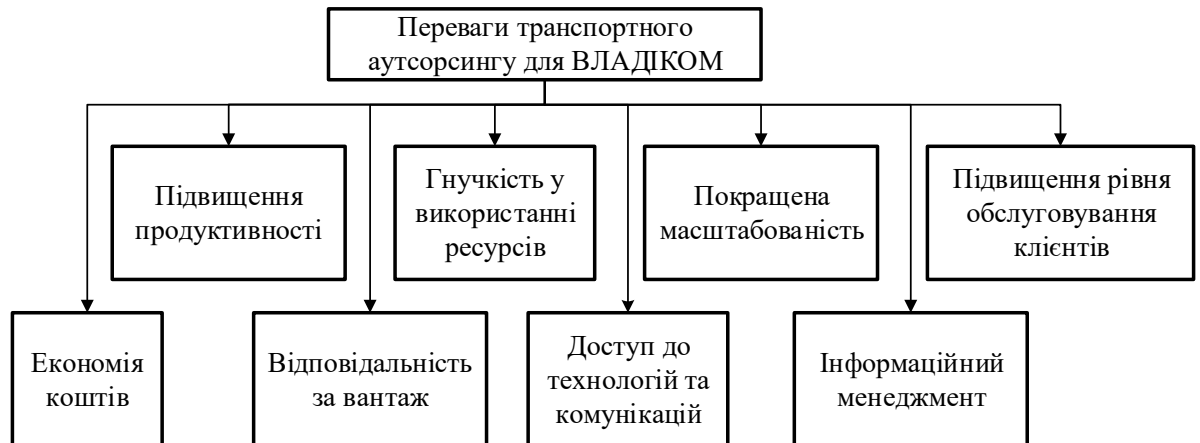


Рисунок 3.3 – Переваги транспортного аутсорсингу для ВЛАДКОМ

Джерело: побудовано на основі [42, 44, 46]

– підвищення продуктивності. Кероване транспортування оптимізує час на виконання транспортних операцій та ліквідує простої транспорту та неповне його використання. За рахунок використання транспортного аутсорсера постійні витрати на утримання транспорту та персоналу переходять в змінні витрати, які повністю залежать лише від обсягів замовлення транспортних послуг. В свою чергу, за рахунок масштабу надання транспортних послуг, транспортний аутсорсер може зменшити власні витрати на виконання на одиницю вантажу. Крім того, маючи у власному користуванні систему управління транспортом оптимізувати маршрути та використання власних транспортних засобів, що задіяні на таких маршрутах. Таким чином, підприємство може більше часу та власні ресурси, які в протилежному випадку витрачаються на управління постачанням і доставкою, зосередити на таких основних завданнях, як маркетинг, продажі, складання бюджету, виробництво та мозковий штурм нових ідей;

– гнучкість у використанні ресурсів. Транспортний аутсорсинг кваліфікованим транспортними провайдерами дає можливість масштабувати розподіл товару (в інші регіони тощо) та ланцюг постачання відповідно до зростаючих потреб, а також у разі зменшення обсягів постачання – зменшуються й витрати на використання послуг транспортного аутсорсера;

– покращена масштабованість. Транспортний аутсорсер має можливість швидко масштабувати робочу силу, оскільки вони працюють з незалежними підрядниками та тимчасовою робочою силою. Такі провайдери можуть реагувати на стрибки попиту та обсягів транспортування, керуючи збільшеними витратами на робочу силу. Якщо транспортний провайдер вже забезпечує велику існуючу дистриб'юторську мережу, йому також легко масштабувати інфраструктуру нового клієнта за рахунок підключення до вже існуючої мережі;

– підвищення рівня обслуговування клієнтів. Кінцевою метою кожного підприємства є забезпечення найвищого рівня обслуговування для кінцевих споживачів. Зі зміною очікувань клієнтів швидкі процеси та доставка на наступний день стали новим статус-кво. Саме транспортний аутсорсинг може вирішити цю проблему, використовуючи величезні ресурси для своєчасних транспортно-логістичних рішень. Надійний транспортний провайдер розробляє та реалізує стратегії для подолання труднощів доставки та забезпечення видимості за допомогою звітів про послуги та аналізу даних. Завдяки інформаційним рішенням з оптимізації транспортної роботи від ІТ-постачальників доставка «останньої милі» та мультимодальне перевезення забезпечується кращою продуктивністю і якістю обслуговування клієнтів;

– відповідальність за товар під час доставки. Коли мова йде про вантажні перевезення, перевізники несуть відповідальність за будь-які пошкодження вантажів. Таким чином, під час перевезення вантажів відповідальність за цілісність та неушкодженість товару повністю знаходиться на транспортному провайдерів;

– доступ до технологій та комунікацій. Транспортний аутсорсинг виводить на якісний рівень управління ланцюгом постачання завдяки бізнес-аналітиці та ефективності, що прирівнюється до більшої економії. З надійним транспортним провайдером-партнером підприємство може розраховувати на використання інтелектуальної системи управління транспортом (TMS), що крім оптимізації маршрутів та використання транспортних засобі забезпечує доступ до інформації про запаси в реальному часі та прогнозує майбутні тенденції транспортування для покращення процесів. Крім того, провідні транспортні провайдери інвестують значні кошти в програмні рішення, як на автомобілях, так і поза ними на користь своїх клієнтів. Відстеження, бортові камери, смартфони, датчики температури в кузові тощо тепер є звичним явищем;

– економія коштів. Так як транспортні провайдери використовують сучасні ІТ- технології для оптимізації транспортних маршрутів з урахуванням обсягів перевезення, це дозволяє оптимізувати й транспортні витрати. Це в свою чергу дозволяє запропонувати підприємствам найоптимальніші ціни на власні послуги. Загалом, транспортний аутсорсинг сприяє економії коштів і ефективності роботи завдяки новітнім технологіям, досвіду та галузевим знанням для трансформації бізнесу клієнтів транспортного провайдера;

– інформаційний менеджмент. Інформація від провайдера стосовно виконаних обсягів роботи тощо є важливою для прийняття рішень і постійного вдосконалення. На жаль, більшість підприємств не мають ні надійних даних про транзакції, ні повного історичного аналізу витрат. Транспортний провайдер може забезпечити точні звіти та бізнес-аналітику щодо перевезень в режимі реального часу з таким рівнем деталізації, якого самостійно підприємству важко досягти.

Для роботи з транспортним провайдером, як було вказано вище, варто виписати КРІ, згідно до яких можна буде відслідковувати його роботу та відповідність рівня обслуговування, наведемо перелік з трьох основних КРІ:

- своєчасна доставка – показує відсоток запізнілих поставчань;
- кількість претензій на місяць або претензій у відсотках;

– своєчасна подача автомобіля, тобто визначає відсоток як часто провайдер прибуває в межах необхідного часового вікна та завантажується вчасно від загальної кількості транспортних замовлень.

3.2 Вибір транспортного провайдера для ВЛАДІКОМ

Проведемо дослідження вантажних автомобільних компаній на ринку України. Для ВЛАДІКОМ найбільше підходять транспортні компанії, які мають власні потужності в Києві та Київській області, серед таких можна визначити як САТ, Пан Логістик, Дон-Транс, Добра доставка, ЮТС, УкрЛогіст, а також Нова Пошта. З останньою ВЛАДІКОМ співпрацює при відправках малих обсягів товару.

САТ на ринку вантажних автомобільних перевезень з 2002 року (21 рік на ринку) та має власний автотранспорт різної тоннажності. Компанія орієнтована на надання транспортно-логістичних послуг бізнесу та населенню. Згідно до даних САТ за рік компанія здійснює перевезення вантажів більш ніж 140 тисяч тон при більш ніж 3,8 млн відправлень, а загальна кількість виконаних кілометрів складає більше ніж 30 млн. км, при цьому скористалися послугами САТ більш 15 000 клієнтів. З переваг можна визначити, що компанія має більше ніж 90 відділень по Україні, а термінова доставка вантажів вагою від 5 грам до 20 тон здійснюються щоденними рейсами більш ніж до 500 населених пунктів по Україні за рахунок налагодженої мережі відділень в Україні. Серед крупних клієнтів є мережа АТБ. Транспортна компанія САТ має особистий онлайн кабінет для клієнтів, серед переваг якого є: швидке оформлення накладної (ТТН), онлайн відстеження посилок, імпорт контактів з історії роботи з ТК «САТ», імпорт даних з Excel для швидкого створення накладних, адміністрування користувача і прав для Корпоративного аккаунта, створення та корегування даних за заявками на виїзд за вантажем та калькулятор з

запрограмованими індивідуальними умовами. Витрати на перевезення формуються з подачі автомобіля (від 550 грн при вазі до 500 кг до 2500 грн при вазі до 2500 кг) плюс витрати на доставку (по Києву 875 грн / м³ до між областями 1500 грн/м³) [30].

Пан Логістик на ринку вантажних перевезень з 2010 року (14 років досвіду) з власним автопарком тоннажністю 20 т. Швидкість вантажоперевезення по Україні декларують до 24 години, а н регулярних рейсах між більшістю обласних міст час не перевищує 12-15 годин. В транспортній компанії розроблена гнучка система лояльності та бонусів. Однак, відсутній онлайн-кабінет для клієнта, замовлення на перевезення здійснюються через форму на сайті або телефоном. Витрати на перевезення формуються з подачі автомобіля (від 450 грн при вазі до 500 кг до 2000 грн при вазі до 2500 кг) плюс витрати на доставку (по Києву 800 грн / м³ до між областями 1200 грн/м³) [27].

Дон-Транс на ринку вантажних перевезень з 2010 року (13 років досвіду) з власним автопарком різної тоннажності. Компанія орієнтована на надання транспортно-логістичних послуг бізнесу та населенню. Вартість послуг від 2 000 грн, доставка вантажу від одного дня, GPS-відстеження вантажу. Серед клієнтів можна виділити Сільпо. Відсутній онлайн-кабінет для клієнта, замовлення на перевезення здійснюються через телефоном Витрати на перевезення формуються з подачі автомобіля (від 420 грн при вазі до 500 кг до 1700 грн при вазі до 2500 кг) плюс витрати на доставку (по Києву 750 грн / м³ до між областями 1100 грн/м³) [25].

Добра доставка на ринку з 1995 року (29 років), при цьому компанія починала як кур'єрська служба і має досвід 20 років на ринку автомобільних вантажоперевезень. Для цього компанія використовує як власний, так і орендований транспорт різної тоннажності. Магістральні перевезення здійснюють по всім обласним містам України. Серед статистичних даних можна виділити 99,9% успішних доставок, більш ніж 69 контрактних клієнтів, 56 представництв у регіоні та 100% задоволених відправників. Серед клієнтів

можна виділити Метро, Бош, Самсунг. Для роботи з клієнтами має онлайн-кабінет клієнта через який можна: самостійно створювати транспортні накладні; друкувати етикетки для маркування листів і посилок; друкувати накладні для маркування та упаковки вантажів; контролювати рух відправлення до одержувача; викликати кур'єра; відстежити посилку за трек коду; оперативно отримувати підтвердження доставки; бачити вартість кожної доставки; проводити взаєморозрахунки; оперативно контактувати з особистим менеджером. Витрати на перевезення формуються з подачі автомобіля (від 450 грн при вазі до 500 кг до 1900 грн при вазі до 2500 кг) плюс витрати на доставку (по Києву 780 грн / м³ до між областями 1300 грн/м³) [28].

ЮТС на ринку вантажоперевезень з 2015 року (9 років досвіду). Здійснюють перевезення вантажів власним та партнерським транспортом тоннажністю від 2,5 тон. Загалом можуть використовувати за рахунок партнерів більш ніж 3 000 вантажних автомобілей. Впродовж 2018-2020 років визнана як найкраща транспортна компанія відповідно до Національного рейтингу якості товарів та послуг «Зірка якості». Серед клієнтів можна виділити Фору, Рошен, Рехау. Швидкість реакції на замовлення – подача автомобіля впродовж 1-2 годин. Відсутній онлайн-кабінет для клієнта, замовлення на перевезення здійснюються через телефоном або заявку на сайті компанії. Витрати на перевезення формуються з подачі автомобіля (від 410 грн при вазі до 500 кг до 1300 грн при вазі до 2500 кг) плюс витрати на доставку (по Києву 640 грн / м³ до між областями 890 грн/м³) [29].

УкрЛогіст розпочала свою діяльність на ринку вантажоперевезень в 2014 році (10 років досвіду). Має більш ніж 15 власних вантажних автомобілів різної тоннажності, більш ніж 750 задоволених постійних клієнтів та більш 1 млн перевезених вантажів на рік. При цьому замовлення перевезення по Україні здійснюється при вазі вантажу більше 500 кг. Замовлення можна здійснювати через телефон та швидко форму на сайті компанії. Орієнтовні витрати на перевезення складаються формуються з подачі автомобіля (від 500 грн при вазі

від 500 кг до 2000 грн при вазі від 2500 кг) плюс витрати на доставку (по Києву 680 грн / м³ до між областями 1400 грн/м³) [26].

Нова Пошта на ринку експрес-доставки вантажів не лише для фізичних осіб, однак і для бізнесу з 2001 року (23 роки досвіду). Треба відмітити, що компанія має широку мережу власних відділень по Україні та найкращу репутацію як експрес-перевізник. Має онлайн-кабінет для своїх клієнтів, через який можна здійснювати замовлення та відстеження вантажу, а також вести статистику співпраці. Розглядаючи його як партнера по доставці вантажів у магазини та на склад з фабрики визначимо усереднені тарифи: витрати на доставку (по Києву 900 грн / м³ до між областями 2200 грн/м³) [19].

Наведемо зведені дані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Зведені дані за транспортними компаніями

Критерій	САТ	Пан Логістик	Дон- Транс	Добра доставка	ЮТС	УкрЛогіст
Робота з дистриб'юторськими мережами	так	так	так	так	так	так
Фінансовий стан (поточна ліквідність)	1,06	0,89	0,80	0,3	0,11	0,12
Діловий досвід, роки	21	14	13	29	9	10
Мінімальні витрати на подачу транспорту, грн	550	450	420	450	410	500
Мінімальні витрати на перевезення, грн	875	800	750	780	640	680
Оцінка клієнтів	задов.	добре	дуже добре	задов.	відм.	добре

Джерело: [19, 25-30, 32, 37].

Всі транспортні компанії мають досвід роботи з дистриб'юторськими мережами. Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі у розмірі 1,5 у всіх компаній, однак найнижчі показники у ЮТС. Найбільший

досвід роботи на ринку вантажних перевезень у транспортної компанії «Добра доставка», при цьому найкраща оцінка за відгуками клієнтів є ЮТ-Сервіс (ЮТС), також у цієї компанії найнижчі ціни на доставку.

Виконаємо вибір транспортної компанії методом інтегральної оцінки постачальника послуг. Для цього визначимо, що у нас є один релейний показник, чотири показника – кількісних та один якісний показник.

Для проведення оцінки попередньо треба визначити ранг кожного критерія. З цією метою було проведене опитування керівництва ВЛАДІКОМ, а саме директора, головного бухгалтера та керівника відділу логістики з метою визначення важливості наведених критеріїв кожним з них (1 – найвищий пріоритет, 5 – найнижчий пріоритет). На основі отриманих даних був визначений остаточний ранг кожного показника виходячи з середньозваженої оцінки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Визначення рангу критеріїв

Критерій	Директор	Головний бухгалтер	Керівник відділу логістики	Середньо зважена оцінка	Ранг критерію
Фінансовий стан (поточна ліквідність)	5	3	5	4,33	5
Діловий досвід, роки	4	4	4	4,00	4
Мінімальні витрати на подачу транспорту, грн	2	2	3	2,33	2
Мінімальні витрати на перевезення, грн	1	1	2	1,33	1
Оцінка клієнтів	3	5	1	3,00	3

Після визначення рангу можна виконувати розрахунок вагових критеріїв для кількісних та якісних характеристик за формулою (3.1).

$$W_i = \frac{2 \times (K - r + n)}{K \times (K + n)}, \quad (3.1)$$

де W_i – це ваговий коефіцієнт i -го критерію, $i \in [1; K]$;

K – загальна кількість критеріїв, що досліджуються (релейні показники не враховуються), в нашому випадку їх п'ять;

r – значення рангу i -го показника, $i \in [1; K]$;

n – кількість релейних показників, тобто один для нашого випадку.

Для всіх кількісних критеріїв треба визначити еталонне значення, так для показників: фінансовий стан, діловий досвід та кількість успішних проєктів це максимальне значення з усіх, а для показників: орієнтовна вартість та час на виконання проєкту – це найменші значення.

Тоді оцінка кількісних критеріїв здійснюється за формулами (3.2) та (3.3):

- при екстремумі «*max*»:

$$O_j = \frac{K_{\text{факт } j}}{K_{\text{ет}}}, \quad (3.2)$$

- при екстремумі «*min*»:

$$O_j = \frac{K_{\text{ет}}}{K_{\text{факт } j}}, \quad (3.3)$$

де $K_{\text{ет}}$ – еталонне значення для даного показника;

$K_{\text{факт } j}$ – фактичне значення для j -го постачальника.

Для якісного критерію «оцінка клієнтів» використовуємо усереднені дані відповідно до стандартних оцінок за шкалою бажаності [8, с. 75-76]: відмінно – 0,975, дуже добре – 0,913, добре – 0,782, задовільно – 0,530.

Після проведення оцінки кількісних критеріїв, проводиться здійснення розрахунку оцінки з урахуванням вагового коефіцієнту i для кількісних і для якісних показників за формулою:

$$D_i = O_j \times W_i. \quad (3.4)$$

Наступним кроком знаходимо інтегральну оцінку для кожної транспортної компанії. Всі розрахунки проведемо в MS Excel, а результати розрахунків представимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Інтегрована оцінка транспортних компаній

Транспортна компанія	Фінансовий стан (поточна ліквідність)	Діловий досвід	Мінімальні витрати на подачу транспорту	Мінімальні витрати на перевезення	Оцінка клієнтів	Інтегрована оцінка
Ранг	5	4	2	1	3	
Еталонний коефіцієнт, K_{et}	1,06	29	410	640	0,975	-
Ваговий коефіцієнт, W_i	0,067	0,133	0,267	0,333	0,200	-
O САТ	1,000	0,724	0,745	0,731	0,530	-
O Пан Логістик	0,840	0,483	0,911	0,800	0,782	-
O Дон-Транс	0,755	0,448	0,976	0,853	0,913	-
O Добра доставка	0,283	1,000	0,911	0,821	0,530	-
O ЮТС	0,104	0,310	1,000	1,000	0,975	-
O УкрЛогіст	0,113	0,345	0,820	0,941	0,782	-
D САТ	0,067	0,097	0,199	0,244	0,106	0,712
D Пан Логістик	0,056	0,064	0,243	0,267	0,156	0,786
D Дон-Транс	0,050	0,060	0,260	0,284	0,183	0,837
D Добра доставка	0,019	0,133	0,243	0,274	0,106	0,775
D ЮТС	0,007	0,041	0,267	0,333	0,195	0,843
D УкрЛогіст	0,008	0,046	0,219	0,314	0,156	0,742

Проведені розрахунки показують, що найбільший показник інтегрованої оцінки складає 0,843, тобто найкращим варіантом для співпраці є транспортна компанія ЮТС.

3.3 Економічне обґрунтування переходу на транспортний аутсорсинг для ВЛАДІКОМ

Для остаточного підтвердження необхідності застосувати стратегію транспортного аутсорсингу в управлінні транспортною діяльністю ВЛАДІКОМ проведемо економічне обґрунтування через порівняння витрат на перевезення товарів в мережі ВЛАДІКОМ самостійно та у разі залучення транспортної компанії ЮТС на умовах транспортного аутсорсинга. Дане порівняння будемо проводити по усередненим даним за місяць за минулий рік.

На підприємстві працює два водія на повну ставку та є чотири вантажних мікроавтобуси: Citroen Jumpy (1,5 т), Citroen Berlingo (0,8 т), Citroen Master (2,5 т), Opel Vivaro (1,8 т). Загальні витрати на доставку власним автотранспортом складаються з постійних витрат на утримання автопарку + ремонт та заробітну платню водіїв, яких в компанії двоє, плюс змінні витрати на саму доставку (витрати на паливо, відрядження, непередбачений ремонт тощо). В табл. 3.4 наведемо витрати на місяць на утримання транспортного парку та персоналу.

Таблиця 3.4 – Витрати на утримання транспортного парку та персоналу, грн / місяць

Показник	Витрати
Заробітна платня водіям	18000
Виплати по відрядженням	9800
Оплата палива	10923
Планове технічне обслуговування та ремонт	20000
Загалом	58723

Отже, загалом щомісяця в середньому витрачається ВЛАДІКОМ на утримання власного парку та транспортного персоналу орієнтовно 58 723 грн.

Проведемо розрахунки визначення витрат у разі переходу на транспортний аутсорсинг. Для цього врахуємо, що доставка здійснюється в розмірі не більше 2500 кг в кожен пункт, при цьому усереднена ставка в транспортній компанії ЮТС складає 9 грн / км. Доставка транспортною компанією бути виконуватися в міста Київ та Обухів (одним автомобілем та дві точки доставки), Чернівці (дві точки доставки), Одеса (п'ять точок доставки), Чернігів, Тернопіль, Вінниця, Полтава, Харків (по одній точці доставки). Розглянемо три сценарії: 1) песимістичний сценарій: зменшення обсягів постачання в зв'язку з закриттям магазинів в Чернігові, Харкові, Вінниці та Полтаві; 2) реалістичний сценарій: відповідно до усереднених даних на місяць за минулий рік; 3) оптимістичний сценарій: подвоєння постачань за цими напрямками в порівнянні з усередненими за минулий рік (можливість збільшення продажів, а відповідно й постачань у торгові точки). Наведемо розраховані дані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати ВЛАДІКОМ на доставку товарів по торговим точкам у разі транспортного аутсорсингу

Напрявленія	Загальна відстань, км	Зменшення постачань (пес. сцен), грн	Стандартні витрати на доставку (реал. сцен.), грн	Витрати у разі збільшення постачань удвоє (оптиміст. сцен.), грн
Київ та Обухів	80	720	720	1440
Чернігів	152	-	1368	2736
Тернопіль	458	4122	4122	8244
Чернівці	570	5130	5130	10260
Одеса	600	5400	5400	10800
Вінниця	308	-	2772	5544
Полтава	305	-	2745	5490
Харків	440	-	3960	7920
Загалом	-	15372	26217	52434

Треба відмітити, що варіант збільшення постачань удвоє у разі утримання власного транспортного парку збільшать у розмірі витрат на відрядження та палива, тобто збільшаться змінні витрати (табл. 3.6). При цьому незмінними залишаться постійні витрати.

Таблиця 3.6 – Витрати на утримання транспортного парку та персоналу при песимістичному та оптимістичному сценарії, грн / місяць

Показник	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Заробітна платня водіям	18000	18000
Виплати по відрядженням	6500	9800
Оплата палива	6404	10923
Планове технічне обслуговування та ремонт	20000	20000
Загалом	50904	58723

Графічно витрати на доставку товару в мережі ВЛАДІКОМ представимо на рис. 3.4, де враховані три сценарії розвитку подій детально описаних вище.

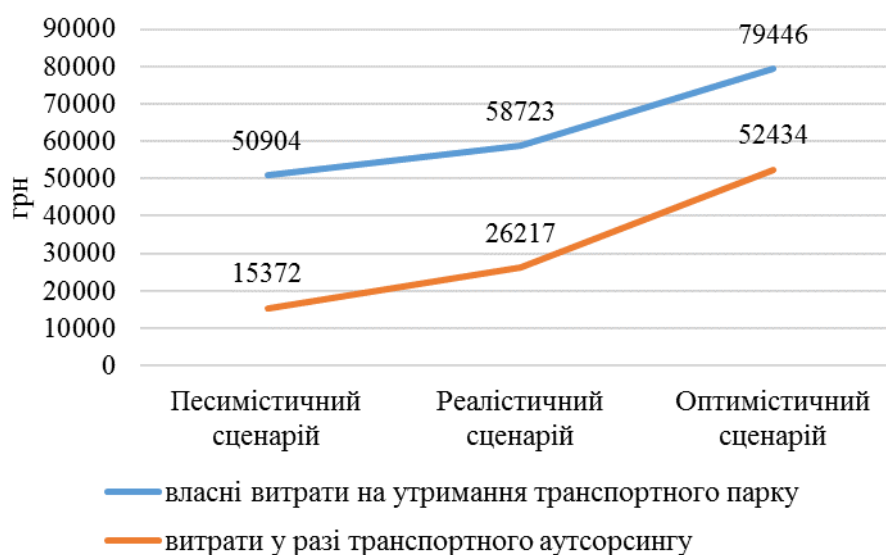


Рисунок 3.4 – Графік витрат для різних стратегій управління транспортною діяльністю ВЛАДІКОМ

Порівняння витрат за різними сценаріями та вигоди від транспортного аутсорсингу наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняння витрат за різними сценаріями та вигоди від транспортного аутсорсингу, грн

Характеристика	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Витрати на утримання власного транспортного парку	50904	58723	79446
Витрати у разі транспортного аутсорсингу	15372	26217	52434
Вигоди від транспортного аутсорсингу	35532	32506	27012

Також, проведемо обґрунтування іншої пропозиції щодо відправки замовлених товарів з інтернет-магазину не зі складу ВЛАДІКОМ, а з найближчого до місця знаходження покупця магазину. Так, враховуючи, що у Нової Пошти є два види тарифу для посилок між містами (по Україні) та локал (у відповідному регіоні), які наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Тарифи Нова Пошта на посилки до 30 кг

Вид тарифу	до 2 кг	до 10 кг	до 30 кг
Локал	50	80	120
По Україні	70	100	140
Забір кур'єром	35	35	35

Так, згідно зі зібраної статистики складемо табл. 3.9 з даними з яких міст, де є магазини ВЛАДІКОМ, можна було відіслати товар та скільки разів за системою «локал». При цьому недалеко від магазинів в усіх регіонах

знаходяться відділення Нової Пошти, відповідно працівник магазину може підійти та оформити замовлення на відправлення товару інтернет-покупцю.

Таблиця 3.9 – Визначення вигід від зміни схеми доставки «склад – відділення Нової Пошти інтернет-покупця» на схему доставки «відділення Нової Пошти біля магазину ВЛАДІКОМ – відділення Нової Пошти інтернет-покупця» (витрати на місяць)

Місто	Кількість замовлень з відповідних населених пунктів, одиниць			Вартість при схемі доставки «склад – відділення Нової Пошти інтернет-покупця», грн			Вартість при схемі доставки «відділення Нової Пошти біля магазину ВЛАДІКОМ – відділення Нової Пошти інтернет-покупця», грн		
	до 2 кг	до 10 кг	до 30 кг	до 2 кг	до 10 кг	до 30 кг	до 2 кг	до 10 кг	до 30 кг
Київ	8	5	2	840	675	350	680	575	310
Обухів	4	2	1	420	270	175	340	230	155
Чернігів	10	2	0	1050	270	0	850	230	0
Тернопіль	15	7	2	1575	945	350	1275	805	310
Чернівці	16	8	4	1680	1080	700	1360	920	620
Одеса	14	5	2	1470	675	350	1190	575	310
Вінниця	4	2	0	420	270	0	340	230	0
Полтава	5	2	0	525	270	0	425	230	0
Харків	4	1	0	420	135	0	340	115	0
Загальні витрати				14915			12415		
Вигода від зміни схеми				2500					

Отже, результати розрахунків показують, що за рахунок відправлення за новою схемою можна при поточному попиті можна досягти економії у розмірі 2 500 грн на місяць, а у випадку збільшення попиту відповідно така економія

буде збільшуватися. Саме тому запропонована нова схема відправлення товару інтернет-покупцю є доцільною.

Для повного аналізу проекту виконаємо оцінку ризиків кожного проекту.

Так для проекту переходу на транспортний аутсорсинг вже були визначені вигоди, які отримуємо при трьох сценаріях. У табл. 3.10 наведемо розподіл значень ймовірності очікуваних вигід.

Таблиця 3.10 – Розподіл значень ймовірності очікуваних вигід для проекту транспортного аутсорсингу

Сценарій розвитку подій	Запроєктовані вигоди Д, грн.	Значення ймовірності, P_i	Очікувані вигоди, грн. ($D \times P_i$)
Песимістичний	35532	0,2	7106,4
Реалістичний	32506	0,5	16253,0
Оптимістичний	27012	0,3	8103,6
Разом	95050	1,0	31463,0 (Дс)

У табл. 3.11 представимо розрахунок середньоквадратичного відхилення значень очікуваних вигід.

Таблиця 3.11 – Визначення коефіцієнту варіації очікуваних вигід для проекту транспортного аутсорсингу

Сценарій	Д, грн.	Дс, грн.	$ D - D_c $, грн.	$ D - D_c ^2$, грн.	P_i	$ D - D_c ^2 \times P_i$, грн.
Песимістичний	35532	31463	4069	16556761	0,20	3311352
Реалістичний	32506	31463	1043	1087849	0,50	543925
Оптимістичний	27012	31463	4451	19811401	0,30	5943420
Стандартне відхилення проекту						1643
Коефіцієнт варіації проекту						0,05

Всі розрахунки проводилися в MS Excel, отриманий результат коефіцієнту варіації проекту свідчить про низькі ризики впровадження транспортного аутсорсингу.

Для другої проектної пропозиції маємо визначену вигоду у розмірі 2500 грн, припустимо, що для песимістичного сценарію це значення зменшиться на 50% (1250 грн), а для оптимістичного сценарію зросте на 30% (3250 грн). У табл. 3.12 представимо розрахунок розподілу значень ймовірності очікуваних вигід.

Таблиця 3.12 – Розподіл значень ймовірності очікуваних вигід для проекту зміни схеми доставки Новою Поштою

Сценарій розвитку подій	Запроектовані вигоди Д, грн.	Значення ймовірності, P_i	Очікувані вигоди, грн. ($D \times P_i$)
Песимістичний	1250	0,2	250
Реалістичний	2500	0,5	1250
Оптимістичний	3250	0,3	975
Разом	7000	1	2475 (Дс)

У табл. 3.13 представимо розрахунок середньоквадратичного відхилення значень очікуваних вигід.

Таблиця 3.11 – Визначення коефіцієнту варіації очікуваних вигід для проекту зміни схеми доставки Новою Поштою

Сценарій	Д, грн.	Дс, грн.	$ D-Dc $, грн.	$ D-Dc ^2$, грн.	P_i	$ D-Dc ^2 \times P_i$, грн.
Песимістичний	1250	2475	1225	1500625	0,20	300125
Реалістичний	2500	2475	25	625	0,50	313
Оптимістичний	3250	2475	775	600625	0,30	180188
Стандартне відхилення проекту						388
Коефіцієнт варіації проекту						0,16

Для даного проекту зі зміни схеми доставки товару інтернет-покупцям коефіцієнт варіації вище за попередній проект, однак також знаходиться на низькому рівні, тобто лише 16% ймовірності, що проект буде невдалим.

Висновки до розділу 3

В проектному розділі кваліфікаційної роботи було:

– проведено обґрунтування доцільності впровадження стратегії транспортного аутсорсингу, серед переваг якого були визначені: підвищення продуктивності, гнучкість у використанні ресурсів, покращена масштабованість, підвищення рівня обслуговування клієнтів, економія коштів, доступ до технологій та комунікацій та інформаційний менеджмент;

– проведено вибір транспортного провайдера методом інтегральної оцінки. Попередньо були відібрані шість транспортних компаній: САТ, Пан Логістик, Дон-Транс, Добра доставка, ЮТС, УкрЛогіст. Після проведення оцінки було з'ясовано, що найбільш оптимальним є ЮТ-Сервіс (ЮТС);

– проведено економічне обґрунтування доцільності переходу на транспортний аутсорсинг. Для цього були визначені витрати ВЛАДІКОМ на утримання транспортного парку та відповідного персоналу та витрати при транспортному аутсорсингу у разі співпраці з ЮТС. При цьому були розраховані витрати з урахуванням трьох сценарії розвитку подій на ринку: песимістичний – зменшення попиту, реалістичний – попит залишається на тому ж рівні та оптимістичний – подвоєння попиту на косметичну продукцію ВЛАДІКОМ. Порівняння витрат показали, що при будь-якому сценарію вигідно співпрацювати з ЮТС як транспортним провайдером;

– проведено економічне обґрунтування зміни схеми доставки товару інтернет-покупця зі схеми «склад – відділення Нової Пошти інтернет-покупця» на схему «відділення Нової Пошти біля магазину ВЛАДІКОМ – відділення Нової Пошти інтернет-покупця»;

– проведено аналіз ризиків кожного з запропонованих проектів, який свідчить, що ймовірність невдалого проекту для транспортного аутсорсингу складає лише 5%, а для зміни схеми доставки Новою Поштою – 15%. Ці показники малі, отже проекти є малоризиковані.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Теоретична частина кваліфікаційної роботи присвячена дослідженню теоретико-методичних основ управління транспортною діяльністю.

На першому етапі було досліджено роль транспорту в діяльності підприємства. Так, транспорт є ключовою ланкою в діяльності будь-якого підприємства, адже без нього не можна доставити на виробництво сировину, в межах виробництва – напівфабрикати та з виробництва на склади, а потім в роздрібні мережі та споживачам готову продукцію.

Також транспорт відіграє вирішальну роль в економіці будь-якої країни. Існує пряма залежність між обсягом зростання / падіння економіки та обсягами зростання / падіння перевезень.

Транспортна доставка завжди пов'язана з ризиками, які можуть виникати через затори, страйки, погоду, аварії на шляхах та геополітичних подій, а також під час перевезення можуть бути пошкоджені вантажі або втрачені. Всі ці ризики варто розглядати та розробляти відповідні плани дій для їх подолання.

Інновацій, що впроваджуються на транспорті також направлені на подолання різних транспортних ризиків. Вже сьогодні активно використовують штучний інтелект та технологію блокчейн для відстеження вантажів у режимі реального часу. Вже є пілотні автономні вантажні транспортні засоби, які зможуть в майбутньому працювати 24/7, що забезпечить ще більш швидкі та ефективні доставки. Дрони активно використовуються для доставки товарів в деякі регіони, були пілотні проекти і в Україні. Електричні транспортні засоби є важливим для використання у перевезеннях, так як зменшують негативний вплив на екологію навколишнього середовища.

Серед завдань управління транспортною діяльністю можна виділити: координація транспортного та виробничого процесів, синхронізація операцій в транспортно-складських процесів, оптимізація транспортного процесу та інші завдання.

Перевагами якісного управління транспортної діяльності є підвищення задоволеності клієнтів, покращення управління ланцюгами постачання, зменшення витрат, підвищення безпеки.

Оперативними викликами для управлінців транспортною діяльністю підприємства є зростання цін на паливо, обмеження потужностей у випадку збільшення попиту, затори на дорогах, безпека на дорозі та безпека вантажів та зміни в нормативно-правовому регулюванні.

ТОВ «ВЛАДІКОМ» є виробником та дистриб'ютором косметики вже більше 24 років. До повномасштабного вторгнення підприємство було ексклюзивним представником більшості білоруської косметики, однак з початком війни розірвала всі договори та переорієнтувалася на косметику європейського ринку від дорогого до доступного сегменту. Крім того, в 2022 році підприємство запустило власне виробництво – ТМ «ВЛАДІКОМ».

Компанія здійснює продажі як через власний інтернет-магазин, так і через онлайн-площадки Розетка, Icosmo, Kasta, а також через відомі розподільчі мережі косметичних засобів як Єва, Простор, Епіцентр, Варус, Фоззі, Велика Кишеня, Таврія В тощо, а також через власні магазини, яких нараховується чотирнадцять одиниць в таких містах як Київ, Обухів, Чернігів, Тернопіль, Чернівці (2 магазини), Одеса (5 магазинів), Вінниця, Полтава та Харків. Отже, підприємство працює в сегментах B2B та B2C.

Перевага ВЛАДІКОМ полягає у довгострокових партнерських відносинах з кожним виробником та наданням на український ринок лише оригінальної та сертифікованої косметики

Аналізуючи виробничі та фінансові показники можна відмітити значну «просадку» показників в 2022 році, що було пов'язано з початком широкомасштабної війни. Однак в 2023 році підприємство змогло покращити власну ситуацію через активну роботу як з розширення постачальників, так і з розширення точок збуту продукції. Через війну були закриті магазини в таких містах як Дніпро, Запоріжжя та Львів. Однак, компанія надає можливість

доставки продукції для роздрібних споживачів за рахунок залучення такого провідного логістичного поштового провайдера як Нова Пошта.

Проведені оптимізаційні заходи в 2022-2023 роках з ліквідації магазинів та реінжинірингу бізнес-процесів були направлені на зменшення витрат компанії, оптимізація бізнес-процесів дозволила також оптимізувати і кількість персоналу на операційних процесах.

Отже, результати аналізу виробничих та фінансових показників діяльності компанії свідчать про проведення вірної політики продажів, яка забезпечує утримання непоганих позицій на ринку серед дистриб'юторів та виробників косметичних товарів та побутової хімії, а також підтримання рентабельності продажів підприємства.

Під час аналізу управління транспортною діяльністю були досліджені схеми організації логістичних процесів доставки товару оптовим покупцям, організації доставки товару роздрібному інтернет-покупцю та організації доставки товару власної торгової марки за маршрутом фабрика – розподільчий склад.

Було виявлено, що при доставці зі складу оптовим покупцям задіяні власні транспортні засоби у кількості 4 одиниці, однак вони використовуються не на повну потужність, і більшість часу простоюють. Саме тому виникла пропозиція стосовно необхідності переходу на транспортний аутсорсинг з метою переведення постійних витрат лише у змінні відповідно до потреби використання – доставки товару.

При аналізі схеми доставки товару роздрібному інтернет-покупцю було виявлено, що відвантаження здійснюється зі складу, а у випадку використання магазинів з того ж міста, з якого здійснюються замовлення можна зменшити витрати.

Транспортний аутсорсинг може принести багато переваг, зокрема доступ до спеціалізованих експертних транспортних рішень, зниження транспортних витрат, скорочення термінів доставки та підвищення операційної ефективності,

підвищення задоволеності клієнтів, а також поліпшення та оновлення технологій.

Так як ринок транспортного аутсорсингу включає велику кількість транспортних компаній, були обрані ті, офіси та бази яких знаходяться в Києві та Київській області: САТ, Пан Логістик, Дон-Транс, Добра доставка, ЮТС, УкрЛогіст.

Транспортні компанії були досліджені за наступними критеріями: робота з дистриб'юторськими мережами, фінансовий стан (поточна ліквідність), діловий досвід, мінімальні витрати на подачу транспорту, мінімальні витрати на перевезення, оцінка клієнтів. Були визначені ранг кожного критерія на основі усередненого значення отриманих від директора, головного бухгалтера та керівника логістичного відділу. Методом інтегральної оцінки було визначено, що найбільш оптимальним транспортним партнером є транспортна компанія ЮТС.

Економічне обґрунтування переходу на транспортний аутсорсинг включав визначення витрат на утримання транспортного парку та відповідного персоналу самою компанією та витрати у разі виконання замовлень транспортною компанією на умовах транспортного аутсорсингу. При цьому були розглянуті три сценарії: 1) песимістичний сценарій; 2) реалістичний сценарій; 3) оптимістичний сценарій. Результати засвідчили про економічну доцільність при всіх трьох сценаріях, а аналіз ризиків показав, що даний проект мало ризикований.

Другим проектом було зміна схеми доставки товару до інтернет-покупця з найближчого магазину до нього, а не зі складу. Запропонований варіант також показав вигоди у розмірі 2500 грн на місяць, а аналіз ризиків проекту засвідчив, що він також є мало ризикованим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волохова І. В., Волохов В. А., Лук'янова О. М. Фактори впливу на логістичне забезпечення України в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С.106-111.
2. Допомога різним підрозділам ЗСУ. URL: <https://bit.ly/48jua7w> (дата звернення: 30.12.2023).
3. Дубицький О. С., Дембіцький В. М., Павлова І. О., Мазилук П. В. Підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії. *ВМТ*, 2020. Вип. 11, вип. 1, С. 62-70.
4. Звітність українських підприємств. URL: <https://zvitnist.com/> (дата звернення: 01.02.2024).
5. Ізтелеуова М.С., Грицук І.В., Арімбекова П.М., Тарандушка Л.А. Організація та логістика перевезень: навчальний посібник. Видавництво «Олді+», 2021. 264 с.
6. Інформація з ЄДР: Товариство з обмеженою відповідальністю "Владіком". URL: <https://bit.ly/3OET9v4> (дата звернення: 30.12.2023).
7. Кам'янка запрошує на концерт класичної музики і джазу просто неба URL: <https://bit.ly/3UDp6Yp> (дата звернення: 30.12.2023).
8. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навч.посібник / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь, О.К. Катерна, К.М. Молчанова. К: НАУ, 2017. 364 с.
9. Марчук В.Є., Портна А.С. Особливості організації системи логістичного управління підприємством. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: Збірник доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференції*. НАУ. Київ, 2023. С. 328-331.
10. Мікуліна М. О. Логістика як фактор забезпечення конкурентоздатності підприємства. *Наукові інновації та передові технології*.

2022. № 11 (13). С. 200-208. URL : [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11\(13\)-200-208](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11(13)-200-208). (дата звернення: 17.01.2024).

11. Мороз, М. М.; Труніна, І. М. Оптимізація логістичної діяльності переробного підприємства. *Науковий вісник*, 2021, С. 63-69.

12. Названо ТОП-5 українських косметичних брендів, які не поступаються європейським за якістю, а коштують дешевше. URL: <https://bit.ly/4bCLkQC> (дата звернення: 30.12.2023).

13. Основні дані ТОВ «ВЛАДІКОМ». URL: <https://opendatabot.ua/c/30437105> (дата звернення: 05.01.2024).

14. Офіційна сторінка ВЛАДІКОМ на Інстаграм. URL: https://www.instagram.com/vladicom_cosmetics/ (дата звернення: 30.12.2023).

15. Офіційна сторінка ВЛАДІКОМ на Фейсбук. URL: <https://www.facebook.com/vladicom.com.ua/> (дата звернення: 30.12.2023).

16. Офіційна сторінка ВЛАДІКОМ на Фейсбук. URL: <https://www.facebook.com/vladicomkiev> (дата звернення: 30.12.2023).

17. Офіційна сторінка ВЛАДІКОМ. URL: <https://vladicom.ua/> (дата звернення: 30.12.2023).

18. Офіційна сторінка інтернет-магазину ВЛАДІКОМ. URL: https://vladicom.com/about_us (дата звернення: 30.12.2023).

19. Офіційний сайт “Нова Пошта”. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 31.01.2024).

20. Офіційний сайт виробника продукції Bradoline. URL: <https://www.bradolinegroup.com/> (дата звернення: 30.12.2023).

21. Офіційний сайт виробника продукції Dermaflora. URL: <https://dermaflora.eu/> (дата звернення: 30.12.2023).

22. Офіційний сайт виробника продукції Flose. URL: <http://www.revipharma.it/en> (дата звернення: 30.12.2023).

23. Офіційний сайт виробника продукції Helia-D. URL: <https://www.helia-d.com/> (дата звернення: 30.12.2023).

24. Офіційний сайт виробника продукції PuroBio. URL: <https://purobiocosmetics.com/> (дата звернення: 30.12.2023).
25. Офіційний сайт Дон-Транс. URL: <https://don-trans.com/> (дата звернення: 30.01.2024).
26. Офіційний сайт логістичної компанії “Укрлогіст”. URL: <https://ukrlogist.com.ua/> (дата звернення: 31.01.2024).
27. Офіційний сайт Пан Логістик. URL: <https://panlogistic.ua/> (дата звернення: 30.01.2024).
28. Офіційний сайт ТОВ “Добра Доставка”. URL: <https://dostavkadobra.com.ua/uk/dobra-dostavka-ua/> (дата звернення: 31.01.2024).
29. Офіційний сайт транспортної компанії UTS. URL: <https://uts.ua/uk/pro-kompaniju/> (дата звернення: 31.01.2024).
30. Офіційний сайт транспортної компанії SAT. URL: <https://www.sat.ua/about/> (дата звернення: 30.01.2024).
31. Перелік дистриб'юторів України або кому дати продавати ваш продукт. URL: <https://bit.ly/3SWvcSH> (дата звернення: 30.12.2023).
32. Перший незалежний сайт відгуків України. URL: <https://www.otzyvua.net/uk/> (дата звернення: 01.02.2024).
33. Продукція ВЛАДІКОМ на онлайн-площадці Icosmo. URL: <https://icosmo.com.ua/vladkom> (дата звернення: 30.12.2023).
34. Продукція ВЛАДІКОМ на онлайн-площадці Kasta URL: <https://bit.ly/3SUhPIP> (дата звернення: 30.12.2023).
35. Продукція ВЛАДІКОМ на онлайн-площадці Розетка. URL: <https://bit.ly/4bwt7UD> (дата звернення: 30.12.2023).
36. Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Food Industry Economics*. 2020. № 12(3). С.42-50.
37. Сайт відгуків України. URL: <https://uaotzyv.com/> (дата звернення: 01.02.2024).

38. Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика: навчальний посібник. Видавництво «Центр навчальної літератури», 2019. 224 с.
39. Сокур І.М., Сокур Л.М., Герасимчук В.В. Транспортна логістика: навчальний посібник. Видавництво «ЦУЛ», 2021. 222 с.
40. Соловійова О. О., Висоцька І. І., Герасименко І. М. Загальний курс транспорту : навч. посібник. К. : НАУ, 2019. 244 с.
41. Фінансово-господарський аналіз підприємства. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv> (дата звернення: 05.01.2024).
42. Eight Benefits Of Outsourcing Transportation. URL: <https://bit.ly/3OCd5yL> (дата звернення: 24.01.2024).
43. Gartner Survey Finds 74% of Logistics Leaders Expect Their Logistics Outsourcing Budget to Increase in the Next 2 Years. URL: <https://bit.ly/49odOf2> (дата звернення: 24.01.2024).
44. How to Work Toward Outsourcing Transportation Management. URL: <https://bit.ly/42E4qRX> (дата звернення: 24.01.2024).
45. Importance of Transportation. URL: <https://bit.ly/3un9Bt9> (дата звернення: 17.01.2024).
46. Outsourcing Freight Transport – is it a good idea? URL: <https://bit.ly/3HTX0R8> (дата звернення: 24.01.2024).
47. Road Freight Transport Global Market Report 2024. URL: <https://bit.ly/3uxBHS1> (дата звернення: 24.01.2024).
48. The Role Of Transportation In Supply Chain Management. URL: <https://bit.ly/49br2fk> (дата звернення: 17.01.2024).
49. The Role of Transportation Logistics in Modern Business. URL: <https://bit.ly/4bL1k30> (дата звернення: 17.01.2024).
50. Unlocking the potential of ai in logistics: benefits, challenges & best practices. URL: <https://www.ilscompany.com/ai-in-logistics/> (дата звернення: 17.01.2024).

ДОДАТОК А
Фінансова звітність ТОВ «ВЛАДКОМ»

Таблиця А.1 – Дані балансу за 2021-2023 роки, тис. грн.

Назва рядка	Код рядка	На кінець 2021 рік	На кінець 2022 рік	На кінець 2023 рік
1	2	3	4	5
АКТИВ				
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	25,80	11,30	36,20
первісна вартість	1001	151,00	153,80	132,50
накопичена амортизація	1002	125,20	142,50	96,30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,30	0,00	0,30
Основні засоби:	1010	1 940,80	1 290,80	1 664,50
первісна вартість	1011	6 446,90	6 565,90	4 494,00
знос	1012	4 506,10	5 275,10	2 829,50
Усього за розділом I	1095	1 966,90	1 302,10	1 701,00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	40 222,80	24 777,40	26 149,50
у тому числі готова продукція	1103	39 033,50	23 148,60	25 028,40
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	60 247,90	31 164,70	0,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	147,80	952,80	52 625,60
у тому числі з податку на прибуток	1136	28,80		13,50
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 515,70	4 096,00	661,10
Гроші та їх еквіваленти	1165	44,80	20 087,60	7 345,80
Витрати майбутніх періодів	1170	57,00	34,70	125,70
Інші оборотні активи	1190	90,30	422,00	27,10
Усього за розділом II	1195	102 326,30	81 535,20	86 948,30
Баланс	1300	104 293,20	82 837,30	88 649,30
ПАСИВ				
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	999,00	999,00	999,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	53 874,30	32 550,50	41 104,60
Усього за розділом I	1495	54 873,30	33 549,50	42 103,60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 136,60	948,70	1 014,40
Короткострокові кредити банків	1600	5 000,00		4 000,00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	335,60	170,70	260,40
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	1615	40 612,20	47 303,30	39 536,10

Закінчення табл. А.1

1	2	3	4	5
розрахунками з бюджетом	1620	2 081,60	115,90	1 550,80
у тому числі з податку на прибуток	1621	650,40		324,90
розрахунками зі страхування	1625	89,20		0,00
розрахунками з оплати праці	1630	60,00	334,60	3,80
Інші поточні зобов'язання	1690	193,90	325,40	180,20
Усього за розділом III	1695	48 283,30	48 339,10	45 531,30
Баланс	1900	104 293,20	82 837,30	88 649,30

Джерело: [1]

Таблиця А.2 – Фінансові результати за 2021-2023 роки, тис. грн.

Назва рядка	Код рядка	На кінець 2021 рік	На кінець 2022 рік	На кінець 2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	218 099,40	91 759,60	216 731,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	134 190,00	47 987,70	144 947,20
Інші операційні доходи	2120	5 555,30	2 338,80	2 333,70
Інші операційні витрати	2180	69 318,20	61 550,30	61 455,30
Інші доходи	2240		92,60	0,00
Інші витрати	2270	750,20	179,50	1 122,00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	223 747,30	94 098,40	219 065,60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	204 258,40	109 717,50	207 524,50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	19 488,90	-15 619,10	11 541,10
Податок на прибуток	2300	3 528,30	194,50	2 079,30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	15 960,60	-15 813,60	9 461,80

Джерело: [1]