

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА
ЛОГІСТИКА»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Організація логістичної діяльності підприємства»

здобувача

Лобунець Христини Олександрівни

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент, **Кривещенко Вікторія
Віталіївна**

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., доцент Олексюк О.І.

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ
ТА ЛОГІСТИКА »**

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Оксана ВИСОЦЬКА
(підпис)

_____ 202_ р.

Завідувач кафедри

_____ Олексій ОЛЕКСЮК
(підпис)

_____ 202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Лобунець Христини Олександрівни
очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Організація логістичної діяльності підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Методичні засади організації логістичної діяльності підприємства
Розділ 2	Загальноекономічна характеристика логістичної діяльності на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»
Розділ 3	Шляхи покращення логістичної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»
Об'єкт дослідження:	Організація логістичної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку роздрібної торгівлі
Предмет дослідження:	Процес логістичної діяльності підприємства в умовах та ринку роздрібної торгівлі
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розгляд та аналіз теоретичних засад логістичної діяльності підприємства, та розробка рекомендацій для керування логістичною діяльністю у системі гіпермаркетів роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
1.	Дослідити теоретичні основи і засади логістичної діяльності підприємства роздрібної торгівлі
2.	Проаналізувати та дослідити сучасні можливості розвитку логістичної діяльності підприємств на ринку роздрібної торгівлі
3.	Розглянути методи застосування технологічних рішень в логістичній системі підприємства
У розділі 2	
1.	Надати загальноекономічну характеристику діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»
2.	Розглянути організацію логістичної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»
3.	Оцінити рівень конкурентоспроможності та ефективність поточної логістичної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»
У розділі 3	
1.	Оцінити доцільність використання інноваційних методів покращення логістичної діяльності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»
2.	Сформулювати шляхи впровадження інтермодальних перевезень та інноваційних систем у логістичну діяльність підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»
3.	Економічно обґрунтувати ефективність впровадження інноваційних електронних технологій для покращення логістичної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 76 сторінок, 14 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 57 найменувань.

«Організація логістичної діяльності підприємства»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної БАКАЛАВРСЬКОЇ роботи є процеси організації логістичної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів, пов'язаних з організацією логістичної діяльності підприємства.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної БАКАЛАВРСЬКОЇ роботи є визначенням методів та інструментів організації логістичної діяльності підприємства, які дозволяють оптимізувати його обсяги, структуру та джерела фінансування задля ведення ефективної логістичної діяльності торгівельного підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку України.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- розкрити сутність логістичної діяльності підприємства;
- дослідити структуру логістичної діяльності підприємства;
- проаналізувати структуру логістичної діяльності *АТБ-Маркет*;
- дати оцінку фінансової стійкості та конкурентоспроможності *АТБ-Маркет* на внутрішньому ринку роздрібною торгівлі України;
- проаналізувати та виявити тенденції, а також структуру впливу внутрішньоекономічних факторів на логістичну діяльність *АТБ-Маркет*;
- виявити ефективні механізми управління логістичною діяльністю *АТБ-Маркет*;
- дослідити показники оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства та розрахувати їх для *АТБ-маркет*;
- здійснити оцінку економічної ефективності впровадження інноваційних методів управління логістичною діяльністю для *АТБ-Маркет*.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Під час дослідження було систематизовано різноманітні підходи до трактування категорії «логістична діяльність», проаналізовано вплив вибору політики та методів управління логістичною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі на ефективність її діяльності, виявлено взаємозв'язок між управлінням елементами логістичної діяльності підприємства роздрібною торгівлі та результатами її фінансово-економічної діяльності.

Практичні результати дослідження полягають у виявленні тенденцій у розвитку логістичної діяльності підприємства роздрібною торгівлі та впливу окремих складників логістичної системи на фінансовий стан та ефективність діяльності компанії. Також практичне значення мають розроблені рекомендації щодо поліпшення структури логістичної діяльності, ефективного управління її елементами на підприємстві роздрібною торгівлі *АТБ-маркет* та прогнозування їх обсягів.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2023.

Рік захисту роботи– 2024.

Ключові слова: логістична діяльність, підприємство роздрібної торгівлі, рітейл, обсяг реалізації, економічна ефективність, логістичні витрати, інтермодальні перевезення, інновації, штучний інтелект, роботизація складу.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу
Лобунець Христини Олександрівни
на тему «Організація логістичної діяльності підприємства»

1.Актуальність теми.Для підвищення прибутковості бізнесу все більшого значення набуває організація логістичної діяльності (комплекс дій, спрямованих на координацію та оптимізацію в часі та просторі всіх її матеріальних, трудових елементів логістичного процесу для досягнення поставлених цілей за умови мінімальних витрат ресурсів).

2.Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Теоретична частина роботи базується на огляді актуальної літератури, в тому числі як вітчизняних, так і провідних зарубіжних науковців із урахуванням останніх тенденцій, що висвітлені у періодичних виданнях тощо.

3.Наявність самостійних розробок автора. Здобувачкою проведено аналіз вторинної інформації, зроблено узагальнюючі висновки.

4.Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.Здобувачкою надано пропозиції щодо розробки логістичної стратегії, зміні підходів щодо організації транспортування.

5. Наявність недоліків.Робота містить недоліки до оформлення і ін.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Кваліфікаційна бакалаврська робота здобувачки Лобунець Христини Олександрівнидопускається до захисту з оцінкою 50 (п'ятдесят) балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н., доцент Кривещенко В.В.

01.06.2024 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Лобунець Христини Олександрівни
Тема «**Організація логістичної діяльності підприємства**»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: визначається критичною роллю логістики при досягненні маркетингових та фінансових цілей підприємства. Важливим також є дослідження впровадження прогресивних технологічних рішень у сфері маркетингової логістики, що має суттєве значення для формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств.

В роботі висвітлено теоретичні концепції та практичні методи організації логістичної діяльності підприємств, розкрито актуальні приклади логістичних рішень провідних компаній світу. Проведено аналіз недоліків та переваг підприємства в контексті комерційної та логістичної діяльності, розроблено відповідні рекомендації. Загалом, якість проведеного дослідження є достатньо високою.

Серед позитивних рис даної кваліфікаційної бакалаврської роботи варто зазначити об'єктивну та наочну оцінку економічної ефективності впровадження рекомендацій автора; логічність та послідовність у структурі роботи, дослідження можливостей використання штучного інтелекту для оптимізації логістичної діяльності. Разом з тим, автору можна було б порекомендувати прийняти до уваги необхідність урахування технологічних ризиків в рамках обґрунтування впровадження штучного інтелекту в логістичну діяльність підприємства.

Висновки та рекомендації автора в даній кваліфікаційній бакалаврській роботі мають достатній рівень практичної значимості, є економічно обґрунтованими і можуть бути використані для удосконалення маркетингової логістики вітчизняних підприємств.

Президент ГО «Українська Асоціація Маркетингу» _____
(місце роботи та посада рецензента)

К.е.н, доцент Лилик І.В. _____
(науковий ступінь та учене звання - за наявності, ПІБ)

Лилик _____
(підпис)



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.....	7
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність логістичної системи підприємства	7
1.2 Організація логістичних процесів на підприємстві	12
1.3 Застосування технологічних рішень в логістичній системі підприємства	18
РОЗДІЛ 2.....	26
ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА	
ПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	26
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	26
2.2 Організація логістичної діяльності ТОВ «АТБ-маркет»	32
2.3 Аналіз організації логістичної діяльності підприємств конкурентів	39
РОЗДІЛ 3.....	47
ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	47
3.1 Доцільність використання інноваційних методів покращення логістичної діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет».....	47
3.2 Шляхи впровадження інтермодальних перевезень та інноваційних систем у логістичну діяльність підприємства ТОВ «АТБ-маркет»	52
3.3 Запровадження інноваційних електронних технологій для покращення логістичної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»	58
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку українських підприємств логістична діяльність загалом і закупівлі зокрема відіграють більш важливу роль, ніж десятиліття тому. Логістику та закупівельну діяльність почали розглядати не лише з точки зору витрат, але й з точки зору задоволеності клієнтів. Крім того, закупівельна діяльність суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства через зниження матеріальних витрат, які входять до структури собівартості продукції. Великий інтерес викликають принципи та підходи до формування організаційно-економічного механізму для підвищення продажів товарів у дистрибуційних системах гіпермаркетів України (ТОВ «АТБ-маркет»).

Крім того, закупівельна та логістична діяльність суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства через зниження матеріальних витрат, які входять до структури собівартості продукції. Так, у промисловості частка вартості покупної сировини та напівфабрикатів становить 60-70% вартості готової продукції. Окрім цього, рівень розвитку закупівель на сучасних підприємствах промислового машинобудування знижує результати загальногосподарської діяльності підприємства. Враховуючи зазначене, проблеми управління закупівельною діяльністю підприємств мають бути вирішені першочергово. Тому активно досліджується економічна природа закупівель, уточнюються закономірності, за якими функціонує ця сфера діяльності та визначаються перспективні напрямки її розвитку відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Методи організації процесів постачання на підприємствах стають неефективними як для заготівельної служби, так і для підприємства в цілому, оскільки не завжди відповідають новим принципам ринкової економіки, які базуються на повній господарській самостійності підприємств. Водночас підприємства роздрібної торгівлі стикаються з високим рівнем конкуренції на ринку, більш вимогливішими споживачами, неефективним управлінням

ланцюгами постачань, високими витратами на операції та низькі маржі прибутку, певні умови законодавства, великими інвестиціями в технології, ризиками кібербезпеки та інші. У такій ситуації передпідприємствами постає дуже важливе завдання побудови нових відносин з постачальниками, які базуються на сучасних методах організації бізнесу та здатні ефективно працювати на роздрібних ринках в умовах мінливих економічних умов, спрямованих на організацію безперервного та ефективного забезпечення підприємств усім необхідним для діяльності.

За сучасних економічних умов економіка і промисловість України перебувають у стані якісного перетворення. Відповідно до стратегічного напрямку розвитку його переважною моделлю є інноваційне інвестування, яке вимагає від виробників і постачальників підприємств активного оновлення асортименту та номенклатури продукції, інвестування в модернізацію виробництва, тому при виборі постачальників промислові підприємства мають враховувати результати керівництва та умови та наслідки їхніх пропозицій. В умовах розвитку економіки України старі форми організації господарських зв'язків між підприємствами у сфері закупівель мають бути переглянуті.

Актуальність теми. Активний перехід вітчизняної економіки до ринкових відносин та системи відкритості зі зростаючою конкуренцією потребує перегляду традиційних підходів до організації логістичної діяльності в мережах гіпермаркетів в умовах глобалізації світової економіки. Серед ключових аспектів варто особливу увагу звернути на питання конкурентоспроможності гіпермаркетів, що стає надзвичайно актуальним на сучасному етапі.

Крім цього, розв'язання цієї проблеми має стати головним аспектом удосконалення організаційної діяльності гіпермаркетів щодо продажу продукції, оскільки це ключова стратегія на ринку, і результативність їх роботи має великий вплив на цей сегмент. Таким чином, одним з важливих напрямків стратегії для гіпермаркетів України (таких як "ТОВ АТБ-маркет") є

впровадження технологій управління ринковою логістичною діяльністю, які грають ключову роль як у організації виробничих процесів, так і у розробці стратегій їхнього розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вираження проблем управління та методи удосконалення логістичної діяльності підприємства було знайдено в публікаціях та дослідженнях вітчизняних та закордонних дослідників: В.К. Макарович, Д. О. Чечель, Наконечна Т.В., Гринів Н.Т., Гуменна О. В. та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою цієї кваліфікаційної БАКАЛАВРСЬКОЇ роботи є розгляд та аналіз теоретичних засад логістичної діяльності підприємства, та розробка рекомендацій для керування логістичною діяльністю у системі гіпермаркетів роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-маркет».

Для досягнення заданої мети треба розглянути такі завдання:

- дослідити теоритичні основи і засади логістичної діяльності підприємств роздрібної торгівлі;
- проаналізувати та дослідити сучасні можливості розвитку логістичної діяльності підприємств на ринку роздрібної торгівлі;
- визначити основні особливості у побудові логістики пдприємств в сучасних умовах в Україні;
- провести аналіз сучасних світових тенденцій та методів організації логістичної діяльності підприємств роздрібної торгівлі;
- розробити рекомендації та пропозиції щодо логістичної діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

Об’єктом дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи є організації логістичної діяльності ТОВ «АТБ-маркет» на ринку роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є процес логістичної діяльності підприємства в умовах та на ринку роздрібно́ї торгівлі. Зокрема конкретно діяльність підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

Методи дослідження.Основою для цього дослідження послужили основні принципи економічної науки, концепції, розроблені вітчизняними та зарубіжними науковцями у галузі логістики, а також практичний досвід. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань були використані різноманітні наукові та методологічні підходи, такі як системний аналіз, аналіз і синтез для підтримки теоретичних положень і розробки практичних рекомендацій, а також методи узагальнення, експертної оцінки та табличного аналізу.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів цього дослідження полягає у розширенні теоретичних засад вивчення логістичної діяльності. В ньому розглянуто сутність цього поняття, а також вивчено механізми управління логістичною діяльністю та методичні підходи до оцінки її ефективності в контексті гіпермаркетів.

Інформаційна база дослідження. Кваліфікаційна БАКАЛАВРСЬКА робота ґрунтується на інформаційних ресурсах, які включають у себе дослідження вітчизняних та зарубіжних експертів, присвячені аналізу різних аспектів планування та прогнозування логістичної діяльності підприємств, статистичні дані офіційних сайтів. Основні принципи дослідження базуються на концептуальних засадах теорії маркетингу та менеджменту, а також на використанні системних та процесних підходів у вивченні економічних явищ.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Вона містить 68 сторінок, 6 рисунків та 11 таблиць. Кожен розділ має по три підрозділи по 5-7 сторінок.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність логістичної системи підприємства

Однією з ключових концепцій у логістиці є ідея логістичної системи, яка є фундаментальним поняттям в цій галузі. У контексті економічного механізму існують різні системи, проте важливо відрізнити саме логістичні системи для їх подальшого аналізу та удосконалення.

Науковець В.А. Колодійчук визначає логістичну систему як сукупність елементів логістичного ланцюга, які взаємодіють за допомогою функціональних, інформаційних та фінансових зв'язків і володіють структурною та організаційною цілісністю. Згідно з визначенням А.Г. Кальченко, логістична система є завершеним механізмом управління та координації, який забезпечує ефективність шляхом гармонізації дій працівників різних служб з метою управління матеріальним потоком.

Згідно з уявлень вчених, логістична система становить розрізнений вид у сфері логістики. Її особливості включають активність до змін, адаптування під певні ситуації, мінливість, інтегрованість, сильний взаємозв'язок з зовнішнім середовищем та стійкі взаємозв'язки між її складовими. У загальному розумінні, логістичну систему можна розглядати як комплекс підсистем, які взаємодіють між собою та виконують конкретні функції.

Складність і досконалість логістики підкреслюють рівень технологічного розвитку країни, регіону чи підприємства. Причиною є кількість суб'єктів та об'єктів, складних операцій і комбінація програмних інструментів системи управління логістикою, необхідних для досягнення цілей вхідних і вихідних логістичних рішень.

Зберігання та доставка матеріалів або товарів у певні пункти призначення в потрібний час може здатися звичайним завданням. Проте, якщо уважніше придивитися до всього процесу, стає зрозуміло, що створення, підтримка та моніторинг ефективної логістичної системи - це далеко не простий і низькотехнологічний процес.

Актуальність логістичних операцій у сучасному світі не викликає сумнівів. Цю сферу можна поставити в один ряд з нерухомістю та медициною. Будь то виробництво, роздрібна торгівля, громадське харчування, будівництво або будь-яка інша сфера послуг - завжди є що переміщати з точки А в точку Б в певному обсязі.

Очевидно, що інвестиційний фон перебуває в постійному бумі, оскільки результати, пов'язані з ефективною логістикою та управлінням ланцюгами поставок, занадто плідні, щоб їх ігнорувати. Наприклад, перспективи інвестицій та девелопменту на ринку нерухомості логістичних об'єктів у Європі зросли в період між 2018 та 2022 роками, за оцінками галузевих експертів. А фінансування стартапів з розробки логістичного програмного забезпечення майже подвоїлося у 2021 році.

Логічно, що технологічні та цифрові аспекти перебувають у центрі уваги. Авторитетний портал The Wall Street Journal став свідком припливу великих грошей від урядів та приватного сектору, які стимулювали розробку логістичного програмного забезпечення. У загальних рисах, логістична галузь займається плануванням, зберіганням і транспортуванням товарів будь-якого виду.

- Планування включає розробку стратегій, збір та аналіз даних, розрахунки та координацію зусиль.
- Зберігання здебільшого пов'язане з управлінням складами та запасами.
- Управління транспортуванням в логістиці зосереджується на перевезеннях повітряним, водним, наземним та залізничним транспортом.

Звичайно, кожен пункт включає в себе десятки підкомпонентів, але головна мета для всіх них - забезпечити виконання замовлень клієнтів у найшвидший та найефективніший спосіб.

Логістика, здійснюючи широкий спектр завдань, слідувала людській діяльності на всіх етапах його історії, розпочинаючи з військових та математичних справ і розширюючи свої можливості в економічному контексті.[51] Вітчизняні та зарубіжні вчені в останні десятиліття особливо детально вивчають вплив логістичної діяльності на різні сфери суспільства і, зокрема, економіку.

Слід зазначити, що протягом багатьох років науковці ведуть дискусії щодо трактування поняття логістики і на сьогодні в науковій літературі існує багато

трактувань, але все ще немає загальноприйнятого. У зв'язку зі значною еволюцією сутності цього поняття, постійним доповненням, трактуванням з позицій різних наук і професій та наявністю розбіжностей у думках окремих дослідників, виникає необхідність уточнення терміну логістика та визначення окремих її елементів.

Власне, термін "логістична діяльність" складається з двох понять: логістика та діяльність. Для детального вивчення та розкриття поняття словосполучення "логістична діяльність" пропоную звернутися до семантичного тлумачення його елементів. Основним елементом на граматичному та семантичному рівнях тут є термін "діяльність", який означає роботу, заняття, а також роботу будь-яких органів і сил природи. Цю діяльність можна детальніше описати як процес, в якому суб'єкт активно взаємодіє з об'єктом з метою виконання заданої мети та потреб. За зарубіжними джерелами, діяльність—це робота людини, групи людей або організації для досягнення будь-якої мети.

У цих визначеннях з позицій функціонального підходу об'єктами виступають набори логістичних функцій у сфері управління матеріальними, інформаційними потоками.

Деякі науковці розглядають логістичну діяльність підприємств та суб'єктів господарювання не лише як практичну реалізацію комплексу логістичних функцій та основних логістичних завдань, а й як особливий вид економічної діяльності, здійснення якої потребує узгоджених процесів в цільній системі, що значно зменшує витрати за рахунок збільшення ефективності логістичного ланцюга. [52] Однак автор цього визначення опускає факт задоволення потреб споживачів і не враховує важливу функцію логістичної діяльності в соціальному чи екологічному аспекті.

Логістика - це сфера економічної діяльності, пов'язана з розподілом, фізичним забезпеченням, плануванням виробництва та управлінням. Слід зазначити, що науковці не враховують обов'язкову стадію багатьох підприємств, а саме стадію виробництва. Крім того, в зарубіжних джерелах часто зустрічається поняття фізичного розподілу і є синонімом логістики.

Сьогодні існує потреба розглядати логістичну діяльність у світлі сучасних викликів з точки зору екологічного та соціального підходів. Прикладом екологічної ефективності є зменшення забруднення навколишнього середовища під час транспортування вантажів, а також відмова від неекологічних видів транспорту та перехід на альтернативні заміни. Підвищення енергетичної безпеки та покращення стану навколишнього середовища і рівня життя людства є проявом соціальної ефективності логістичної діяльності підприємств.

На сучасному етапі інформатизації та діджиталізації будь-яка діяльність або відносини стають прозорими. Тому для будь-якої компанії, яка має намір залишатися на ринку кращою серед своїх конкурентів, яка цінує свій імідж, необхідно бути чесною зі своїми клієнтами і суспільством в цілому. Тому, окрім вищезазначених факторів функціонування логістичної діяльності, зараз у всіх сферах людського життя важливим є питання соціальної ефективності.

Задовольняючи потреби споживача, компанії все більше орієнтуються на суспільство в цілому і при цьому намагаються не тільки не нашкодити йому, але й принести користь, навіть якщо продукт підприємства ним не

використовується. Сьогодні існує таке поняття, як соціально-етичний маркетинг, концепція якого орієнтована на збалансоване задоволення потреб споживача, суспільства і підприємства. Реалізація цієї концепції має довгостроковий характер і передбачає запобігання негативному впливу на навколишнє середовище.

Крім того, все частіше на останніх міжнародних з'їздах, конференціях, конгресах питання екології та її збереження виходять на перший план, адже сьогодні необхідно дотримуватися соціально-екологічних цілей. Логістичну діяльність з такими цілями в зарубіжних джерелах іноді називають "зеленою логістичною діяльністю".

У літературі не існує єдиного та базового переліку логістичних процесів. Автори по-різному розкривають цю сферу. Виходячи з вищезгаданих джерел, до важливих бізнес-функцій здебільшого можна віднести наступні:

- розробка логістичної стратегії
- складування,
- управління запасами,
- управління матеріальними потоками,
- постачання (підготовка та поповнення запасів у необхідних місцях)
- внутрішньофірмові перевезення (обробка),
- транспортування (за межі підприємства),
- дистрибуція (координація поставок клієнтам),
- управління замовленнями клієнтів,
- планування та управління виробництвом.

А іноді:

- Закупівля та пошук постачальників,
- інформаційні технології або інформаційна система.

Логістика займає незамінне місце в розробці стратегії компанії.

Суттєвою особливістю логістичного підходу в бізнес-стратегії є:

- прагнення до постійного поліпшення обслуговування клієнтів, особливо в таких аспектах, як: наявність продукції, короткі терміни доставки, надійність поставок, гнучкість виробництва, досконала інформаційна система, якісна дистрибуція і т.д.,

- логістика повинна сприйматися керівництвом як філософія,

- звертаючи увагу на економічні витрати на логістику.

Функціонування виробничої системи компанії можна розглядати як безперервний процес, і, отже, логістичне управління можна також розглядати як циклічний управлінський процес. Логістичний механізм, як циклічний процес, слід розглядати з точки зору структурного, системного та функціонального підходів, які мають тісний взаємозв'язок.[53]

1.2 Організація логістичних процесів на підприємстві

Ідея організації та координації логістичної діяльності підприємства відрізняється від звичного підходу до поділу функціональних операцій між окремими сферами діяльності, такими як поставки, виготовлення, продажу та інше. Замість цього, вона спрямована на інтеграцію всіх планованих, виконавчих та контрольованих операцій в межах однієї логістичної системи. Практичний поділ операцій у логістичній системі визначає різноманітні логістичні підсистеми, через які протікають матеріальні та інформаційні потоки, охоплюючи всі необхідні виробничі та допоміжні процеси від ринку закупівель до ринку покупців.[54]

Організація логістичних процесів — це комплекс дій, спрямованих на гармонізацію та оптимізацію в часі та просторі всіх матеріальних та трудових складових логістичного процесу з метою досягнення поставлених цілей при

мінімальних витратах ресурсів. Цей термін все більше охоплює широкий спектр завдань і предметних областей, інвестиції у ланцюг поставок організації стають великою необхідністю для практично кожного відділу будь-якої компанії.

На рисунку 1.1 показана функціональна структура логістичної системи, що відображає першу фазу логістичного процесу, відому як логістика постачання.

Ця стадія включає пересування сировини, виробничих та доповнюючих сировин, а також комплектувальних і запасних частин від ринку закупівель до місця зберігання підприємств. Вона містить зовнішній транспорт матеріальних цінностей, їх зберігання на складах і також доставку до місця зберігання виробництвом під час виготовлення товарів.

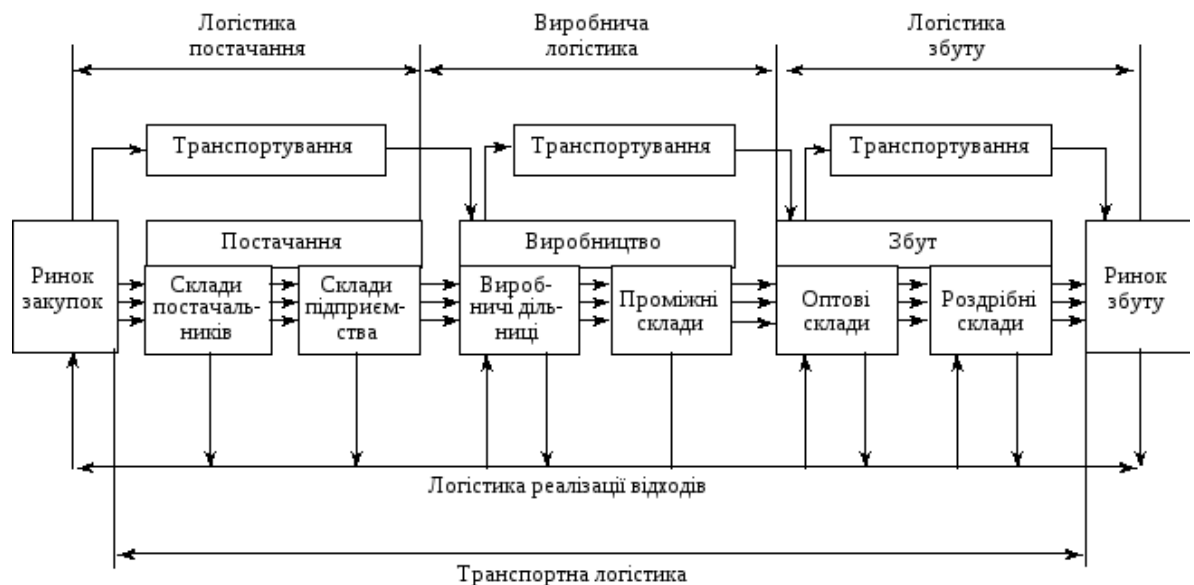


Рисунок 1.1-Функціональна структура логістичної системи підприємства[1]

Тобто, із рисунку 1.1 зрозуміло, наскільки організація логістичних процесів є важливою складовою всього підприємства, як вона супроводжує кожен етап від постачальника до споживача.

На організацію логістичної діяльності підприємства мають вплив такі ключові чинники, як продажі, фінанси, технології, закупівлі та транспорт.

Продажі. Зниження витрат на доставку може сприяти відкриттю нових ринків для деяких клієнтів, що раніше були недоступні для них. Це може призвести до збільшення обсягів продажів та розширення клієнтської бази. Технології, починаючи від систем відстеження до оптимізації маршрутів та використання прозорих даних, дозволяють вантажовідправникам швидше та ефективніше виконувати замовлення, що покращує обслуговування клієнтів та зменшує час реагування на проблеми. Клієнти очікують можливості відстеження замовлення за допомогою простого натискання кнопки. Управління цими очікуваннями, разом з іншими інноваціями, є критичним для задоволення потреб клієнтів у сучасному світі.

Фінанси (бухгалтерський облік). Керування бюджетом, ведення обліку, укладання контрактів з перевізниками та організація доставки, у тому числі компенсація випадків неприйняття послуг, зазвичай покладаються на фахівців у сфері бухгалтерського обліку та фінансів. Багато компаній прагнуть точно розподілити витрати на перевезення та транспортування товарів у відповідні розділи. Фінансовий директор або контролер часто відіграє ключову роль у визначенні структури та сум витрат на поставки товарів.

Технологія (дані). Ще недавно використання технологій та робота з даними були обмежені до IT-відділу, проте тепер ці аспекти стали необхідною складовою для багатьох організацій, включаючи галузь логістики. Відстеження сировини, вхідних та вихідних поставок та реалізації - управління запасами грає ключову роль у контролі прибутковості та витрат. Забезпечення доступу керівників та приймачів рішень до необхідних даних для прийняття належних рішень є критично важливим сьогодні. Важливо залучати до цього членів команди, відповідальних за управління даними, в сучасних умовах.

Закупівля (виготовлення). Якщо компанія займається виробництвом будь-яких товарів, ефективне управління логістикою та транспортуванням стає

абсолютно критичним. Основою життєдіяльності підприємства є сировина та компоненти, які планується купувати та доставляти на місце виготовлення. Це передбачає управління вантажними перевезеннями та складним плануванням. Важливо будувати довірчі відносини з ключовими перевізниками, які розуміють ваші потреби та вимоги щодо упаковки, строків та графіку доставки. Крім того, важливо забезпечити, що ваші постачальники дотримуються політики та умов закупівлі, що відповідають вашій стратегії логістики та транспортування, що дозволяє вашій компанії отримувати кращі умови від операторів та підвищує ефективність.

Транспорт (логістика). Цей аспект стає особливо очевидним у цьому контексті. Важливо розуміти, що роль менеджера у цьому відділі організації швидко розвивається та змінюється. Той факт, що логістична діяльність охоплює так багато аспектів, підкреслює важливість наявності кваліфікованого фахівця, який був би відповідальний за цей процес. Керівник повинен мати достатні знання для розуміння основних факторів прибутковості та успіху в різних відділах, а також вміти співпрацювати для вирішення можливих конфліктів. Сучасним менеджерам ланцюгів поставок та логістики необхідно швидко реагувати на зміни та співпрацювати з іншими керівниками та учасниками процесу прийняття рішень в організації, щоб забезпечити виконання обіцянок перед як внутрішніми, так і зовнішніми клієнтами. [40]

Швидкі темпи змін, продовжене просування технологій, змушують кожну компанію шукати нові підходи до управління своїм бізнесом. Відкриття нових ринків, розширення частки ринку, контроль над витратами, укладання стратегічних партнерських угод та виявлення ключових факторів у вашому бізнесі – це не просто методи випередження, вони стають необхідними для виживання.

Діяльність, пов'язана з управлінням логістичною діяльністю, зазвичай включає в себе координацію в'їзду та виїзду транспорту, керування автопарком, організацію складського господарства, обробку матеріалів, виконання

замовлень, розробку логістичної мережі, контроль за запасами, планування попиту/пропозиції та управління зовнішніми постачальниками логістичних послуг.

У різних аспектах функції організації логістичної діяльності включають обслуговування клієнтів, постачання та закупівлю, планування виробництва та логістики, упаковку та складське управління. Організація логістичної діяльності є важливою складовою всіх рівнів планування та виконання, включаючи стратегічний, оперативний та тактичний.

Після цього він організовує всі логістичні дії та інтегрує їх з іншими функціями, такими як маркетинг, продаж, виробництво, фінанси та інформаційні технології. Ефективне управління логістикою має велике значення для компаній з різних причин, як позитивних, так і негативних.

Гарне організування логістичних процесів забезпечує найбільш економічно вигідне, без ризиків, ефективне та вчасне постачання продукції. Це призводить до зменшення витрат компанії та більшої задоволеності клієнтів.

Натомість, недостатнє управління логістикою може призвести до пошкоджень або затримок у відвантаженнях, що як наслідок призведе до скарг клієнтів, повернення товарів та втрати продукції. Ці проблеми можуть призвести до збільшення витрат та проблем із споживачами. Для протидії цим проблемам, ефективне управління логістикою передбачає детальне планування, правильний вибір програмного забезпечення, належний контроль та вибір сторонніх постачальників, а також адекватні ресурси для управління процесами.

Існують два основних підходи до організації логістичної діяльності: аутсорсинг та інсорсинг.

Аутсорсинг, або контрактна логістика, передбачає делегування частини виробничих або логістичних процесів іншим підприємствам. Наприклад, це може включати закупівлю готових комплектуючих деталей або послуги

транспортних чи складських компаній. Діапазон використання аутсорсингу може бути різним, від обмеженої закупівлі певних функцій до комплексних угод, що охоплюють управління цілим ланцюгом поставок. Рішення про рівень використання аутсорсингу залежить від рівня логістичної спеціалізації, прийнятного для підприємства.

Інсорсинг, навпаки, означає виконання процесів безпосередньо на підприємстві. Наприклад, це може бути передача проекту працівнику компанії замість найму зовнішнього виконавця або компанії для виконання цієї роботи.

Порівняння цих двох підходів наведено в таблиці 1.1. Розглянемо основні критерії, які важливі для впровадження у логістичну діяльність підприємства того чи іншого підходу.

Таблиця 1.1-Порівняння аутсорсингу та інсорсингу

<i>Критерії порівняння</i>	<i>Аутсорсинг</i>	<i>Інсорсинг</i>
Рівень залежності від постачальників послуг (зовнішнього середовища)	Високий	Низький
Рівень зосередженості на основній діяльності підприємства	Вищий	Нижчий
Рівень фінансових коштів в непрофільних активах	Менший	Більший
Рівень автономності контролю логістичних бізнес-процесів з боку підприємства	Низький	Високий
Рівень конфіденційності внутрішньої інформації підприємства	Високий	Низький
Відповідальність за товар	Делегована або повністю лежить на аутсорсері	Повністю на власнику

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Компанія, яка обирає інсорсинг, має можливість постійно здійснювати контроль та відстежувати процес розробки. Це сприяє забезпеченню високої продуктивності і швидкого досягнення високоякісних результатів.

Постійне відстеження важливих процесів і спілкування з командою дозволяють реагувати на проблеми негайно: проводити тестування продукту, вносити зміни та виправляти некоректність.

Якщо ваша компанія застосовує метод аутсорсингу, варто бути готовим до того, що ви будете далеко від робочого персоналу. Це може ускладнити контроль за роботою та впровадження змін.

Проте аутсорсинг відкриває нові ринки. Ймовірність того, що ваші підрядники працюватимуть в іншому регіоні чи країні, дуже велика. Ознайомившись з їхніми методами роботи та особливостями, ви можете використати це для розвитку свого бізнесу на нових ринках.

Ще однією важливою різницею є змога впровадження новітніх змін у роботу. Інсорсинг дає можливість швидко впроваджувати нові ідеї у послуги та продукти, що дозволяє підтримувати актуальність вашого бренду на ринку. За віддаленим аутсорсингом це може стати складнішим.

1.3 Застосування технологічних рішень в логістичній системі підприємства

Управління логістичними процесами компанії є частиною компанії і як таке пов'язане зі стратегією компанії. Принаймні в цьому сенсі можна говорити про логістичну стратегію компанії. Логістична стратегія не є абсолютним елементом в контексті бізнесу компанії, але пов'язана із загальною стратегією, цілями компанії та потребами клієнтів.

Простіше кажучи, основною метою стратегії компанії є максимізація корисності з боку компанії. Ця мета загалом і стратегічно досягається шляхом задоволення потреб клієнтів за допомогою бізнесу, який забезпечує сталий

розвиток або довгострокову стійкість бізнесу. Різні зацікавлені сторони з різною інтерпретацією мають інтерес до сталого розвитку. Наприклад, з погляду на власника, сталість може бути визначена як стабільний прибуток, що не падає нижче рівня інфляції, а натомість працівників бізнесу - збереження масштабу робочих місць. Крім того, сталий розвиток зазвичай розуміється як екологічна стійкість.

Таким чином, мета логістичних процесів може впливати з мети компанії. Метою логістичних процесів є максимізація вигоди від логістичних процесів для підприємства. У сфері економетричної ефективності ця загальна істина конкретизується, наприклад, у концепції загальних витрат для власника або в іншому підході чи економетричному підході до ефективності.

Тому розглянемо застосування різних технологічних методів та новітніх технологій, які підприємства використовують для більш ефективного виробництва та конкурентного існування на певному ринку.

Ця тема дуже об'ємна, тому будемо розглядати модулі системи управління логістикою один за одним, від моменту замовлення товару до його доставки клієнту. Іншими словами, проведемо невелику екскурсію по багатогранному світу логістичного програмного забезпечення.

- Модуль обробки замовлень: Якщо припустити, що товар виготовлений і знаходиться на складі в очікуванні покупки, покупець повинен зробити перший крок. Програмне забезпечення для управління замовленнями відіграє ключову роль у наданні клієнтам інформації про товар, перевірці наявності, обробці платежів, забезпеченні безпеки і навіть в управлінні документообігом між постачальниками і складом. З огляду на це, системи обробки замовлень слугують цифровим вікном для клієнтів і віртуальними тунелями для точного проходження товару через логістичні потоки.

- Модуль управління запасами: Знання та контроль кількості продукції для продажу - ще один життєво важливий аспект для будь-

якого бізнесу, що використовує програмне забезпечення для управління логістикою. Враховуючи, що вхідні та вихідні потоки продукції швидко змінюються, відстеження запасів вимагає надійних і автоматизованих логістичних програмних рішень. Малі підприємства можуть використовувати класичні системи електронних таблиць, але компанії, які отримують, зберігають і продають тисячі або навіть мільйони різноманітних товарів, не можуть задовольнитися такими рішеннями для управління запасами. Сучасне програмне забезпечення для управління запасами слугує засобом централізації даних про товари. Його основна мета - відстежувати та звітувати про будь-які зміни запасів, щоб підтримувати баланс між передбачуваним попитом і пропозицією на продукцію. По суті, таке логістичне програмне забезпечення відстежує рівень запасів, щоб забезпечити максимальну доступність продукції для кожної зацікавленої сторони.

- Модуль управління складом: Склади - це не тільки центр зберігання, але й центр дистрибуції. Складські комплекси гравців світового ринку настільки величезні і метушливі, що нагадують маленьку країну зі своїми законами і правилами існування. Але навіть невеликі кейси вимагають великих площ, ретельних перевірок і постійної підтримки операцій з управління складом.

Зазвичай, склади бувають 4 основних типів: сировинні, готова продукція, з контрольованою температурою, перехресні.

Кожен тип призначений для певних цілей. Однак усі вони мають схожі риси з погляду на управління складом. До них належать вхідні та вихідні ворота, що контролюються системою безпеки, приймально-відправні доки, місця зберігання, такі як стелажі або підлогове зберігання, а також підйомно-транспортне обладнання. Інші зони включають зони сортування, пакування, комплектації та розкомплектування.

- Модуль управління перевезеннями: Системи управління перевезеннями відносно логістики відповідають за складання графіків

поставок, планування маршрутів, управління вантажами та відстеження замовлень. Працюючи в тісному зв'язку зі складами та аналізуючи деталі даних про відвантаження, системи управління перевезеннями: обирають найефективніший спосіб доставки (авіа, водний, наземний, залізничний); розраховувати витрати; оцінювати час доставки в пункт призначення; відстежувати вантажі, автопарки, літаки чи окремі транспортні засоби в режимі реального часу. Елементи Інтернету речей та пристрої GPS-трекінгу є поширеними для інтеграції в рішення для управління транспортом. Не кажучи вже про безпілотні транспортні засоби, "розумні" автопарки та автоматизовані пункти завантаження.

Основні переваги індивідуальної системи управління логістикою. Ви можете використовувати ручний підрахунок у поєднанні з таблицями Excel, створити власне логістичне програмне забезпечення або заплатити за послуги існуючого стороннього постачальника логістичних послуг. Це залежить від ваших потреб, цілей, бажання зануритися в питання, що таке програмне забезпечення для управління логістикою, і, в будь-якому випадку, ресурсів, які ви маєте в своєму розпорядженні.

Незважаючи на те, що готові рішення можуть відповідати вимогам багатьох логістичних операцій, особливо для малих і середніх компаній, переваги наявності власної системи управління логістикою величезні.

Перш за все, розробка індивідуальної системи управління логістикою - це складний процес, в якому задіяно багато причетних сторін, які приймають участь у процесі прийняття рішень. Тим не менш, кращий інформаційний потік і поліпшення комунікації між усіма зацікавленими сторонами, безумовно, варті зусиль.

Отже, переваги інвестування в розробку власної системи управління логістикою полягають у наступному:

- Компанія отримує платформу, яка інтегрує всі аспекти логістичних операцій.

- Контроль з перших рук і наочність отриманих даних підвищують точність прогнозування та бізнес-планування.
- Витрати на обслуговування легше оптимізувати, а також розширити функціональність, коли це необхідно.
- Стандарти безпеки та заходи захисту стають відповідальністю штатних спеціалістів, що підвищує контроль та гнучкість операційного функціонування.
- Контроль над масштабованістю дозволяє програмному забезпеченню рости пропорційно вашому бізнесу.
- Не потрібно покладатися на сумлінність третьої сторони. Коли ви створюєте власні стандарти, це в кінцевому підсумку підвищує надійність програмного забезпечення.

У підсумку, власне програмне забезпечення для логістики потребує більше уваги та ресурсів, ніж готові рішення, але в довгостроковій перспективі воно окупиться сторицею.

Найбільш прогресивними інноваційними технологіями в логістиці сьогодні є:

- ланцюг поставок у режимі реального часу (SCV);
- Інтернет речей та RFID;
- роботизація складських операцій;
- цифрові двійники;
- блокчейн;
- 3D-друк;
- доставка вантажів безпілотними дронами та іншими безпілотними транспортними засобами, які тільки доповнюють цю перспективну реальність. [3]

Система інтегрування в ланцюги постачання режима «в реальному часі» більше не є технологічною рідкістю або дивом у сфері логістики. У 2019

році її впроваджували велика частина компаній, однак у 2020 році цей підхід став стандартом.

Сьогодні багато стартапів пропонують рішення для забезпечення безпеки та інформаційності ланцюга поставок, впроваджуючи технології, що дозволяють швидко реагувати на зміни та використовувати дані тут і зараз. Це сприяє оптимізації та динамічному плануванню маршрутів постачань та максимізації використання автозасобів загалом. Компанії, що спеціалізуються на логістиці і використовують абсолютно інтегровані ланцюги постачання, виявляються більш ефективними, у порівнянні зі своїми опонентами.[56]

Інтернет речей (IoT) - це система зв'язаних цифрових пристроїв, предметів, машин або навіть живих істот, кожен з яких має унікальний ідентифікатор і може обмінюватися даними через мережу, не потребуючи прямої взаємодії з людиною або комп'ютером. Метою Інтернету речей є злиття фізичного і віртуального світу для створення "розумного" середовища, яке сприяє більш комфортному та продуктивному способу життя для окремих осіб і суспільства в цілому. Незважаючи на величезний пафос навколо цього поняття, Інтернет речей вже став неодмінною частиною нашого щоденного життя і, без сумніву, залишиться таким назавжди. [4]

Інтернет речей включає в себе індустріальний (або промисловий) Інтернет речей (IIoT). Одночасно з'явився термін «Інтернет всього» (IoE), який очікується замінити Інтернет речей у найближчому майбутньому. В наші дні Інтернет речей складається з розгалужених слабо зв'язаних мереж, кожна з них виконує певну функцію. Наприклад, у будівлі офісу може існувати декілька мереж одночасно для управління кондиціонерами, опаленням, освітленням, системою безпеки тощо. Ці мережі можуть користуватися різними стандартами, тому їх об'єднання в одну мережу є складним завданням. Інтернет речей базується на використанні технології радіочастотної ідентифікації (RFID), що є методом відстеження, де дані передаються за допомогою радіочастоти через мітки, що прикріплені до об'єктів.[5]

Новітні технології зазвичай спрямовані на швидкість, точність, безпеку та безперервність доставки. Серед них - 3D-друк, доставка вантажів за допомогою дронів, Інтернет речей. Безпілотні транспортні засоби стають невід'ємною частиною цієї перспективної реальності.

Виділимо загальні види інновацій на підприємстві у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2—Основні види загальних інновацій на підприємстві

<i>Вид інновації</i>	<i>Визначення</i>
Покрокові інновації	це інновації, які послідовно впливають на умови споживачів. Як правило, вони мають малий вплив на технологічну еволюцію. Прикладом таких інновацій є поступова зміна проходів у торговельних залах, а саме їх збільшення, задля комфорту пересування у магазині.
Технічні інновації	це незначні зміни, наприклад, зручні упаковки виробників.
Соціальні інновації	це зміни технологій під час чуттєвої еволюції звичок покупців. Наприклад, доставка продуктів, різні варіанти способів оплати(у розстрочку, кредит), наявність кас самообслуговування та безконтактної оплати тощо.
Револьюційні інновації	значні зміни, коли старі технології змінюються на нові.Наприклад,впровадження електронного обміну даними, програми для управління ресурсами компанії.
Локальні інновації	зміни, які відбуваються всередині окремого сегмента та не змінюють технології. Вони призводять до руйнування комерційних відносин. Наприклад, створення власних торгових марок та розміщення їх на стелажах замість продукції відомих брендів
Аддитивне виробництво, або 3D друк	друк значно розширює виробничий процес, роблять його незалежним від спеціалізованих виробництв та підприємств. Це дозволить виробникам «друкувати» необхідні вироби та різного роду компоненти на вимогу, що скоротить шляхи постачання, позбавивши від необхідності зберігати великий обсяг готової продукції на складах. Використання 3D-друку призведе до кардинальних змін в логістичній сфері. Логістичні компанії будуть постачати сировину замість багатьох готових виробів та зможуть надати послуги 3D-друку у місцях доставлення, що стане додатковим джерелом доходу.

Продовження таблиці 1.2

Cloud computing	переосмислює управління бізнесом, зокрема, спосіб організації логістичних ланцюгів. Software as a service (SaaS) стане ще однією логістичною тенденцією, яка залишила слід у 2023 році. Діджиталізація вашої логістичної діяльності за допомогою системи управління складом (WMS) в моделі SaaS дає вам доступ до неї з будь-якого пристрою з підключенням до Інтернету. Крім того, вона допомагає зекономити витрати на інфраструктуру та обслуговування. Наявність SaaS WMS підвищує рівень безпеки управління інформацією. Іншими словами даних, що генеруються.
Chat GPT OpenAI	Швидке розповсюдження Chat GPT OpenAI дозволяє оцінити вплив використання штучного інтелекту (ШІ) на автоматизацію процесів, в яких він бере участь. Сфера логістики, яка є фундаментом для глобальної торгівлі, не є винятком. Складна взаємодія глобальних ланцюгів постачання, локальних розподілів і взаємодії з клієнтами трансформується завдяки інноваційним можливостям, які створюються ШІ

Джерело: розроблено автором на основі [21], [22], [23] та [24]

Такий різний вибір інновацій вказує на те, що цей сектор стрімко еволюціонує відповідно до змінних потреб споживачів та технологічних можливостей. Відзначається зростання інтересу до цифровізації та онлайн-торгівлі, що зумовлене підвищенням попитом на зручні та інноваційні способи шопінгу. Крім того, підприємства активно впроваджують нові технології, такі як машинний інтелект, статистичний аналіз даних та розширена реальність, для покращення споживчого досвіду, оптимізації управління запасами та підвищення конкурентоспроможності. Також спостерігається тенденція до створення більш персоналізованих та збалансованих рішень для задоволення різноманітних потреб клієнтів. У цілому, інновації відіграють ключову роль у визначенні успіху підприємств роздрібною торгівлі та ритейлу, а їхнє впровадження стає стратегічним імперативом для подальшого зростання та конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

ТОВ «АТБ-маркет»—підприємство корпорації «АТБ»—найбільша мережа України, що динамічно розвивається. Початок роздрібної мережі «АТБ» було покладено в 1993 році у єдине підприємство шести гастрономів міста Дніпропетровськ. Свою назву, «АТБ-маркет», підприємство отримало від аббревіатури «АгроТехБізнес» у 1998 году, і з тих часів усі магазини АТБ працюють під єдиним брендом та у моноформаті.[6]

За чверть століття підприємство перетворилося на найбільшу національну роздрібну мережу. Станом на початок 2020 року ТОВ "АТБ-маркет" мала 1077 магазинів у 274 містах і селах України, охоплюючи 24 області, і продовжує швидко розширюватися. Завдяки науково обґрунтованим підходам у маркетинговій стратегії, логістиці, контролі якості продуктів та обслуговуванні клієнтів, компанія зайняла провідні позиції в галузі за кількістю покупців, обсягом товарообігу та податковими відрахуваннями.[6]

В торгових точках ТОВ "АТБ-маркет" кожен день куляють понад 4 мільйони українців. Оборот мережі у 2019 році склав 126,8 мільярда гривень. Це найбільший роботодавець, де працюють більше 55 тисяч осіб. Працівники, які займають посади в адміністрації або працюють в мережі магазинів, пройшли кваліфікаційне навчання в підготовчих комплексах компанії. Сконцентрованість на результаті, розвиток професійних навичок, дотримання

корпоративних стандартів та високий рівень відповідальності кожного працівника сприяють досягненню місії підприємства - надання населенню України якісних харчових та нехарчових товарів першої необхідності за доступними цінами.[6]

Один із головних напрямків діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» полягає в активному розвитку власних торгових марок (ВТМ). Це дозволяє компанії створювати унікальний асортимент та досягати конкурентної цінової переваги. Покупці мережі «АТБ» можуть заощаджувати 10-20% своїх коштів, купуючи якісні товари ВТМ за нижчими цінами порівняно з брендкованою продукцією. Сьогодні асортимент ВТМ включає понад 800 найменувань товарів, які виробляються провідними виробниками як в Україні, так і за кордоном.[6]

Приблизно 80% бажаючих обирають товари на полицях ТОВ»АТБ-маркет», але, на жаль, лише 20–30% з них залишаються постійними клієнтами. Тому необхідно налагодити процес, щоб покупці не тільки здійснювали покупку одноразово, але й залишалися вірними споживачами на тривалий час. ТОВ «АТБ-маркет» як мережа має зацікавленість у розвитку взаємовигідних партнерських зв'язків з метою збільшення кількості надійних постійних покупців.

В залежності від того, яку продукцію представить постачальник, можна виділити чотири напрямки партнерства:

- створення та розвиток власних торгових марок;
- товари без назви чи логотипу/вагові;
- товари, які перебувають в асортименті обмежений час;
- брендові товари.

ТОВ «АТБ-маркет» розвиває власні торговельні марки «Своя лінія», «Розумний вибір» і De Luxe. На private label припадає 22% виторгу мережі. В компанії продаються 900 позицій власних торгових марок, виробництвом яких

займається 140 підприємств. На одне товарне найменування власної торгової марки щомісячний обсяг закупівлі становить від 500 000 до 50 млн грн. [7]

Постачальник власної торгової марки має відповідати стандартам та підкріпити свою продукцію та виробництво сертифікатом та ресурсами у вільному доступі. Перший крок — участь у тендері, який проводиться регулярно. Основні критерії відбору переможця включають: виготовлення продукції певної категорії для мережі, найнижчу ціну поставки серед інших пропозицій, підтвердження обсягів поставок та їх доставки до роздрібного центру мережі рітейлерів. Мережа ТОВ "АТБ-маркет" відповідає за маркетинг та гарантує збільшення обсягів виробництва. Постачальник має забезпечити якість продукції та мати можливість розширення виробництва.

ВТОВ «АТБ-маркет» регулярно оголошує тендери для закупівлі «сипучих» товарів, таких як сіль, крупи, макаронні вироби, пластівці, а також овочів, фруктів та курячих яєць. До участі в тендерах запрошуються виробники, які мають сертифіковане виробництво та можуть гарантувати стабільні поставки товару у мінімальній кількості 20 тонн щотижня. Першість вибору надається пропозиції з найнижчою ціною. Тендери цього типу проводяться з регулярністю в тиждень, квартал чи місяць.

У мережі «АТБ-маркет» представлені товари тимчасового асортименту, які реалізуються в спеціальних кошиках. Це охоплює близько сорока категорій товарів: товари для дому, одяг, взуття, текстильні вироби, література і друковані товари та інше.

Ці продукти доступні протягом тижня акції, і закупаються вони у обсязі не менше 500 000 гривень щотижня для кожного товару. Заздалегідь надані комерційні пропозиції, особливо це стосується сезонних асортиментів, які ми розглядаємо.[7]

Якщо постачальник вирішив розвивати свої власні бренди на ринку, то керівництво «АТБ-маркет» підтримує такий вибір. Важливо врахувати, що це одна з найбільш складних стратегій у розумінні конкуренції, і новому постачальнику буде складніше не просто з'явитися на полиці магазину, а й залишитися на них. Це тому що компанія отримала великий обсяг пропозицій саме від брендів, лише за останні три місяці було надіслано понад 1300 пропозицій. В разі потрапляння на прилавки товарів, вони будуть конкурувати з аналогічними продуктами інших брендів за увагу покупців. Для того, щоб залишитися в цьому сегменті ринку, бренд повинен показати високі обсяги продажів, які перевищують обсяги кількох інших товарів у цій категорії та ціновому діапазоні.

Фабрика м'ясних виробів "Фаворит плюс" є масштабним, сучасним підприємством з переробки м'яса, що належить до корпорації "АТБ-маркет". Заснована у липні 2011 року, вона наразі вважається одним з провідних гравців у м'ясній галузі України. Асортимент продукції фабрики налічує понад 220 найменувань, кожен з яких пропонується у кількох варіантах, і виготовляється під трьома торговими марками: "Добров", "М'ясна лавка" і "Ковбасний ряд".

Підприємство випускає широкий ряд ковбасних виробів: варені ковбаси, сосиски та сардельки, верну шинку, напівкопчені та варено-копчені ковбаси, паштети та м'ясні делікатеси.[57]

Менеджмент підприємства орієнтований на забезпечення збалансованого виробничого портфелю, в якому повинні бути представлені усі види продуктів різних цінових категорій відповідно до запитів покупців. При цьому підприємство намагається максимально ефективно використовувати наявні можливості, сучасне обладнання високого виробничого та технологічного рівня.

Окрім розширення позицій на внутрішньому ринку України, МФ "Фаворит Плюс" активно націлюється на проникнення на європейські ринки.

Продукція підприємства повністю відповідає міжнародним стандартам та вимогам харчових продуктів НАССР (система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок). Крім того, фабрика отримала сертифікат відповідності від міжнародного німецького органу сертифікації TUVSUD.[8]

Щодня торгова марка "Своя Лінія"

втілює ужиття різноманітні кулінарні ідеї покупців, щоб здивувати їх новими смаковими враженнями. Цей бренд призначений для всіх, хто цінує якість продукції за доступну ціну. Мережа АТБ створила цю марку з метою стати невід'ємною частиною кожної родини, яка обирає наші магазини для покупок. Усі зусилля нашої команди спрямовані на постійний контроль якості та складу продуктів, а також на збереження лояльності покупців до нашої марки. Отримуйте задоволення від купівлі різноманітних товарів за доступними цінами улюбленого бренду "Своя Лінія".[9]

Увесь цей комплекс заходів є необхідними, щоб створити ідеальний продукт, який відповідатиме вимогам споживачів і забезпечить оптимальне співвідношення ціни та якості. Яскравим прикладом успішного випуску нової продукції, яку ви можете придбати на наших полицях, є лінійка соусів "Своя Лінія", розроблена спеціально для мережі АТБ у співпраці з ПрАТ "Чумак".[10]

Марка "Розумний вибір" призначена для задоволення різноманітних потреб покупців, і це вже закладено в її назві. Товари цієї марки мають найнижчі ціни і широкий асортимент продуктів харчування та непродовольчих товарів. Вони дозволяють економити кошти, не ушкоджуючи якість, яка відповідає державним стандартам. Таким чином, "Розумний вибір" – дійсно розумний.[9]

Марка "DeLuxe Foods&Goods Selected" народжена для об'єднання найвідмінніших продуктів з усього світу, що славляться своєю традиційно високою якістю. Вона призначена для справжніх естетів і людей, які завжди

обирають лише найкраще. Місія ТМ "DeLuxeFoods & Goods Selected" - зробити елітне доступним для кожного та подарувати відчуття свята в будь-який момент. Продукцію цієї марки легко розпізнати на полицях завдяки своєму стриманому і стильному дизайну, що підкреслює її виняткову якість без зайвих пояснень. [9]

Якщо розглядати логістичну діяльність компанії, то постачальники співпрацюють з ТОВ «АТБ-маркет» безпосередньо з компанією чи через логістичних посередників ТОВ «Логістик Юніон» та «Транс Логістик». На рисунку 2.1 зображено схему документообігу між цими компаніями. Вона нагадує BPMN-діаграму, але із візуальним доповненням.

BPMN (Business Process Model and Notation) є стандартною графічною мовою для моделювання бізнес-процесів та відображення взаємодії між їх учасниками. Вона дає змогу створювати чіткі, уніфіковані блок-схеми бізнес-процесів, що спрощує їх аналіз, оптимізацію та автоматизацію. Головна мета BPMN полягає у наданні зрозумілого зображення всього бізнес-процесу від початку до кінця, відображаючи послідовність операцій, необхідних для проходження різних етапів процесу.[11]

За допомогою схеми документообігу ТОВ «АТБ-Маркет» із партнерами на рисунку 2.1 можемо оцінити та проаналізувати логістичні зв'язки цих учасників ланцюгів поставок. Як вже було сказано, ТОВ «АТБ-Маркет» працює або через надійних перевірених логістичних операторів, або отримує товар безпосередньо від виробника.

Переваг і недоліків обох способів ведення логістичної діяльності підприємства багато, але як показує приклад і практика «АТБ-маркет», то це дуже ефективний спосіб. Власні автопарки, склади та логістичні комплекси надають свободу дій, а партнерство—можливість розгорнути свою діяльність на більшу площу регіонів країни, масштабувати прибуток та сконцентруватися на інших необхідностях підприємства.

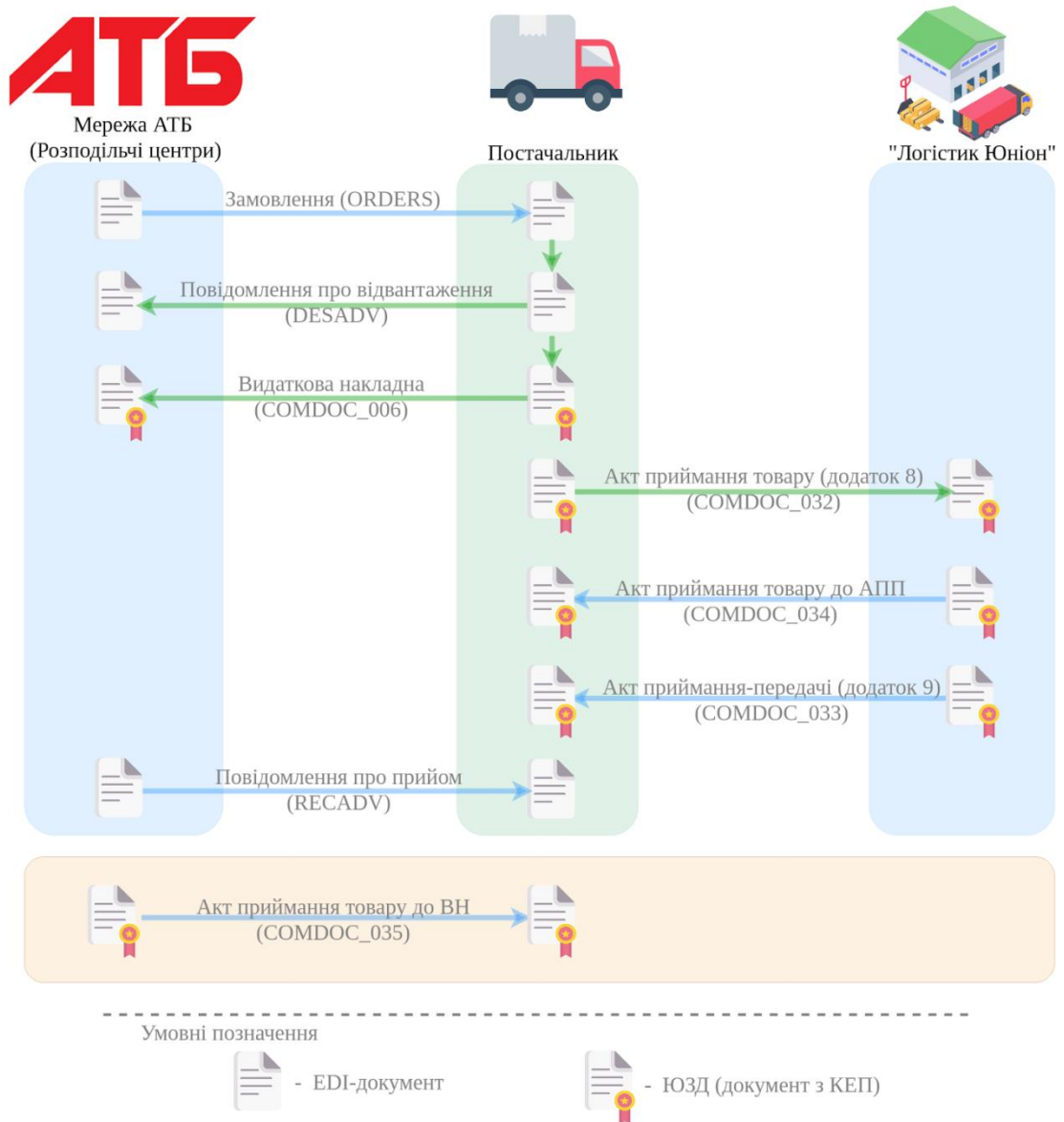


Рисунок 2.1—Загальна схема документообігу між ТОВ «АТБ-Маркет», постачальником та логістичним оператором «Логістик Юніон» [12] та [49]

2.2 Організація логістичної діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Традиційно під логістикою розуміють діяльність з управління та реалізації руху матеріальних потоків від первинного джерела сировини до кінцевого споживача відповідної продукції через лінійно упорядковану сукупність виробничих, торговельних, транспортних та інших підприємств. Враховуючи це, комплекс логістичних операцій та процесів, які здійснюються підприємством торгівлі з метою доведення товарних потоків до кінцевих споживачів товарів, слід вважати комплексом логістичної діяльності торговельного підприємства. Так, автором цієї статті логістична діяльність підприємства торгівлі визначалась як „сукупність логістичних операцій, що забезпечують рух вхідного, внутрішнього (внутрішньوماгазинного – для підприємств роздрібно́ї торгівлі, внутрішньоскладського – для підприємств оптової торгівлі) та вихідного товарного потоку, а також рух аналогічних потоків тари та пакувальних матеріалів, торговельного обладнання та інвентарю, інформаційних і фінансових потоків”. [13, с.452]

Логістична діяльність підприємства ритейлу складається з багатьох напрямків, включаючи закупівельну, збутову, внутрішньовиробничу (пов'язану з виробничими та торговельно-технологічними процесами у межах торгових об'єктів), складську, транспортну та інформаційну логістику. Вона також включає координацію поставок та запасів, створення інфраструктури для логістичних процесів (включаючи визначення потреб у товарах для товарів поту та роздрібу, планування розвитку та розміщення на складах обслуговування) та організаційно-управлінську діяльність, пов'язану з створенням та управлінням цією системою.

Для забезпечення ефективності свого роздрібного бізнесу, ТОВ «АТБ-Маркет» використовує одну з найбільших логістичних інфраструктур в Україні. У червні 2017 року група компаній ТОВ «АТБ-маркет» завершила придбання логістичного парку "Копилов" категорії "А" у Макарівському районі Київської області. Цей об'єкт займає понад 30 000 квадратних метрів.

«Економічна доцільність – головний аргумент при здійсненні подібних угод. Ефективність бізнес-процесів для ГК «АТБ» – першочергове завдання. Вище ефективність – вищий дохід. Відповідно, інвестуються кошти в розробку оптимальних рішень, в автоматизацію, в навчання персоналу, впровадження коректної системи оплати праці », – прокоментували RAU покупку нового логістичного комплексу в прес-службі АТБ. [14]

Зазначається, що для ефективності роботи мережі магазинів використовується логістична інфраструктура, яка включає в себе вже вісім сучасних мультитемпературних розподільчих центрів класу "А" площею в 133 000 кв. м. Управління розподільчими центрами здійснюється компанією "Логістик Юніон", що є частиною корпорації ТОВ "АТБ-маркет" і координує централізовану обробку товарів на складах у Центральному, Східному, Північному та Південному регіонах України.

За перший квартал 2020 року обсяг перевезень через розподільчі центри перевищив 800 тис. тонн. Склади охоплюють майже всі регіони України (від центру до півдня і заходу). Логістичний перевізник "Логістик Юніон" обслуговує понад 90% товарообігу мережі ТОВ "АТБ-маркет".

WMS (система управління складом) забезпечує комплексне рішення задач автоматизації управління складськими процесами. На підприємстві працює система Manhattan SCALE WMS, яка використовується світовими лідерами ринку логістики та ритейлу. [15]

На рисунку 2.2 можна побачити динаміку розвитку розподільчих центрів ТОВ «Логістик Юніон» у період 2017-2019 року (2020 рік має планові показники). Як бачимо, в період 2019 року компанія має великий приріст площі розподільчих центрів—36,3%. А отже це вплине і на діяльність «АТБ-маркет».

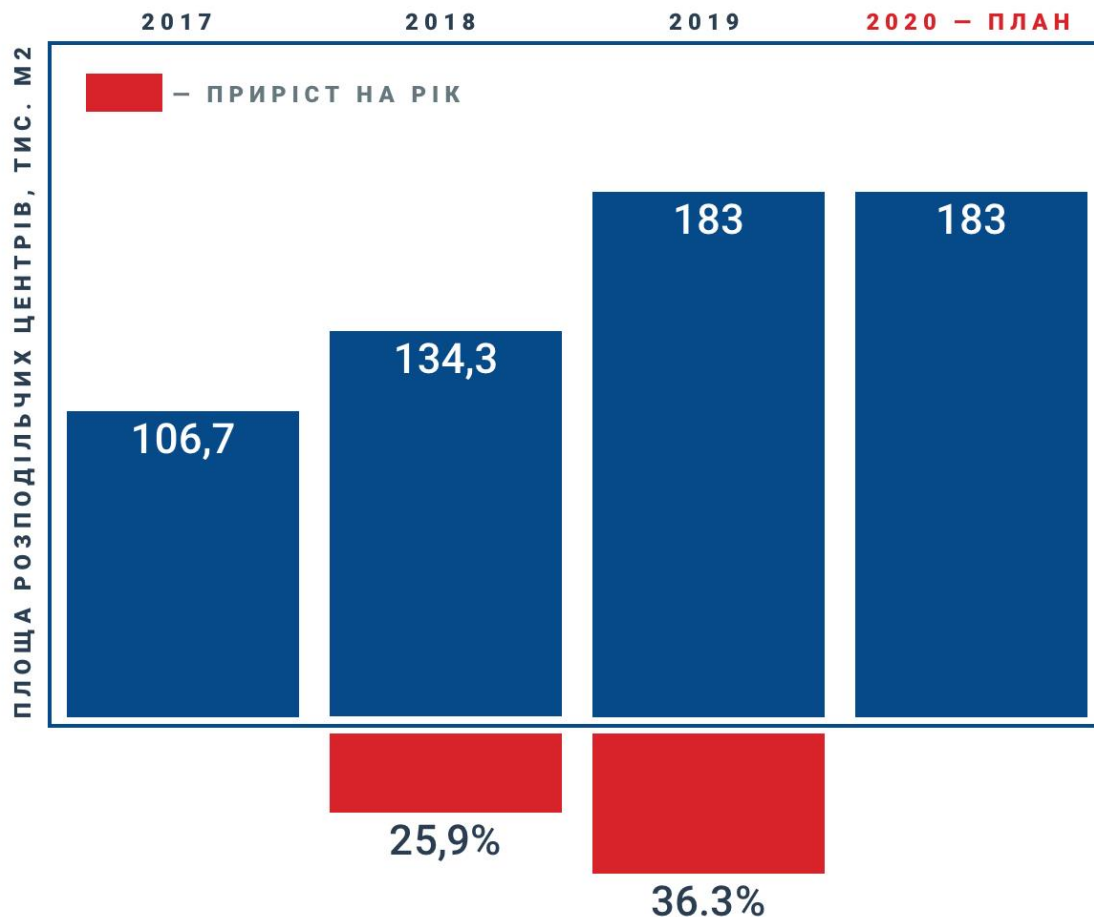


Рисунок 2.2—Площа розподільчих центрів ТОВ «Логістик Юніон»[16] та [49]

Транспортно-експедиційна компанія «Транс Логістик» забезпечує виконання задач для потреб компанії ТОВ «АТБ-маркет». В її структуру входять 7 автоколон.[50]

Автопарк підприємства налічує понад 700 власних транспортних засобів, з яких 94%—автомобілі марки «Маз». Щомісяця вантажівки компанії проходять шлях більше 8 млн кілометрів. [50]

На підприємстві впроваджені та працюють такі системи як:

- TMS (система управління транспортом) забезпечує комплексну автоматизацію управління транспортними перевезеннями
- GPS (глобальна система позиціонування) дозволяє контролювати та управляти рухом автотранспорту за допомогою обладнання, встановленого на автомобілях.

– YMS (система управління територією) дозволяє керувати транспортними засобами на території або у дворі компанії.

У ТОВ «АТБ-маркет» логістика розглядається як невід'ємна складова діяльності, аналогічно кровоносній системі організму, тому акцентується увагу на розвитку власних логістичних можливостей, з метою контролювати процес від початку до кінця. Подальша стратегія розвитку спрямована на максимальне підвищення продуктивності праці, поетапне заміщення людських ресурсів за допомогою програмного забезпечення та автоматизації, а також на створення комплексного продукту для постачальників, що забезпечить їхній комфорт і ефективність роботи.

Компанія націлена на співпрацю лише на довгий термін. Проте, вже найближчим часом вона планує надати пропозиції щодо комплексних послуг оператора 3PL. Від ідеї здавати в оренду наші складські приміщення ні на короткий, ні на середній термін. Проте, вже найближчим часом планується вихід на ринки з пропозицією щодо комплексних послуг оператора 3PL. [17]

Цей проект відкриває постачальнику можливість напряму доставляти товари до найближчого розподільного центру ТОВ «АТБ-маркет». Після цього наша компанія бере на себе відповідальність за всі внутрішні логістичні процеси та розподіл товарів в межах нашої власної мережі. Ця ініціатива сприяє вигоді обох сторін, забезпечуючи більш ефективну та зручну альтернативу для постачальника, ніж його власна логістика. Крім того, вона дозволить оптимізувати використання наших виробничих можливостей та логістичних процесів. Я переконаний, що така комплексна пропозиція дозволить нам вже цього року випробувати свої сили на ринку у тестовому режимі. [17]

Отже, логістика в супермаркетах ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» функціонує завдяки мережі розподільчих центрів, яка була створена першою серед компаній роздрібної торгівлі України. Приміщення складів розташовані максимально наближено до магазинів, що дозволило скоротити витрати у 2,5 рази, що становить до 2% валового прибутку мережі в цілому. Особливість

діяльності супермаркетів ТОВ «АТБ-маркет» полягає в використанні прямих каналів збуту, без використання посередників, що забезпечує доставку товарів безпосередньо від складу до магазину.

У ході діяльності компанії використовуються оптимальні маршрути, дотримуються чітко визначеного графіка розвантаження та доставки товарів, що призводить до значних економій часу та коштів. Крім того, для максимізації ефективності було впроваджено використання авто з причепами, які знімаються, що дозволяє обслуговувати кілька магазинів одночасно. Автомобіль залишає причеп поблизу одного магазину й продовжує доставку до інших магазинів.[18]

На рисунку 2.3 зображено стовпчикову діаграму, яка виражає динаміку розвитку пробігу автотранспорту компанії «Транс логістик» з 2017 по 2021 рік.

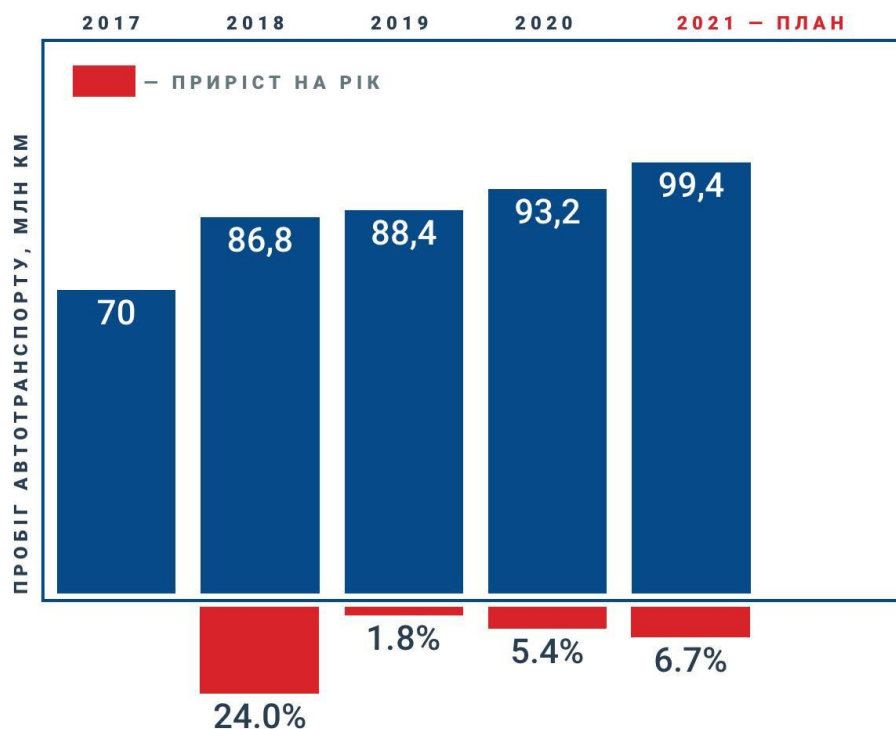


Рисунок 2.3–Динаміка розвитку пробігу автотранспорту компанії «Транс Логістик» [15]

Термінальні комплекси є інструментом, який застосовують чимало підприємств для мінімізації витрат. Як раз прикладом є діяльність компанії «АТБ». Вона призводить до того, що ціни на продукцію нижчі, ніж у конкурентів. Важливо відзначити, що мережа супермаркетів "АТБ" має власну торгову марку "Своя лінія". Товари цієї марки виробляються за спеціальними замовленнями та у визначеній кількості, що також дозволяє зменшити витрати.

Шляхом організації такої логістичної системи, "АТБ" забезпечили собі власні конкурентні переваги. У кризових ситуаціях це є одним із способів зменшення витрат, економії коштів і часу на поставку товарів. Крім цього, це призводить до низьких цін на товари у мережі супермаркетів "АТБ", що приваблює клієнтів. Показники, за допомогою яких можна оцінити вклад логістики у діяльність компанії можна поділити на дві категорії: характеризують логістичну систему та характеризують роботу логістичної системи.

Перша категорія включає логістичні активи: розподільчі центри, транспорт, запаси, обладнання (вони можуть становити певну частку активіві компанії). Друга категорія складається з таких показників: ефективність логістичної системи; продуктивність ланцюгів логістичної системи та постачань; гнучкість логістичних систем. [19]

Спираючись на вказані вище критерії, узагальнимо показники оцінювання логістичної системи ТОВ «АТБ-маркет» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1—Показники оцінювання логістичної системи ТОВ «АТБ-маркет»

Показник	Метод визначення	Період		
		2020	2021	2022
Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника	К-сть розвантаж./відвантаж. замовлень/к-сть вантажників	563	691	734
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	К-сть скомплектованих замовлень/к-сть комплектувальників	389	544	821

Продовження таблиці 2.1

Оборот логістичних активів	Чиста виручка з продажів/ середня вартість логістичних активів	1,45	1,97	2,13
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	(Факт. завантаження потужностей/ нормативне завантаження потужностей)*100%	1,14	1,27	1,32
Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)	Сума валового прибутку/сумарні витрати на реалізацію послуг	0,15	0,29	0,33
Надійність поставок	(К-сть вчасно виконаних замовлень/ загальна к-сть замовлень)*100%	77,5	83,2	85,1
Готовність до здійснення поставки (ймовірність дефіциту)	(Замовлення, реалізовані зі складу/ загальна к-сть замовлень)*100%	77,5	83,2	85,1
Якість поставки	(К-сть рекламаций/загальна к-сть замовлень)*100%	0,27	0,31	0,33

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «АТБ-маркет» та [20]

У результаті аналізу даних, наведених в табл. 2.1, можна зробити висновок, що всі показники мають позитивну тенденцію. Це вказує на високий рівень логістичної системи ТОВ «АТБ-маркет».

2.3 Аналіз організації логістичної діяльності підприємств конкурентів

У сучасних умовах діяльності торговельних мереж для збереження ринкової позиції та збільшення споживчої бази необхідно постійно аналізувати та контролювати конкурентні переваги як свої, так і своїх суперників. Для оцінки конкурентного середовища ринку торговельних мереж слід визначити основні сильні та слабкі сторони цього сегмента, а також розглянути вплив різних учасників ринку, включаючи наявних і потенційних конкурентів,

споживачів, постачальників і механізми, що формують конкурентні переваги.[41]

Торговельні мережі мають значні переваги над незалежними господарськими суб'єктами. Закуповуючи товари великими партіями, вони можуть знижувати ціни. Їхні можливості скорочувати умовно-постійні та трансакційні витрати є значними завдяки ефекту масштабу, усуненню посередників та створенню власних логістичних центрів. Вони також виробляють товари під власними брендами, замовляючи їх безпосередньо у виробників, і залучають висококваліфікованих спеціалістів. Для споживачів це означає можливість придбати всі необхідні товари в одному місці за доступними цінами та з високою якістю. У багатьох розвинених країнах вони контролюють понад 70% роздрібного товарообігу. Постачальники, не маючи інших каналів збуту, часто змушені погоджуватися на не вигідні умови співпраці з мережами.[42]

На рисунку 2.4 можна побачити діаграму порівняння товарообігу українських ритейлерів за 2022 рік. Безпосередніми лідерами є ТОВ «АТБ-маркет» та на другому місці група компаній «FozzyGroup», їх товарообіг складає 176,9 млрд грн і 62,4 млрд грн відповідно.

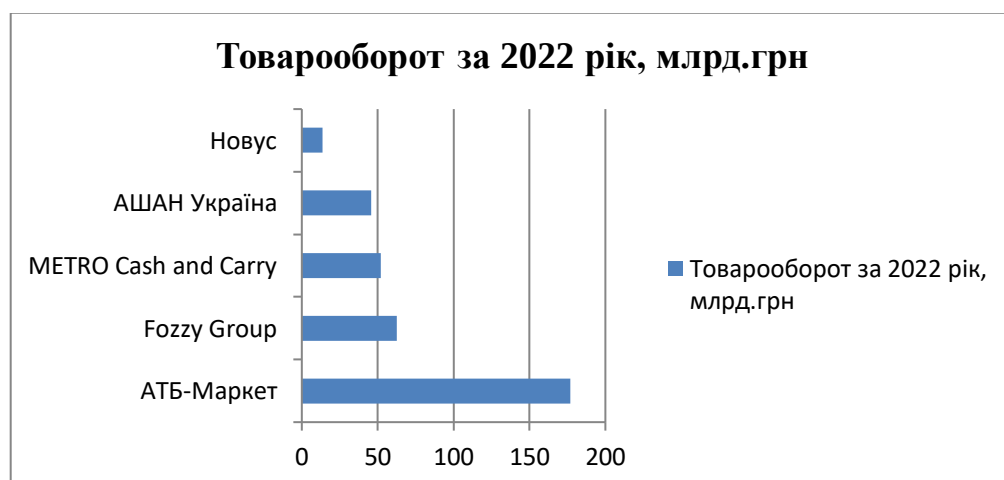


Рисунок 2.4—Порівняння масштабів товарообігу крупних українських ритейлерів

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Роздрібні торговельні мережі часто купують промислові підприємства або укладають з ними тривалі контракти для випуску продукції під власними брендами. Це дозволяє знижувати витрати на 20-30% порівняно з закупівлею у сторонніх виробників. Наприклад, мережа АТБ є лідером у продажах товарів під власною маркою: у 2017 році її обсяг реалізації склав 18,7 млрд грн, що дорівнює 23,3% від загальних продажів компанії.[43]

Якщо розглядати провідні торгівельні мережі України, то безпосереднім лідером за часткою ринку є ТОВ «АТБ-маркет», а найбільшим конкурентом вважається група компаній «FozzyGroup». Тому порівнюємо діяльність цих двох підприємств роздрібної торгівлі за показниками виторгу, витрат та ефективності логістичної діяльності (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2—Основні фінансові показники ТОВ «АТБ-маркет» у порівнянні із «FozzyGroup»

Показники ТОВ "АТБ-маркет"	Показники ГК "Fozzy Group"
У 2023 році зріс на 22,2% – до 181 млрд грн в порівнянні з падінням на 0,2% у 2022 році (148,3 млрд грн). Прибуток ритейлера зріс на 85,7%, до 3,9 млрд грн.	У минулому році збільшив виторг на 28,2%, до 117,9 млрд грн. ТОВ «Сільпо Фуд» скоротило збиток на 76%, до 1,8 млрд грн. Сукупний прибуток ТОВ «Фора» і ТОВ «ТРАШ» зріс на 396%, до 180,1 млн грн. У 2022 році виторг у Fozzy Group впав на 2,3% (92,1 млрд грн).

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Лідери продовольчого ритейлу утримують свої позиції стабільними протягом багатьох років. Попри серйозні втрати в регіонах, де тривають бойові дії та є окуповані території, національні оператори та їхня широка мережа магазинів допомагають їм зберігати провідні позиції. За останній рік мережі швидко поновлювали закриті магазини, однак загальний масштаб мережі у кожного з лідерів все ще менша, ніж до початку конфлікту (рисунок 2.5).

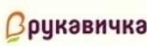
№	Компанія	Мережі	Лого	Місто	Кількість т.ч., березень, 2023	Кількість т.ч., березень, 2022	Приріст 2023-2022 рр, %	Кількість торгових точок до військових дій
1	ТОВ "АТБ-маркет"	АТБ, АТБ express		Дніпро	1176	1050	+12%	1298
2	Fozzy Group	Сільпо, Thrash!, Фора, Fozzy, Le Silpo, Favore		Київ	726	515	+40,9%	785
3	VolWest Retail	Наш Край, SPAR		Луцьк	258	244	+5,7%	267
4	ПАО «МХП»	М'ясомаркет		Київ	245	97	152,6%	179
5	ТОВ "АРИТЕЙЛ"	КОЛО		Київ	222	92	+141,3	249
6	ТОВ ТПК "Львівхолод"	Рукавичка, Під боком		Львів	200	185	+8,1%	185
7	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23		Луцьк	179	114	+57%	132
8	ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Соціальний магазин, Varto,		Кропивницький	148	130	+13,8%	130
9	ТОВ "Оптторг-15", ТОВ НМСМ "Делві"	Делві		Київ	145	148	-2%	148
10	ТОВ «ЕКО»	ЕКО маркет, Sympatic		Київ	124	125	-0,8%	135
 RAU.UA 								

Рисунок 2.5—Топ-10 мереж ритейлерів країни за масштабом торговельних точок і темпами відкриттів за період 2022 року [26]

У підрозділі 2.2 ми з'ясували, що ТОВ «АТБ-маркет» використовує як власний автопарк та логістичну структуру, так і послуги логістичних операторів посередників. ГК «FozzyGroup» в свою чергу розвиває в основному свою власну транспортну систему. Порівняємо аналітичні показники, представлені в таблиці 2.2, що дозволять оцінити діяльність підприємств

У таблиці 2.2 показник рентабельності перевезень розраховано за формулою 2.1, який визначається коефіцієнтом рентабельності:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Прибуток від реалізації послуг}}{\text{Кількість наданих послуг}} * 100\% \quad (2.1)$$

Таблиця 2.3—Порівняння власних автопарків компанії ТОВ «АТБ-маркет» та
ГК «FozzyGroup»

Показники	ТОВ "АТБ-маркет" за період 2020 року	ГК "Fozzy Group" за період 2020 року
Загальний оборот по здійсненим перевезеннями, грн	12 386 740	9 918 135
Загальна кількість перевезень, од.	1136	1012
Собівартість перевезень, грн	7 514 249	6 858 570
Прибуток від реалізації послуг, грн.	4 237 563	3 812 560
Балансовий прибуток, грн	4 872 491	3 059 565
Рентабельність перевезень, %	42,9	38,44

Джерело: розроблено автором на основі офіційної звітності ТОВ «АТБ-маркет» та [45]

Отже, можемо зробити висновок, що протягом багатьох років ТОВ «АТБ-маркет» не поступається лідерством у всіх напрямках діяльності підприємства. У таблиці 2.3 показник рентабельності вищий ніж у конкурента, а це означає, що підприємство збільшує свій прибуток і рік за роком покращує свою логістичну діяльність.

Звіт про фінансові результати, який входить до складу фінансової звітності, можна вважати найбільш суттєвим. Цей звіт відображає підсумок діяльності підприємства за звітний період у вигляді прибутку чи збитку. Один з його показників, а саме фінансовий результат до оподаткування, наразі є основою для розрахунку податку на прибуток. [47]

Тому нижче наведено таблицю 2.4, де зазначені основні фінансові економічні показники ТОВ «АТБ-маркет» за 2022-2023 роки, та їх порівняння у вигляді розрахунку абсолютного відхилення та темпу росту.

Таблиця 2.4—Порівняння фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ-маркет»
за 2022 та 2023 роки [48]

Показник	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	181089665,0	148332169,0	32757496,0	81,9
Чисті зароблені страхові премії	0,0	0,0	0,0	0,0
Премії підписані, валова сума	0,0	0,0	0,0	0,0
Премії, передані у перестрахування	0,0	0,0	0,0	0,0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0,0	0,0	0,0	0,0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0,0	0,0	0,0	0,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	133239847,0	110721024,0	22518823,0	83,1
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0,0	0,0	0,0	0,0
Валовий: прибуток	47849818,0	37611845,0	10237973,0	78,6
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		0,0	0,0	0,0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		0,0	0,0	0,0
Зміна інших страхових резервів, валова сума		0,0	0,0	0,0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		0,0	0,0	0,0
Інші операційні доходи	1125896,0	1196654,0	-70758,0	106,3
Адміністративні витрати	23972873,0	11026796,0	12946077,0	46,0

Продовження таблиці 2.4

Витрати на збут	22993202,0	22040993,0	952209,0	95,9
Інші операційні витрати	1386650,0	1115154,0	271496,0	80,4
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0,0	0,0	0,0	0,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	622989,0	4625556,0	-4002567,0	742,5
Дохід від участі в капіталі	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші фінансові доходи	914341,0	409851,0	504490,0	44,8
Інші доходи	0,0	6,0	-6,0	
Дохід від благодійної допомоги	0,0	0,0	0,0	0,0
Фінансові витрати	1708397,0	1648708,0		96,5
Інші витрати	20021,0	29941,0		149,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-243165,0	-829120,0		341,0
Чистий фінансовий результат: прибуток		2527644,0		
збиток	434253,0			

Відповідно до фінансових показників у таблиці 2.4 можна зробити висновок, що компанія ТОВ «АТБ-маркет» активно розвиває свою діяльність і швидкими темпами нарощує свої статки—темп росту чистого доходу складає понад 81% у порівнянні 2022 і 2023 року. Адміністративні витрати виросли на 46%, а це означає, що підприємство розширюється, поповнює штат працівників та надає нові робочі місця для нових кадрів. Стаття витратів на збут безпосередньо виражає значення витрат на збут товарів і продукції. У 2023 році їх темп росту склав майже 96%, отже компанія все більше ресурсів вкладає у

продаж та розвиток мережей, при цьому поповнюючи власний асортимент товаром.

Отже можемо зробити висновок, що ТОВ «АТБ-маркет» має багато ресурсів для власного розвитку, які якраз і інвестуються у розгалуження та масштабування торгівлі та виробництва.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Доцільність використання інноваційних методів покращення логістичної діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Логістику у фірмі часто сприймають як другу половину маркетингу, оскільки зв'язки між ними настільки тісні та переплетені, що іноді буває важко розділити сфери інтересів цих сфер бізнесу. Для аналізу взаємодії логістики з маркетингом у західній літературі часто використовують традиційні поняття маркетингового міксу «4-P»: «price - product - promotion - place» («ціна - продукт - просування – місце»).[27, с.64]

Візуалізація основних компонентів маркетингу та логістики показує, як ціна (витрати), продукт і місце взаємопов'язані. Розглянемо ці характеристики детальніше.

Логістичний менеджмент через чинник «ціна» зазвичай прямо впливає на досягнення фірмою корпоративних або фінансових стратегічних цілей, що задаються маркетингом. Цінові рішення вимагають ретельного аналізу чинників, що належать до конкурентних товарів, соціально-економічних і демографічних характеристик споживачів на конкретному сегменті ринку. [27, с.64]

Логістичні витрати, зокрема транспортні, можуть становити значну частину вартості виробництва продукції, що є виражає важливість логістичних

рішень у транспортуванні для успішної реалізації стратегії ціноутворення в маркетингу. Вибір оптимального виду транспорту, перевізника, експедитора та найкращого маршруту, так само як і інші рішення в галузі логістики, може значно зменшити витрати та підвищити гнучкість у визначенні цін. Це стосується не лише транспорту, а й інших аспектів, таких як складські операції, перевантаження товарів та управління запасами. Крім цього, важливо ураховувати вплив різних логістичних функцій на ціни товарів, наприклад, за допомогою заміни одного виду функції іншим або об'єднанням різних функцій в одній ланці логістичної системи для економії.

Керівник логістичного менеджменту може розглядати різні цінові моделі, якщо мають відповідність правилам управління запасами, змінами у місці зберігання та часу доставки, визначених споживчим попитом та забезпеченням відповідної якості сервісу. Логістичний менеджмент може прагнути збільшити обсяги збуту на конкретному ринку, де не реалізовано маркетингову стратегію ціноутворення. Такі ситуації часто виникають через сезонні зміни попиту, що вимагають додаткових логістичних рішень з управління запасами, таких як створення спеціальних сезонних запасів.

Попередні дослідження показали, що ключовим фактором для класифікації логістичних стратегій є тип бізнес-стратегії підприємства. Найкращим підходом є групування їх за способами досягнення конкурентних переваг: стратегії зниження витрат, покращення якості та інноваційні стратегії. Відповідно, можна виділити три основні види логістичних стратегій: стратегію мінімізації загальних логістичних витрат, стратегію підвищення ефективності логістичного обслуговування та інноваційну логістичну стратегію.

Обрання та впровадження кожної окремої логістичної стратегії вважається складним для виконання, тому що в більшій чи меншій потужності підприємства все одно відбувається комбінування всіх трьох, із акцентом на якусь конкретну.

Беручи до уваги вищезазначене та розглянувши модель вибору логістичних стратегій, розроблену І.М. Пальчиком[28], ключовими параметрами, на які варто базувати таку модель, можна виділити такі:

- логістичні витрати, які показують фінансову забезпеченість стратегії.
- якість логістичного обслуговування, що свідчить про задоволення клієнтів.
- рівень інноваційності, що визначає здатність до швидкої адаптації та оновлення згідно з останніми трендами та сучасними вимогами в логістичній діяльності підприємства. (рис. 3.1)

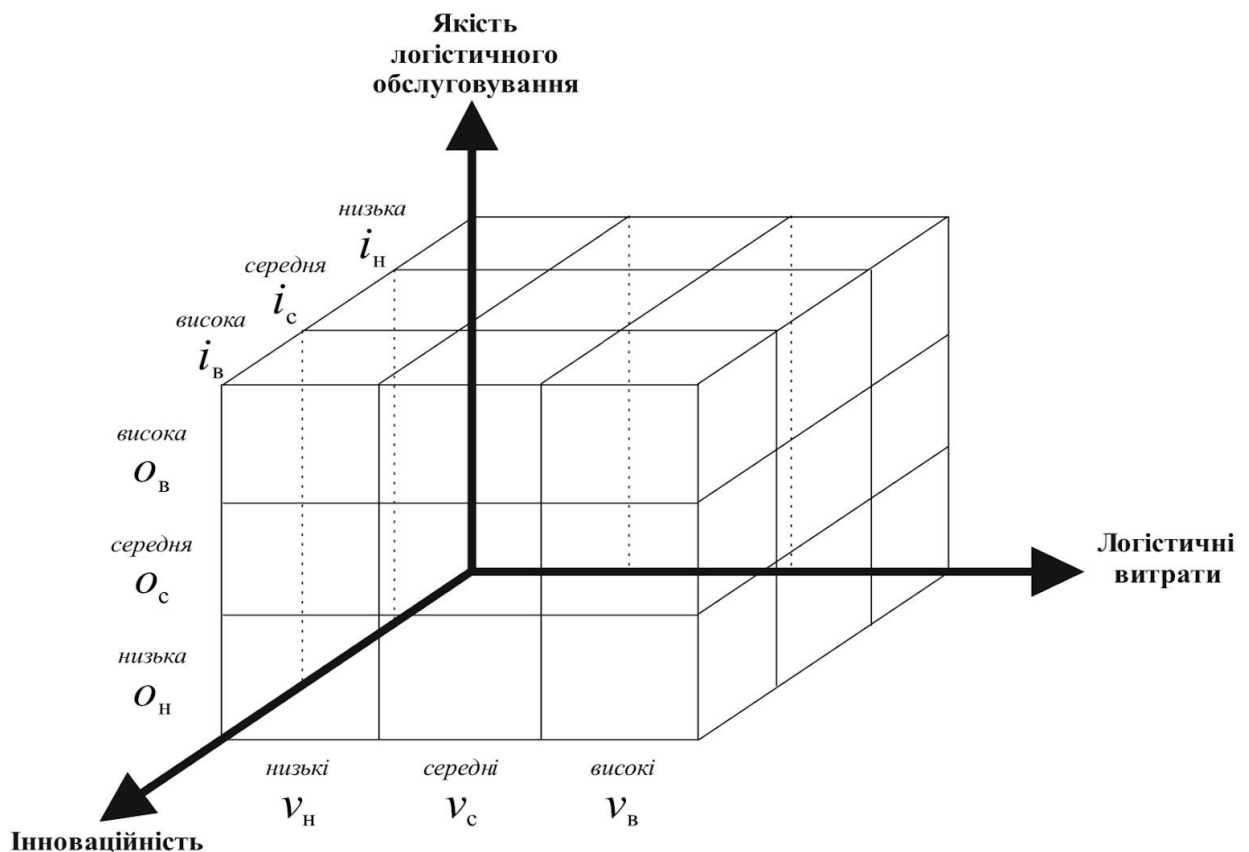


Рисунок 3.1—Модель вибору оптимальних логістичних стратегій підприємства

[28]

Згідно з пропонованою моделлю (рис.3.1) вибору оптимальних логістичних стратегій для підприємства, їх вибір необхідно здійснювати, враховуючи поточний стан підприємства. Зокрема, потрібно брати до уваги:

- 1) запланований рівень логістичних витрат (низький – v_n , середній – v_c , високий – v_v);
- 2) якість логістичного обслуговування (низька – o_n , середня – o_c , висока – o_v).
- 3) ступінь інноваційності (низький – i_n , середній – i_c , високий – i_v).

Варто зазначити, що рівень цих параметрів (високий, середній або низький) кожне підприємство визначає для себе самостійно, в залежності від: виду ринку, галузі, величини доходу, розміру підприємства/складів/ланцюгів постачання, чисельності робітників компанії, їх компетенції тощо.

Отже, залежно від рівня вищезазначених показників розробимо таблицю 3.1 визначення стратегії саме для ТОВ «АТБ-маркет». Для окреслення рівня низьких, середніх та високих показників порівняємо їх із середніми показниками серед інших крупних підприємств роздрібної торгівлі на ринку України.

1) Витрати на логістику «АТБ-маркет» утримується в межах до 4% від обороту, загальний виторг становить 148,7 млрд грн (візьмемо показник за 2022 рік). Тобто витрати на логістику становлять приблизно 5,948 млрд грн. За даними інших торгівельних підприємств цей показник становить 1,8-3% від загальних витрат. Можемо зробити висновок, що у «АТБ-маркет» цей показник середній.

2) Якість логістичного обслуговування «АТБ-маркет» експерти оцінюють на високому рівні. Якщо брати до уваги присутність

нестабільних ситуацій в країні останній роки (COVID-19, війна), то компанія дуже добре адаптується до цих факторів та намагається швидко пристосуватися до нових умов на ринку.

3) У 2022 році показник інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-маркет» становить 0,3389, що менший за 0,4. Це означає, що компанія знаходиться на низькому рівні розвитку новацій.

Таблиця 3.1—Визначення оптимальної логістичної стратегії для ТОВ «АТБ-маркет»

№ з/п	Ключові параметри моделі вибору логістичних стратегій			Оптимальна логістична стратегія	
	логістичні витрати (v)	якість логістичного обслуговування (o)	інноваційність (i)		
1	2	3		4	5
2	Середні	Високий	Низька	$v_c o_v i_n$	стратегія логістичних інновацій

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «АТБ-маркет» та [29]

Отже, «АТБ-маркет» перебуває у позиції інноваційного послідовника, а не лідера. Тому компанії необхідно сконцентруватися на можливостях і шляхах до інновацій, інвестувати в нові ідеї, стратегії модернізації та інноваційності задля утримання лідерських позицій на ринку гіпермаркетів роздрібною торгівлі.

За Гуменною О. В., інноваційна логістична стратегія - це довгостроковий напрям розвитку логістики, що стосується форм та засобів її реалізації у організації, координації в міжорганізаційній і міжфункціональній областях. Напрями розвитку визначаються керівництвом підприємства відповідно до стратегічних цілей і забезпечують оптимізацію всіх ресурсів

організації в процесі управління як основними, так і супутніми логістичними потоками. [30]

Найбільш повною мірою термін «інновації» розкритий у статті 1 Закону України «Про інноваційну діяльність», де інновації надається універсальне визначення: «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери».[31]

3.2 Шляхи впровадження інтермодальних перевезень та інноваційних систем у логістичну діяльність підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Під час економічної кризи економіка регіону є більш зануреною у внутрішні економічні проблеми та має найкоротший період часу для обігу капіталу. Більше того, відповідальність будь-якої організації полягає в тому, щоб подбати про унікальну ринкову ситуацію на регіональному рівні. Всі торгові компанії повинні взяти на себе оборотність товарних запасів, враховувати максимальну вісь продажів і, як наслідок, забезпечувати приплив товарів від діяльності держави. Ідеальна система прямих продажів - це без приймання товару на склад, щоб він одразу доставлявся. Однак таким чином неможливо торгувати великою кількістю видів продукції в продуктовому портфелі організації, оборотність запасів є одним з найважливіших довідників, який деталізується підприємствами. Для ефективної діяльності торговельного

підприємства кількість запасів має бути оптимальною. Рівень запасів, характер і якість запасів, а також рівень управління запасами безпосередньо впливають на масштаби виробництва, ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Стабільний та повний рівень запасів торговельного підприємства є лише одною з багатьох складових ефективної логістичної діяльності підприємства. Тому ми визначимо основні проблеми ТОВ «АТБ-маркет» та розробимо шляхи впровадження інноваційних систем для покращення діяльності підприємства загалом. Для початку проведемо SWOT-аналізу таблиці 3.2 діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» для того, щоб окреслити ці існуючі проблеми.

Таблиця 3.2—SWOT-аналіз компанії ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Велика мережа торгових точок по всій Україні (навіть прифронтові зони)	Великі витрати на підтримку великої розгалуженої інфраструктури магазинів
Наявність власних брендів та торгових марок	Низька лояльність працівників компанії, велика плинність кадрів
Нижчі ціни порівняно із конкурентами на ринку	Низький рівень інноваційності діяльності всього ланцюга постачань
Можливості	Загрози
Можливість розширення власних мереж маркетів	Через військовий час в країні є ризики руйнувань складів та інфраструктури
Створення нових торгових марок для різних цінових сегментів	Зменшення прибутку через інфляцію в країні
Співпраця з сторонніми торговими марками на вигідних умовах	Погіршення лояльності споживачів до компанії

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «АТБ-маркет»

Отже, зі SWOT-аналізу можна виділити такі проблеми логістичної діяльності компанії:

- 1) Беручи до уваги військовий стан в країні, варто зазначити про підвищення витрат для зміни логістичних маршрутів (наприклад, через пошкодження доріг, інфраструктури). «АТБ-маркет» не стали винятком, і їх логістичні витрати у 2022 році зросли на 5,6%. Це вище за показник попередніх років.

Вирішенням цієї проблеми може стати застосування послуг транспортних перевізників залізницею. Головними перевагами є висока транспортна безпека, адже залізничні шляхи є більш надійними, ніж дорожні, що забезпечить транспортування товарів на великі відстані. Також розподіл логістичної діяльності і на залізницю допоможе розвантажити автомобільні шляхи.

Додатково варто відмітити можливість транспортування контейнерів у два рівні на залізничних платформах, відомих як "поїзда з подвійними ярусами". Ця конструкція дозволяє розміщувати два контейнери один над одним для наземних інтермодальних перевезень. Фахівці вважають, що це може бути одним з найцінніших нововведень в історії контейнеровозів. У США поїзди з двома рівнями стали популярними для транспортування вантажів з західного узбережжя на східне. Спеціалізований поїзд, завантажений у два рівні, може перевозити 200 40-футових контейнерів, що є значним покращенням порівняно зі звичайними поїздами, які перевозять лише 120 контейнерів. Платформи з двома рівнями мають безліч переваг, таких як збільшення обсягів перевезень за тією ж довжиною поїзда, зменшення витрат на перевантаження, економія палива та інші. З практики випливає, що поїзди з двома рівнями забезпечують економію витрат на рівні 20-25% порівняно зі звичайними поїздами, а також зазвичай мають менший час доставки, ніж випадки, коли вантажі перевозяться автотранспортом.

Сучасні інтермодальні системи все більше використовують контейнери нового покоління з вдвічі збільшеною довжиною, що дозволяє використовувати автопоїзди на повну довжину. Перші 48-футові контейнери з'явилися ще у 1986 році і тепер широко використовуються в США; деякі штати навіть використовують 53-футові контейнери. [32]

Розрахуємо потенційну економію на перевезеннях при застосуванні інтермодального або мульти модального виду транспортування. На транспортування вантажу ТНВ (товари загального вжитку) до 21 тони

єврофуруою на відстань 280-320 км компанія витрачає в середньому 12500 гривень. В основному він перевозиться в коробках або палетах, і складає приблизно 86-90 метрів кубічних об'ємом. Об'єм завантаження одного критого вагона складає до 120 м³, що більше на 36,3%. А якщо компанія застосує інноваційні перевезення двоярусними вагонами, то цей показник відповідно подвоїться. Такі послуги на ринку України пропонує компанія «Zammler 3PL». Отже, розрахуємо: необхідно перевезти 63 тони продукції фабрики «Квітень», на відстань 310 км, об'єм товару складає 87,4 м³. Транспортування єврофуруою складе: $(310 \text{ км} * 40 \text{ грн/км}) * (63/21) = 12400 * 3 = 37200$ гривень. Витрати на транспортування цього вантажу залізницею розрахуємо нижче у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3—Вартість перевезення залізним транспортом для «АТБ-Маркет»

Розділ вартості	Сума
Тариф технічного обслуговування, грн (1 контейнер)	510
Контроль техніки для ровантаження та навантаження, грн	121
Маркування контейнеру відповідно норм законодавства	41
Оформлення документів для транспортування, грн	87
Навантаження/розвантаження за допомогою електронавантажувача	153
Тариф на супутні послуги 1 контейнеру, грн	1127
Кількість необхідних контейнерів	1
Витрати на одне транспортування, грн	2040

Джерело: розроблено автором за даними [34]

Можемо зробити висновок, що економія за одне перевезення складе: $37200 - 2040 = 35800$ грн.

2) Низька інноваційність ТОВ «АТБ-Маркет» особливо виражена у діяльності складів, які розташовані безпосередньо біля магазинів. З цієї причини на складах часто псується товар механічним способом, робітники отримують робочі травми, що відповідно підвищує витрати компанії на виплати лікарняних.

Щоб вирішити цю проблему, доцільно буде впровадити використання робототехніки на складі, яка б грала допоміжну роль для комірників та пришвидшення всіх процесів вцілому.

Компанія «Amazon» використовує автоматизований склад, де товари пересуваються автоматично. Конвеєри та навантажувачі, керовані персоналом складу, переміщують товари всередині складу. Товари зберігаються на портативних полицях, які, після реєстрації в базі даних, автоматично обслуговує безпілотний робот. Цей робот піднімає полицю і доставляє її до оператора, який відбирає необхідний товар. Роботи на складі рухаються, користуючись QR-кодами на підлозі, і уникнуть зіткнень завдяки датчикам. Крім того, роботи можуть самостійно заряджатися. Приклад Amazon демонструє, як автоматизація сприяє підвищенню ефективності складу: вони можуть виконати роботу, яку людина витратила б на годину, за лише 15 хвилин. [33]

Хорошим прикладом української роботизації складів є досвід компанії «Нова Пошта». У 2020 році компанія розпочала використання роботизованих візків на своїх логістичних центрах у Львові, що є відмінним прикладом роботизації в українському бізнесі. Вони здійснили покупку таких візків від вітчизняного виробника SB Robotics та провели спочатку тестування їх ефективності, після чого впровадили їх на постійній основі. Планується використання 20 таких візків на Львівському Інноваційному Терміналі компанії. Ці роботизовані візки призначені для переміщення вантажів та можуть рухатися зі швидкістю до 0,8 метра на секунду, вміщаючи до 300 кілограмів вантажу та перевозячи до 1000 кілограмів. [33]

Отже, на кожен примагазинний склад необхідно по 3-4 роботизованих платформи моделі SBR-500-SM від української компанії розробників «SBRobotics». Розрахуємо економічну вигоду використання роботизованих платформ спільно із комірниками у таблиці 3.4 та 3.5, порівняно із застосуванням чистої людської сили.

Таблиця 3.4—Загальні витрати підприємства на забезпечення складу працівниками

Показник	Сума, грн
Виплата ЗП комірникам складу*3 робочі зміни*12 комірників	684000
Виплати при роботі комірників за рік	8208000

Джерело: складено автором за даними ТОВ «АТБ-Маркет»

При тому, що на обслуговування одного складу біля магазину компанія залучає 6 комірників в день (в місяць 12), заробітня плата в місяць яких складає в середньому 19000 гривень.

Таблиця 3.5—Річні витрати на впровадження роботизованих платформ у ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Вартість, грн
Закупівля 4 платформ	2268000
Навчання та консультування робітників	10000
Витрати за рік	2278000

Джерело: розроблено автором за даними «SBRobotics»

Отже, порівнюючи ці два розділи витрат, екномія логістичних витрат на рік складає: $8208000 - 2278000 = 5930000$ грн. Врахуємо і те, що покупка роботизованих платформ це інвестиція на майбутні роки, де навіть затрат на обслуговування не буде, адже компанія «SBRobotics» з покупкою надає і гарантію. А купівля цього обладнання замінює також і роботу, як мінімум, 5-ти робітників складу.

3.3 Запровадження інноваційних електронних технологій для покращення логістичної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Технологічні зміни швидко проникають у всі галузі економіки, включаючи логістику та управління ланцюгами поставок. Оскільки у цій галузі активно використовуються великі обсяги даних, які часто зберігаються розрізнено і обробляються вручну в різних програмах, логістика може відчувати суттєву користь від впровадження новітніх технологій.

Новаторські зміни в логістиці не виникають лише через прагнення логістичних компаній триматися в ритмі розвитку галузі. Підтримку у цьому надають їхні клієнти—представники ритейлу та великих промислових підприємств, які сподіваються, що їхні товари або послуги будуть доставлені швидше та менш затратно. [35]

Використання симуляції з використанням технології цифрового двійника радикально підвищує конкурентоспроможність компаній. Цей підхід включає створення віртуальних копій об'єктів або процесів для точного відтворення поведінки їх реальних аналогів. У логістиці це віртуальне моделювання процесів дозволяє симулювати структуру вашого складу та рух операторів і товарів. Завдяки тривимірному відтворенню приміщення ви можете візуалізувати потенційні логістичні операції. Крім того, після введення в експлуатацію вашого складу симуляція допомагає виявляти неефективності та потенційно негативні сценарії. Вона також може вказати на можливості для вдосконалення, що сприяє стратегічному прийняттю рішень. Наприклад, ви можете впровадити нові методи підбору або передбачити, як ваше приміщення буде функціонувати з встановленням інших систем зберігання. [24]

Розробимо та розрахуємо схему запровадження такої технології для ТОВ «АТБ-Маркет» за допомогою програми W2MO.

Для планування логістичної діяльності, розвитку логістичних процесів на складі й обчислення вартості логістичних послуг європейськими експертами розроблена інноваційна система моделювання W2MO. Симуляція (веб-моделювання) та розвиток логістичної діяльності на складі за допомогою системи W2MO, заснованої на технологіях HTML5, WebGL, in-memory-Computing та паралельних алгоритмах, є основою для точного розрахунку часу, витраченого на всі види діяльності у сфері логістики. Метод симуляційного, або імітаційного, моделювання створює моделі, що точно відтворюють процеси, як у реальності.

Імітаційне моделювання—це метод дослідження, де реальна система замінюється моделлю, яка досить точно описує її, і проводяться експерименти для отримання інформації про цю систему. Проведення експериментів з моделлю —це імітація. Це дозволить прорахувати наступні кроки об'єктів, для яких реальні експерименти є витратними, неможливими або небезпечними. Мета імітаційного моделювання —точно відтворити поведінку досліджуваної системи, базуючись на аналізі найважливіших зв'язків між складовими, та розробити симулятор для проведення різноманітних експериментів.[36]

Витрати на впровадження цієї інноваційної технології зобразимо в таблиці 3.6. Обов'язковим буде пункт залучення технічного спеціаліста, який налаштує та проаналізує потреби компанії. Також у статті витрат необхідний пункт навчання робітників новому програмному забезпеченню.

Таблиця 3.6—Витрати на запровадження програми W2MO

Стаття витрат	Сума, грн
Послуги спеціаліста програмного забезпечення софтами логістичної сфери	23500
Ключ/підписка на місяць користування програмою	11787

Продовження таблиці 3.6

Навчання користуванню персонала	23575
Аналіз технічної доцільності	2300
Додаткові години технічної підтримки	1575
Всього:	62737

Джерело: розроблено автором на основі даних [36] та [37]

ТОВ «АТБ-Маркет» наразі використовує для логістичної діяльності WMS, TMS, GPS та Oracle Retail програмні системи. Але вони використовуються лише для керування та покращення дійсної діяльності підприємства. Програма W2MO в свою чергу забезпечить планування та розробку шляхів діяльності на майбутній період. Система імітаційного моделювання значно полегшує розробку заходів для ефективного функціонування підприємства. Вартість вдосконалення програмного забезпечення складає 62737 грн, це 0,00086% від загальних витрат на логістичну діяльність. Розрахуємо економічну ефективність від впровадження за допомогою формули економії виконання облікових робіт 3.1:

$$B_{ек} = B_p - B_{к} \quad (3.1),$$

де $B(ек)$ —зменшення витрат; $B(p)$ —загальні витрати при ручному способі обліку; $B(к)$ —загальні витрати при комп'ютерному способі обліку. Дані для розрахунку зображені в таблиці 3.7. В ній порівняно загальні витрати за місяць на ручному веденні обліку складу працівниками та витрати при введенні цього обліку програмно.

Таблиця 3.7—Витрати «АТБ-маркет» на використання програмного забезпечення W2MO в місяць, грн

Стаття витрат	Витрати при використанні W2MO	Витрати на ручному способі ведення обліку
Заробітня плата	2460	3000
Накладні витрати	750	1500
Амортизація відрахувань	300	0

Продовження таблиці 3.7

Витрати на ремонт і обслуговування обладнання	240	0
Витрати на електоренергію	67,38	0
Всього	3817,38	4500

Джерело: розроблено автором за офіційною звітністю ТОВ «АТБ-маркет»

Отже, економічна ефективність складе: $4500 - 3817,38 = 682,62$ грн.

Цей інноваційний інструмент мінімізує можливі витрати при неочікуваних обставинах та допоможе працівникам більш ефективно розподіляти обов'язки між собою.

Наступним інноваційним запровадженням можна зазначити використання штучного інтелекту. Розповсюдження ChatGPT від OpenAI швидко відкриває можливість оцінити вплив застосування штучного інтелекту (ШІ) на автоматизацію процесів, в яких він приймає участь. Сфера логістики, що є опорою глобальної торгівлі, не стоїть осторонь. Благодіянням інноваційних можливостей, які створює ШІ, складна взаємодія глобальних ланцюгів постачання, локальних розподілів і взаємодії з клієнтами переформатується. Поза ChatGPT, існує низка систем, керованих ШІ, спрямованих на різноманітні завдання. Наприклад, поки ChatGPT може успішно спілкуватися з клієнтами та аналізувати дані, інші інструменти ШІ, що створені для коригування ланцюгів поставок у реальному часі, прогнозування обслуговування транспортних засобів або навіть автоматизованого складування, досягають своїх результатів. Остання взаємодія із штучною інтелектуальною системою FleetOptim ще раз підтверджує цей факт. У відповідь на запитання про свою роль у сучасній логістиці FleetOptim заявив: "Моя основна місія - забезпечити оптимальне використання ресурсів автопарку, постійно відстежувати стан транспортних засобів і коригувати маршрути в реальному часі на основі зібраних даних". Це ще раз підкреслює важливість

застосування штучного інтелекту в логістиці для досягнення різних бізнес-цілей та завдань, а також роль різноманітних систем ШІ у логістичній екосистемі й підвищення автоматизації всіх процесів. [39] Інноваційні рішення в логістиці з допомогою штучного інтелекту можна окреслити видами, які представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8—Інноваційні рішення в логістиці підприємства

<i>Інновація</i>	<i>Застосування</i>
Розумне складування з глибоким навчанням	розширені моделі ШІ тепер використовуються для прогнозування рівня запасів, тим самим оптимізуючі простір для зберігання. Завдяки використанню глибокого навчання, склади можуть прогнозувати потреби в запасах на місяці наперед, враховуючи сезонність і ринкові тенденції.
Автономні транспортні засоби	завдяки швидкому прогресу технології автономного керування постійно вдосконалюються. Тож можна припустити, що день, коли автономні безпілотні літальні апарати та вантажівки здійснюватимуть доставку, зменшуючи при цьому втручання людини та підвищуючи ефективність, вже не за горами.
Блокчейн і штучний інтелект для автентичності ланцюга поставок	об'єднання блокчейну зі штучним інтелектом забезпечує захист ланцюга поставок від несанкціонованого втручання. Штучний інтелект відстежує та перевіряє автентичність кожного продукту, що забезпечує надійність і зменшує кількість підробок.
Логістика з доповненою реальністю (Augmented Reality - AR)	її можна об'єднати зі штучним інтелектом, щоб надавати інформацію в режимі реального часу наземному персоналу на складах або персоналу доставки, підвищуючи тим самим швидкість комунікацій, ефективність взаємодії і зменшуючи помилки.
Екологічна логістика за допомогою штучного інтелекту	Аналізуючи величезні масиви даних, ШІ може запропонувати більш екологічні методи пакування та маршрути, які зменшують викиди вуглецю, і навіть запропонувати стійкі альтернативи для логістичних операцій.

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Застосування штучного інтелекту поки погано вивчений шлях для українських підприємств, але дуже перспективний. Тому розробимо схему заведення ШІ у логістичну діяльність ТОВ «АТБ-маркет» і визначимо вигоди, які отримає компанія:

- пришвидшення роботи із аналізу залишків на складах: за допомогою ІІІ можна спрогнозувати поведінку споживачів та заздалегідь дізнатися, який товар буде користуватися більшим попитом;
- моніторинг автопарку: встроєні пристрої зі штучним інтелектом дозволить відстежити стан та продуктивність кожного автотранспорту;
- аналіз якості постачальників: ІІІ дозволить завчасно проаналізувати діяльність та надійність постачальника, що допоможе зекономити витрати при співпраці із недобросовістними партнерами.

ВИСНОВКИ

В сучасному становищі країни як ніколи дуже важливої ролі набуває логістична діяльність підприємств. Саме вона забезпечує економіку України значними статками, допомагає військовим та прифронтовим містам отримувати необхідну продукцію. Не дивлячись на такі складні умови, компанії продовжують свою діяльність та розвиваються.

Технічний прогрес не стоїть на місці, тому з кожним роком все більше компаній запроваджують інноваційні програми і рішення для покращення ефективності своєї діяльності. У цій кваліфікаційній бакалаврській роботі як раз розглянуто шляхи інновацій та застосування їх на практиці у логістичній діяльності підприємств.

У першому теоретико-методичному розділі досліджено сутність та важливість логістичних процесів підприємства. Логістичні процеси повинні відповідати цілям компанії, зокрема максимізації вигоди для підприємства шляхом підвищення економічної ефективності. Для досягнення більш ефективного виробництва та конкурентного існування на ринку компанії застосовують різні технологічні методи та сучасні технології. Логістичне програмне забезпечення грає ключову роль в управлінні логістичними процесами, від моменту замовлення товару до його доставки клієнту.

Визначили, що логістика є важливою складовою бізнес-стратегії компанії, спрямованої на забезпечення ефективного управління ресурсами для досягнення стійкого розвитку та конкурентних переваг.

Існують 4 основних модулі управління логістикою на підприємстві, вони поділяються на:

- Модуль обробки замовлень
- Модуль управління запасами

- Модуль управління складом
- Модуль управління перевезеннями

Система ланцюга поставок у режимі реального часу стала стандартом у сфері логістики, забезпечуючи швидке реагування на зміни та оптимізацію процесів. В той час як стартапи надають рішення для забезпечення прозорості у ланцюзі поставок, що сприяє використанню даних у реальному часі для динамічного планування та оптимізації роботи автопарку.

Також розгляд системи зв'язаних цифрових пристроїв показав, що Інтернет речей (IoT) дозволяє об'єднувати фізичний та віртуальний світи, створюючи "розумне" середовище, що сприяє комфорту та продуктивності. IoT є важливою складовою Інтернету речей, використовуючи технологію радіочастотної ідентифікації (RFID) для відстеження об'єктів. Інтернет речей складається з різних мереж, кожна з яких вирішує свої завдання. Об'єднання цих мереж є складною, але важливою задачею.

Відповідно сучасні логістичні процеси все більше покладаються на технології Інтернету речей та ланцюги поставок у режимі реального часу для підвищення ефективності та прозорості операцій. Інтеграція цих технологій допомагає компаніям бути більш конкурентоспроможними та адаптивними до змін.

У другому розділі було розглянуто та проаналізовано торгівельну і логістичну діяльність ТОВ «АТБ-Маркет». Виявлено, що основним напрямком діяльності компанії є просування та розвиток власних торгових марок (як приклад: «Своя Лінія», м'ясна фабрика «Фаворит Плюс», «Розумний Вибір», «DeLuxe Foods&Goods Selected» та інші).

На прикладі схеми документообігу ТОВ «АТБ-маркет» та логістичного оператора «Логістик Юніон», стало зрозуміло, що компанія веде як і самостійну логістичну діяльність, так і використовує послуги перевірених посередників.

Для забезпечення роботи мережі магазинів використовується логістична інфраструктура, яка включає в себе вісім сучасних мультитемпературних розподільчих центрів класу "А" площею в 133 000 кв. м. Управління розподільчими центрами здійснюється компанією "Логістик Юніон", що є частиною корпорації "АТБ" і координує централізовану обробку товарів на складах у Центральному, Східному, Північному та Південному регіонах України.

Аналітичний розгляд та аналіз діяльності у другому розділі ТОВ «АТБ-маркет» та його конкурентів показав, що компанія є безпосереднім лідером вже багато років і продовжує ним бути в усіх аспектах.

Третій розділ є результативним, тому в ньому було розраховано вигоди та економію на тих чи інших впровадженнях.

Шляхом аналізу логістичної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» було визначено стратегічну модель покращення діяльності. Ця стратегія буде направлена на впровадження інновацій на підприємстві, а конкретно на складських та транспортних напрямках.

Ось такі чотири напрямки впроваджень було описано та досліджено:

- 1) Застосування та інтеграція мультимодальних шляхів перевезень, а саме комбінування автомобільного та залізничного транспорту. Таким чином компанія зекономить від 35800 гривень на кожному перевезенні.
- 2) Наступним кроком було запропоновано застосування на складах біля магазину роботизованих платформ моделі SBR-500-SM від української компанії розробників «SBRobotics». Автоматизація надає багато плюсів у діяльності складів, адже таким чином підвищується ефективність та попередження незапланованих витрат, наприклад, на відшкодування травм працівників при транспортуванні великогабаритних грузів. Шляхом розрахунків було визначено, що економія логістичних

витрат компанії складе 5930000 грн. Окрім цього, роботизовані платформи на складі замінюють як мінімум п'ятьох робітників. Запровадження таких змін є вкладом на майбутнє.

3) Наступним обговорюється, як використання технології цифрового двійника в симуляціях може підвищити конкурентоспроможність компаній. Ця технологія дозволяє створювати віртуальні моделі об'єктів або процесів, точно відтворюючи їх реальну поведінку. Таке програмне забезпечення надасть інноваційна система моделювання W2MO. Витрати на впровадження складуть 62737 грн, це 0,00086% від загальних витрат на логістичну діяльність.

4) І останнім інноваційним запровадженням введено використання штучного інтелекту на основі ChatGPT OpenAI. На базі штучного інтелекту є вже створені системи саме для ефективної логістики. Компанія ТОВ «АТБ-маркет» отримає багато плюсів при використанні такої інновації, наприклад: пришвидшення аналізу залишків на складах, моніторинг автопарку та попередження внепланових збоїв у роботі транспорту, аналізі якості постачальників для більш ефективної співпраці.

У сучасному світі інновації вже проникли усюди, тому головна задача правильно та ефективно їх застосувати у діяльності підприємства. Тільки рухаючись у ногу з технологічними змінами, можна скласти вагому перевагу перед конкурентами на ринку та стати лідерами певного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНА ПЛОЩИНА, Категорія: Сімнадцята всеукраїнська практично-пізнавальна інтернет-конференція, Чечель Дмитро Олександрович, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
2. «Компаративний аналіз моделей організації надання послуг з бухгалтерського обліку: аутсорсинг, інсорсинг, косорсинг», Р.Й. Бачо, д.е.н., доц., Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II, В.К. Макарович, к.е.н., доц., ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Інтернет доступ: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/download/178041/178309>
3. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, Наконечна Т.В., Гринів Н.Т.
4. Інтернет стаття, доступ: <https://www.avsystem.com/blog/iot/iot-technology/>
5. Інтернет стаття, доступ: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/internet-veschej-internet-of-things-iot>
6. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-маркет»: https://www.atb.ua/page/atb_market
7. Інтернет стаття видавництва Forbse: <https://forbes.ua/business/yak-stati-na-politsi-naybilshogo-riteylera-kraini-rozpovidae-zastupnitsya-direktora-sluzhbi-zakupivel-atb-market-olga-buchkovska-13072023-14769#:~:text=«АТБ%2Dмаркет»%20розвиває%20власні,label%20припадає%2022%25%20виторгу%20мережі>
8. Офіційний ресурс ТОВ «АТБ-Маркет», розділ підприємства МФ «Фаворит Плюс»: https://www.atb.ua/page/favorite_plus
9. Офіційний ресурс ТОВ «АТБ-Маркет», розділ підприємства «Своя Лінія»: <https://www.atbmarket.com/our-line>
10. Інтернет портал: <https://trademaster.ua/articles/313518>
11. Інтернет стаття, авторства Марії Петрів: <https://iampm.club/ua/blog/shho-take-bpmn-diagrama-i-navishho-vona-potribna-z-prikladami-2/>

12. Інтернет ресурс:

https://wiki.edin.ua/uk/latest/ClientProcesses/ATB/ATB_Instructions/ATB_ext_ernal_EDI_instruction_post.html#id13

13. Міщук І. Формування систем логістики у підприємствах кооперативної торгівлі /І.Міщук // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Логістика. – 2008. – No 633. – С. 452

14. Інтернет ресурс: <https://rau.ua>

15. Офіційний сайт «АТБ-маркет», партнери:

https://www.atb.ua/page/corp_partners

16. Офіційний сайт «АТБ», розділ «Логістик Юніон»:

https://www.atb.ua/page/corp_partners#union

17. Інтерв'ю з CEO і головою ради директорів корпорації АТБ " Борис Марков, інтернет видавництво: <https://rau.ua>

18. Офіційний сайт компанії "ТОВ АТБ- маркет" [Електронний ресурс]. – 2021. https://www.atb.ua/page/atb_market

19. Мультиmodalне перевезення: визначення, види, схема:вебсайт.URL:
<http://xn--80aimveh.pp.ua/nauka/64-multimodalne-perevezennya-viznachennya-vidi-shema.html>

20. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: навч. посібн.К.:видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 264с.

21. Інноваційні тренди роздрібної торгівлі у 2019 році. URL:

<https://blog.bvblogic.com/uk/innovaciyni-trendy-rozdribnoyi-torhivli-u-2019-roci/>

22. Інтернет стаття: <https://www.imena.ua/blog/5-tech-logistic/>

23. Інтернет стаття: <https://www.zfort.com.ua/blog/chatgpt-i-shtuchnii-intelekt-u-logistici-30-prikladiv-vikoristannya>

24. Інтернет стаття: <https://haski.ua/blog/logistic/logistychni-trendy-2023-roku>

25. Звіти торговельних мереж України. Державна служба статистики, URL:
<http://www.ukrstat.gov.ua/>

26. Інтернет саття: <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovih-merezh-2023/>
27. Альошинський Є.С., Балака Є.І., Шульдінер Ю.В. Транспортний маркетинг та логістика. Ч. 2. Принципи маркетингової і логістичної діяльності на транспорті й виробництві: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. – 64 с.
28. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. No 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>
29. МОДЕЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА, ВОДОЛАЖСЬКА Т. О., кандидат економічних наук, доцент., ТАБЛ. 1
30. Гуменна О. В. Логістичне забезпечення інноваційних процесів [Електронний ресурс] / О. В. Гуменна // Наукові Записки. – 2015. – Режим доступу: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6787/Humenna_Lohistychne_zabezpechennia .pdf](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6787/Humenna_Lohistychne_zabezpechennia.pdf)
31. Про інноваційну діяльність : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – No 36. – 266 с.
32. Особливості здійснення змішаних перевезень вантажів за участю залізничного транспорту, Кунда Неоніла Тарасівна, Латиш Діана Анатоліївна: https://www.researchgate.net/publication/365771979_Osoblivosti_zdijsnenna_zmisanih_perevezen_vantaziv_za_ucastu_zaliznicnogo_transportu
33. Інтернет стаття: <https://www.tot.com.ua/post/yak-pratsue-robotyzatsia-skladiv>
34. Офіційний сайт компанії «Zammler»: https://www.zammler.com.ua/contacts/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwouexBhAuEiwAtW_ZxzMhd258Lt75FO-4MOulGlvVCUwWiNPhOapAbfV8yGI1q-m5P99YZxoCPYkQAvD_BwE

35. Інтернет стаття: <https://sfii.gov.ua/innovacii-v-galuzi-logistiki/>
36. ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ, Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім.
С. Кузнеця, No5, травень 2016 Електронний журнал
37. Офіційний сайт програмного забезпечення W2MO:
<https://www.logivations.com/en/>
38. Інтернет ресурс: https://chromewebstore.google.com/detail/w2mo-%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD/acbokjkdobbboa_mnnfehlboekicdhcog?hl=ru&pli=1
39. Інтернет стаття: <https://cargofy.ua/uk/blog/vikoristannya-shtuchnogo-intelektu-v-upravlinni-transportnimi-potokami-ta-logistichnimi-reakciyami>
40. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / 81 Т.Є. Маселко, С.Г. Шевченко. Режим доступу:
http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf
41. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНО-РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ» НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ, доступ: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/88.pdf>
42. Щербак А.В. Роздрібні торговельні мережі в Україні: тенденції розвитку та проблеми домінування. Оглядова стаття., доступ:
<https://economics.net.ua/files/archive/2022/No4/52.pdf>
43. Севрук І.М. Власні торговельні марки як стратегія роздрібного брендингу торговельних мереж. Економічний простір. 2019. No 150. С.66-70
44. Інтернет стаття від видання ForbesUA: <https://forbes.ua/news/vitorg-atb-syagnuv-rekordnikh-181-mlrd-grn-u-2023-rotsi-fozzy-group-metro-i-varus-zrosli-v-serednomu-na-20-08032024-19741>

45. Офіційна фінансова звітність ГК
«FozzyGroup»: <https://www.fozzy.ua/ua/reporting/>
46. Вартість залізничних перевезень зернових вантажів зв деякими напрямками: <https://ukrvantage.com/railage/vartist-zaliznychnykh-perevezen-zernovykh-vantazhiv-u-kvitni>
47. Інтернет стаття: <https://buhplatforma.com.ua/article/7084-zvt-pro-fnansov-rezultati>
48. Офіційна фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет», доступ за посиланням: https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2023
49. Інтернет стаття: <https://ava-tech.com.ua/uk/project/logistic-union/>
50. Офіційний сайт логістичної компанії «Транс Логістик»:
<https://translogistic.ua/>
51. МАТЕРІАЛИ ІІ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНОМУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ, доступ:
https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43006/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9C%D0%A2%D0%9F_2023.pdf
52. Коніщева, Н. В. Трушкіна // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2005, с.59
53. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ., с.105
54. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ, розділ 6.5, доступ:
<https://posibniki.com.ua/post-teoretichni-osnovi-pobudovi-korporativnih-informaciinih-sistem-rozdil>
55. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

ГОСПОДАРЮВАННЯ Папіж Ю.С., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту виробничої сфери, Кольмаз О.Ю., студент, Державний ВНЗ «Національний гірничий університет, с.16

56.Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, с.17

57.Звіт незалежного аудитора учасникам ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»», доступ: <https://mffavorit.com.ua/fr2020.pdf>

Ім'я користувача: Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...	ID перевірки: 1016262370
Дата перевірки: 19.05.2024 11:02:26 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 19.05.2024 11:02:43 EEST	ID користувача: 100005732

Назва документа: Лобунець Х.О. Організація логістичної діяльності підприємства

Кількість сторінок: 69 Кількість слів: 12079 Кількість символів: 96899 Розмір файлу: 4.36 MB ID файлу: 1016051555

Виявлено модифікації тексту (можуть впливати на відсоток схожості)

10.7%
Схожість

Найбільша схожість: 2.07% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015754746)

7.13% Джерела з Інтернету 308 Сторінка 71

7.96% Джерела з Бібліотеки 475 Сторінка 73

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 8

Підозріле форматування 11
сторінок