ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
_____ Янків М. Д.
«19» лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРУПИ КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ» У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»
Скорупського Максима Олександровича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____ доктор економічних наук, професор
(підпис) *(науковий ступінь, вчене звання)*
Живко Зінаїда Богданівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____ директор магазину техніки та електроніки
(підпис) «Фокстрот», вул. Городоцька, 16
Матьючук Сергій Ігорович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРУПИ КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ» У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Студента **Скорупського М. О.** групи ММОА-21 .
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Живко З. Б.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри _____ **Янків М. Д.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

«15» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о.завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
«19» травня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Скорупському Максиму Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ ГРУПИ КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ» У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Керівник роботи: **Живко Зінаїда Богданівна,** доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *19 травня 2023 року № 38-2*

2. Строк подання студентом роботи *12 лютого 2024 року*

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані, звітність досліджуваного підприємства*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 – 1.7– НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ
Рис. 2.1 - 2.4 і табл. 2.1. – 2.10 – ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ»
Рис. 3.1 - 3.4 і табл. 3.1 - 3.4 – ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ТОВ «ГРУПИ КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	Консультанти відсутні		

7. Дата видачі завдання: *19 травня 2023 року*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	*Збір та опрацювання літературних*	*травень-*	*Остаточне*
	джерел	*червень*	*затвердже-*
		2023 р.	*ння плану*
2.	*Написання першого розділу роботи*	*липень-*	*роботи*
		серпень 2023р.	
3.	*Написання другого розділу роботи*	*вересень-*	
		жовтень	
		2023 р.	
4.	*Проходження переддипломної практики*	*грудень*	
		2023 р.	
5.	*Написання рекомендаційної частини*		
	роботи	*грудень 2023 р.*	
6.	*Попередній захист на кафедрі*	*лютий 2024 р.*	

Студент Скорупський **Скорупський М. О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Живко **Живко З. Б.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Скорупський М. О. Вдосконалення системи логістичного управління в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Групи компаній «Фокстрот» у сучасних умовах. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 116 сторінок, включаючи 14 таблиць, 15 рисунків.

В роботі розглянуто теоретичні засади формування системи логістичного управління підприємством у сучасних умовах. Проведено організаційно-економічну оцінку організації системи логістичного управління в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Група компаній «Фокстрот». На основі проведених досліджень обґрунтовано основні шляхи удосконалення системи логістичного управління для досліджуваного підприємства.

Ключові слова: логістика, функціональні області логістики, хмарні обчислення, смарт-підхід, смарт-технології, смарт-логістика, ланцюг поставок, управління, механізм, фінансові чинники, електромобіль, концепція, виробництво, збут, сервіс.

ANNOTATION

Maxim Skorupskyi. Improvement of the logistics management system of the limited liability company "Group of companies "Foxtrot" in modern conditions. - Manuscript. Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration", specialty "Management", specialization "Management of organizations and administration". Lviv, 2024.

The volume of work is 116 pages, including 14 tables, 15 figures.

The paper examines the theoretical foundations of the formation of the logistics management system of the enterprise in modern conditions. An organizational and economic evaluation of the organization of the logistics management system in the Limited Liability Company "Foxtrot Group of Companies" was carried out. On the basis of the conducted research, the main ways of improving the logistics management system for the enterprise under study are substantiated.

Keywords: logistics, functional areas of logistics, cloud computing, smart approach, smart technologies, smart logistics, supply chain, management, mechanism, financial factors, electric car, concept, production, sales, service.

ЗМІСТ

ВСТУП…….....7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ……..12
1.1 Логістичне управління як потокова основа розвитку логістичних послуг……...……... 12
1.2 Логістична діяльність як частина господарської діяльності підприємства……. 23
1.3 Методологія дослідження логістики як наукових підходів до формування й розвитку мережі логістичних послуг.....31
Висновки до І розділу ……..... 36
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ»»…….....38
2.1 Загальна характеристика підприємства……38
2.2 Аналіз організаційної структури та ефективності управління логістичним відділом ТОВ «ГК «Фокстрот»…51
2.3 Вплив ефективності управління підприємством на його фінансові результати діяльності ……60
Висновки до ІІ розділу …….....73
РОЗДІЛ 3. » ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ТОВ «ГРУПИ КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ»……..... 77
3.1 Особливості формування логістики організації запасів та оптимізації ланцюга поставок ТОВ «ГК «Фокстрот»….. 77
3.2 Удосконалення процесів смарт-логістики та зеленої логістики у ТОВ «ГК «Фокстрот»…… …..88
Висновки до ІІІ розділу……..... 101
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……..…….....104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....107

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи Сучасний етап розвитку ринкових відносин можна однозначно схарактеризувати зростанням так званої «неформатованої» конкуренції, яка стає все напруженішою. Продавцям, поза власного бажання, доводиться знижувати націнку на товар, що підлягає реалізації, й одночасно «тиснути» на виробника стосовно зниження відпускних цін на нього. Виробники, у свою чергу, шукають шляхи скорочення виробничих витрат. Вирішити породжувані конкуренцією проблеми такого змісту не завжди вдається. Однак світовою практикою давно доведено, що через неможливість знизити витрати під час виробництва й продажів потрібно звернути увагу на весь шлях проходження матеріального потоку, який можна умовно поділити на такі етапи: транспортування сировини, матеріалів, напівфабрикатів від постачальника до виробника; переміщення їх у межах виробничої системи підприємства-виробника в процесі трансформації у готову продукцію; переміщення готової продукції від виробника до кінцевого споживача. У цьому аспекті одним з найбільш радикальних і діючих практичних інструментів скорочення витрат по всій довжині ланцюга руху матеріального потоку нині визнано логістику, яка дає можливість організаціям «завоювати на ринку відмінні переваги» [21].

Експерти зазначають, що логістика – це один з видів діяльності людини, який досить сильно впливає на потік продукції, що переміщається від місця виробництва до місця споживання. Стосовно цього американський учений Дональд Уотерс пише, що без логістики ніякі матеріали не переміщаються, ніякі операції не виконуються, ніякі продукти не доставляються і ніякі споживачі не обслуговуються [43].

Доцільність використання логістики в умовах бізнесу, що нині розвивається, актуалізували фахівці на І-й Міжгалузевій науково-методичній і науково-практичній конференції «Логістика в сучасних умовах розвитку економіки». Зокрема, було підкреслено таке: «У цей час ринок не в змозі

поглинути ті обсяги продукції, що виробляються, та послуги, і їхній збут стає гострою проблемою для більшості компаній. У зв'язку із цим чимало компаній приходить до розуміння необхідності використання концепції логістики, що є однією з істотних умов виживання у конкурентному середовищі. Інтегрований характер логістики є одним з істотних елементів у сучасних складних корпоративних структурах і висококонкурентних ринках» [17].

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Нові парадигми глобального економічного розвитку та економічні трансформації, що відбуваються в Україні у зв'язку з імплементацією угоди про Асоціацію з ЄС, зумовлюють необхідність якісних змін і розвитку логістики в Україні. Світовий досвід свідчить про те, що країни з високим рівнем ефективності логістики здатні забезпечувати підприємствам доступ на міжнародні ринки за допомогою надійних ланцюгів постачання. Країни з низькою логістичною ефективністю мають високі логістичні витрати, що негативно впливає на конкурентоспроможність національної економіки. Ми змушені констатувати, що під впливом економічної кризи, геополітичних факторів та військових дій на сході країни протягом останніх кількох років спостерігались стагнація й навіть деградація ринку логістичних послуг, що супроводжувалось зменшенням обсягів вантажних перевезень, збільшенням вакантності складських об'єктів, демпінгом цін на послуги, скороченням обсягів логістичної діяльності, фактичною втратою транзитних потоків. Відповіддю на очікування бізнесу й усвідомлення значення логістики для економічного зростання держави стало створення при Кабінеті Міністрів України в січні 2017 р. логістичного комітету, метою якого є прискорення реформ транспортної інфраструктури України, відбір та реалізація інвестиційних проектів, що сприятиме якісним змінам на ринку логістичних послуг і стимулюванню логістичної діяльності в тих сферах, які реалізують транзитний та експортний потенціали держави.

Узагальнення досліджень стану та тенденцій розвитку ринку логістичних послуг в Україні в представлених публікаціях дозволяє констатувати відсутність єдиних наукових підходів до його вивчення в умовах трансформації

командно-адміністративної системи в ринкову. Активні процеси приватизації й демонополізації мали за мету активізувати конкуренцію передусім на ринку транспортних послуг, проте призвели до втрати економії на масштабі, збільшення собівартості продукції та зростання цін.

Слабкість ринкових інституцій, неефективність механізмів державного регулювання, розвиток тіньових, віртуальних і фіктивних відносин зумовили ситуацію, коли поведінка багатьох суб'єктів ринку не відповідає суспільним інтересам, чимало вітчизняних підприємств є неконкурентоспроможними порівняно з міжнародними логістичними операторами.

Саме тому вважаємо дослідження стану та вдосконалення механізмів економічного регулювання ринку логістичних послуг пріоритетним завданням для забезпечення життєздатності національної економіки.

Теоретичний аналіз цього ринку та альтернативних напрямів його розвитку дозволить посилити науковий характер розроблюваної політики державного регулювання з метою досягнення найвищої результативності економіки країни.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Результати аналізу наукових публікацій показують, що логістику фахівці вважають певного роду інфраструктурою, яка досить швидко розвивається у сфері економіки й організації виробництва. Із цього приводу А.О. Смєхов у свій час зазначив: «Ця інфраструктура ґрунтується на сучасних досягненнях науки й техніки і, зокрема, тієї ж кібернетики. Ігнорувати процеси розвитку логістики було б украй нерозумно» [31].

Більшість експертів з логістики зазначають, що на рубежі століть досить активно в процес логістизації включилися країни з перехідною економікою й ті, що розвиваються. Це стало потужним чинником формування сучасного логістичного світогляду.

Слід констатувати, що нині науковці й практики опублікували досить значну кількість наукових робіт з логістики. Однак опису й аналізу саме логістичної діяльності підприємств, фірм, компаній торкнулася лише незначна

кількість дослідників, а саме: Дональд Дж. Бауерсокс і Дейвід Дж. Клосс, Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Деніел Л. Вордлоу, Поль Р. Мерфі-мол, В. Алькема, А. Гаджинський, М. Григор'єв, О. Долгов, С. Уваров , В.Гудков , Є. Крикав- ський, Ю.Кулик , В. Курганов, Л. Міротін й І. Ташбаєв, Ю. Неруш, Ю. Пономарьова, М. Пугачов, Г. Руденко, С. Саркісов, В. Сергєєв, А. Ткачова , О. Тридід і Н. Чухрай . У певних роботах цих науковців розкрито дефініцію «логістична діяльність» і запропоновано критерії оцінки її ефективності. Дехто із науковців описує лише мету і завдання ЛД, а в окремих роботах автори роблять спробу класифікувати логістичну діяльність на групи. Науковці також приділяють велику увагу завданням і методам розрахунку параметрів логістики у межах різних її видів, а саме: логістики закупівель, виробництва, розподілу й збуту, транспортних процесів, складування й управління запасами, управління інформаційними й фінансовими потоками.

Предметом дослідження є методологія наукових досліджень з питань управління логістичною діяльністю промислового підприємства.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності управління логістичною діяльністю досліджуваного підприємства.

Інформаційну базу для написання магістерської роботи склали: офіційні публікації і методичні матеріали Конституція України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані із управління статистики, які стосувалися теми дослідження, звітні матеріали досліджуваного підприємства 2021-2022рр, матеріали особистих досліджень та власні розрахунки автора.

Мета роботи полягає у розробці теоретичних і практичних положень щодо підвищення ефективності управління логістичною діяльністю на підприємствах. Для досягнення поставленої мети визначено і вирішено такі *завдання*: вперше визначено зміст дефініції "логістична діяльність промислового підприємства"; на основі цього поняття та побудованої схеми послідовності процесів логістичної діяльності на промисловому підприємстві розроблено класифікацію функцій і задач логістичної діяльності; визначено зміст, функції та задачі "управління логістичною діяльністю промислового

підприємства”.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо уточнення термінології можуть бути використані в науково-дослідній роботі з проблем управління логістичною діяльністю підприємства.

Новизна дослідження. У даній роботі наведені результати досліджень, присвячених розв’язанню важливої наукової проблеми розробки теоретико-методологічного базису, обґрунтуванню пріоритетів та шляхів забезпечення ефективної логістичної діяльності підприємств. Набули подальшого розвитку положення щодо оцінки ефективності логістичної діяльності виробничих підприємств. Запропоновано методичний підхід до визначення загальних поточних логістичних витрат на здійснення логістичної діяльності.

Методи дослідження, які передбачаються застосовувати в роботі. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові і спеціальні методи: аналізу, синтезу, дедукції та експертних оцінок і техніко-економічного аналізу, системного підходу та використання статистичних методів дослідження тощо. Сучасна теорія логістики в концептуальному плані базується на методології системного аналізу, кібернетичного підходу, дослідження операцій, економіко-математичного моделювання, прогнозування, інформатизації та інтелектуалізації економічної діяльності.

За рахунок аналізу та синтезу, системного підходу щодо запровадження засад логістики в господарювання галузевих підприємств покращується усвідомлення сутності логістичної діяльності на ординарному рівні та вибір дієвих напрямів її розвитку, на які першочергово необхідно спрямувати зусилля та ресурси. Логістика як прикладна економічна наука передбачає систему законів, категорій і принципів, що розкривають економічну сутність трансформації й руху логістичних потоків. Вона органічно поєднує закони філософії, загальної економічної теорії, закони управління (менеджменту) тощо.

РОЗДІЛ 1
НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Логістичне управління як потокова основа розвитку логістичних послуг

Для якісного та ефективного задоволення потреб споживачів у логістичних послугах надзвичайно важливим є дослідження існуючих та можливих проблем на мікро-, мезо-, макрорівнях економічного функціонування й розвитку ринку з позицій державного регулювання, макроекономічних показників економічної ефективності, створення ринкових механізмів розширення свободи комерційної діяльності державних і недержавних підприємств. Усе це актуалізує питання розроблення та обґрунтування концепцій та інструментів оптимального управління матеріальними та супутніми потоками на всіх рівнях економіки з використанням теорії і практики логістики.

Зародження теорії логістичного управління пов'язують із науковою концепцією М. Портера, який увів поняття ланцюга цінності як взаємопов'язаного потоку різних видів діяльності від постачання сировини до споживання продукції й довів, що споживча цінність генерується складними динамічними обмінами між підприємствами, клієнтами, постачальниками та стратегічними партнерами [46]. Його послідовники Д. Бодді та С. Пейтон закцентували увагу на тому, що основною формою управління взаємодією суб'єктів у «системі цінностей» стає партнерство – «ділові відносини, засновані на намаганні сторін до спільної діяльності відповідно до єдиного бачення шляхів підвищення задоволеності споживачів на всіх рівнях» [26]. Подальший розвиток концепції пов'язаний з іменами відомих учених Д.Д. Бауерсокса, Д.Д. Клосса, А. Харісона, Р.В. Хоука, М.Крістофера, В.І. Сергєєва, О.П. Долгова, С.О. Уварова та ін., які виокремили внутрішньоорганізаційний і міжорганізаційний рівні управління в ланцюгах мережах цінності, визначили

організаційні форми (ієрархію, матричну та мережеву організацію), а також запропонували різноманітні механізми координації.

Знайомство вітчизняних учених із науковими напрацюваннями зарубіжних вчених спонукало до подальших досліджень у цьому напрямі з урахуванням специфічних умов ринкових трансформацій, пов'язаних із переходом від адміністративно-планової економіки до ринкової економіки, а також призвело до появи нових понять і дефініцій, зумовлених складнощами перекладу базових термінів з англійської мови.

В процесі дослідження вітчизняної наукової літератури ми виявили неоднозначність тлумачення понять «логістичний менеджмент» і «логістичне управління», що пояснюється недостатньо чітким уявленням про різницю термінів «управління» та «менеджмент». У сучасній економічній енциклопедії наводять такі визначення:

– управління – цілеспрямовані дії відносно процесу, об'єкта чи системи для збереження її стабільності або переходу з одного стану в інший відповідно до встановлених цілей. Розрізняють управління в живій природі (біологічні системи), неживій природі (технічні системи) та суспільстві (соціальні системи);

– менеджмент – наука управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різних ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [11].

Відповідно до мети та об'єкта нашого дослідження в подальшому будемо використовувати термін логістичне управління, оскільки він найбільш повно відображає специфіку управління потоковими процесами в різних економічних системах і на різних рівнях ієрархії. Погоджуючись з точкою зору Л.В. Фролової, що логістичне управління, на відміну від традиційного, полягає в «орієнтації усіх функцій управління на єдиний критерій ефективності роботи підприємства, суть якого полягає в максимізації співвідношення сукупних обсягів доходу і витрат, а також досягнення за допомогою збалансування

логістичних потоків необхідного рівня адаптивності підприємства до зовнішніх умов», акцентуємо увагу, що принциповою відмінністю логістичного управління від традиційного є обов'язкове поєднання технології руху ресурсів з логістичними потоками підприємства, що виключає, з одного боку, нераціональне формування й використання ресурсів, а з іншого, – несвоєчасне виконання зобов'язань підприємства перед клієнтами» [36].

На противагу твердженням Л.В. Фролової, вважаємо, що логістичне управління стосується не тільки підприємства, а його об'єктом є соціально-економічна система, яка складається із сукупності економічних агентів (бізнес-одиниць),інтегрованих потоковими процесами в ланцюгах «постачання-виробництво – збут – споживання», а управлінські впливи спрямовані на трансформацію первинних ресурсів у кінцевий продукт споживання – виріб, послугу чи ідею. Головна мета логістичного управління – врахування особливостей потокової форми організованості і принципів узгодженості та раціональності в процесі управління потоками. Логістичний потік змінюється в просторі і часі «зв'язно і неперервно», потоковий рух керується законами природи, економічними законами та нормами, які мають об'єктивний характер і визначають межі логістичної діяльності. З іншого боку, наявність соціального складника означає активну роль людини як творця і як особи, що приймає рішення. Діалектична єдність об'єктивних і суб'єктивних факторів є основою оптимізації логістичної діяльності на різних рівнях управління. Для розкриття цих постулатів розглянемо більш детально поняття потоку та його економічну сутність.

Аналіз процесів логістизації економіки показує, що економічні потоки формуються як на основі логістичного підходу, так і без нього. Якщо потік організовано нераціонально, то є всі підстави вважати, що не відбулося його логістизації, оскільки остання передбачає таку організацію потоку, яка орієнтована на оптимізацію процесів, що в них відбуваються, для досягнення поставленої мети. Відомий український дослідник Л.В. Фролова підкреслила логістизованість потоків терміном логістичний потік як «нерозривну єдність

матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків у конкретних просторово-часових координатах» [36]. Таким чином, логістизація економічних процесів і потоків виявляється, з одного боку, в мінімізації загальних витрат і максимізації ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємницьких структур, а з іншого, – в економії витрат споживача й підвищенні споживчої цінності товару чи послуги для кінцевого споживача. На рисунку 1.1. унаочнено взаємозв'язок економічного і логістичного потоків.

Рис.1.1. Взаємозв'язок економічного та логістичного потоків*

*Джерело: розроблено автором на основі праць вчених[36]

У більшості наукових публікацій та навчально-методичних видань були виділені основні потоки (матеріальні або сервісні (потоки послуг) та супутні (інформаційні, фінансові, сервісні), які можна об'єднати в дві групи: матеріальні й нематеріальні.

Згідно в розгляді організації як об’єкта управління вважається, що основними ресурсами, які використовує організація, є люди (трудові, людські ресурси), капітал, матеріали, технології та інформація. О. Кожина виділила такі види матеріальних ресурсів: основні та допоміжні матеріали, паливо, куповані напівфабрикати, тара й тарні матеріали, запасні частини для ремонтів та вторинні ресурси [15].

Аналіз низки публікацій показав, що протягом останнього десятиріччя з’явилися праці, в яких із логістичних позицій розглядаються кадрові (людські), пасажирські (на транспорті), туристичні та інші потоки [27]. Зокрема, вони уважають, що з точки зору системного підходу потоки людських ресурсів мають бути віднесені до соціально-економічних (штучних) систем, невіддільною часткою яких є людина, тобто активний елемент. Це зумовлює появу нових властивостей:

– унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах;

– здатність змінювати свою структуру й формувати варіанти поведінки (людина може покинути (або ввійти) систему з певною ймовірністю;

– здатність адаптуватися до мінливих умов; адаптивність може проявлятися не тільки щодо перешкод, але й керуючих впливів;

– здатність протистояти руйнівним тенденціям (системам з активними елементами притаманні такі якості, як саморегулювання, самонавчання, самоорганізація, самовдосконалення тощо).

Узагальнення теорії і практики логістики призвело до розуміння того, що об’єкт дослідження в логістиці є собою впорядкованою сукупністю різних потоків. Ми підтримуємо точку зору А.Г. Бутрина, який увів поняття ядра (центру) такої сукупності.

Виходячи із загальноприйнятого тепер визначення логістики, центром сукупності може бути матеріальний, нематеріальний або людський потік, а всі інші потоки (інформаційні, фінансові, сервісні тощо) доцільно вважати супутніми (або супроводжувальними) (див. рис. 1.2).

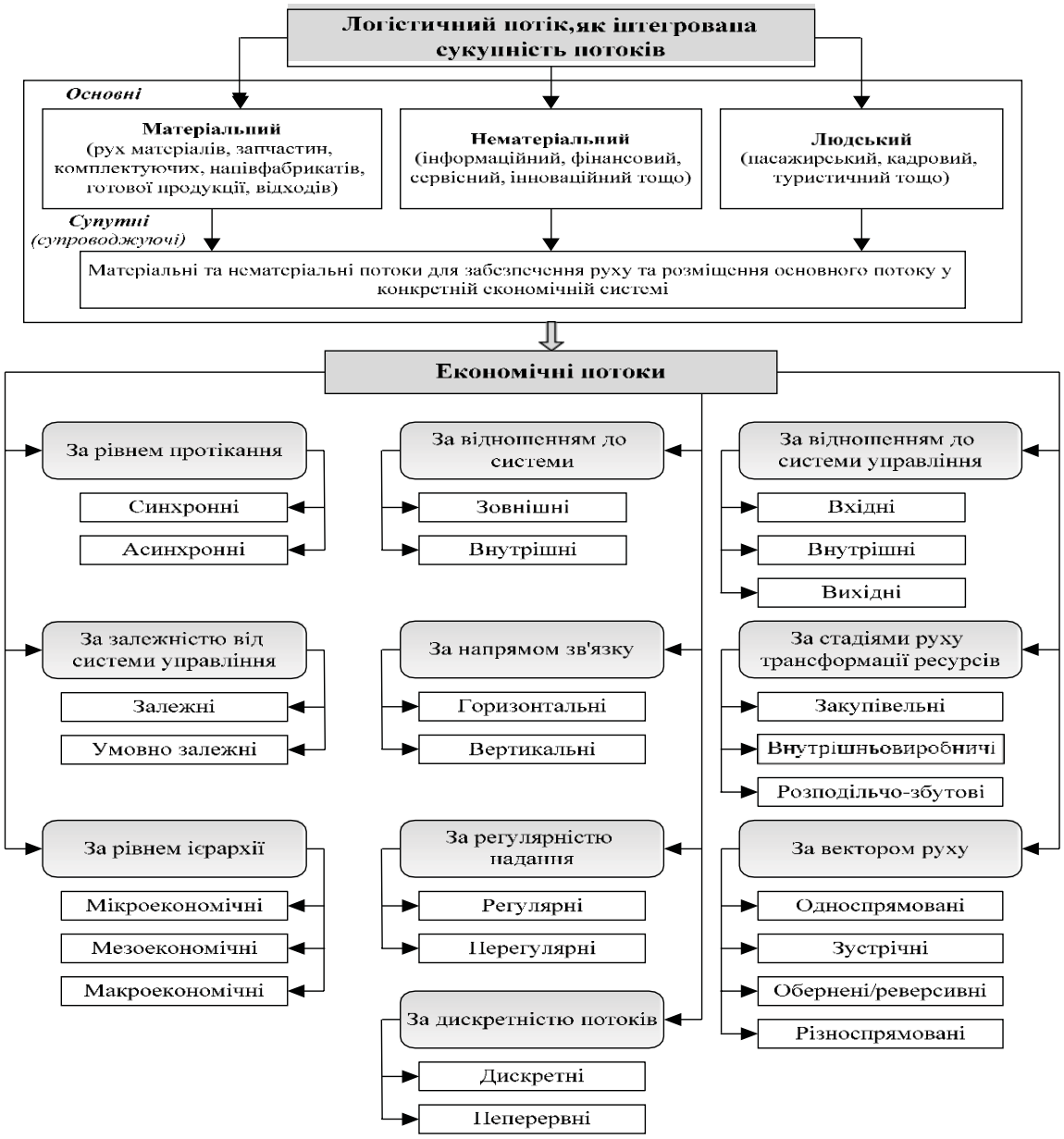

Рис. 1.2. Структура та класифікація логістичних потоків*

*Джерело: досліджено в працях економічних вчених [21]

Логістичний потік як об’єкт дослідження в логістиці характеризується різними властивостями:

– поліпотоковістю, оскільки до його складу входять різні за субстантною основою потоки,

– неоднорідністю елементів потоку,

– просторово-часовою локалізацією, що означає просторово-часові рамки руху,

– цільовою орієнтацією, оскільки рух ресурсів здійснюється для

досягнення поставленої мети,

– процесною узгодженістю, що означає послідовність виконання певних дій,

– системною організацією, що означає взаємозв'язок і взаємообумовленість процесів, що визначають параметри потоку.

За умови традиційного (не логістичного) підходу кожна ланка потокового процесу має власну систему управління, орієнтується на власні цілі й критерії ефективності. Вихідний потік кожної попередньої ланки, сформований під впливом системи управління цієї ланки з урахуванням її цілей і критеріїв, є вхідним для наступної ланки. Результативним потоком є вихідний потік останньої ланки, параметри якого формуються послідовно в результаті незалежних управлінських впливів.

Для того, щоб активізувати закладені в потоково-процесному управлінні резерви раціоналізації та оптимізації, необхідно дотримуватись принципів:

– системності (формування інтегрованої системи управління логістичним потоком в рамках конкретної соціально-економічної системи);

– комплексності (формування розвинутої інфраструктури для здійснення руху логістичного потоку в конкретних умовах і забезпечення координації дій безпосередніх і опосередкованих учасників руху ресурсів і продуктів, здійснення централізованого контролю за виконанням всіх процесів і досягненням поставлених цілей, а також установлення міцних зв'язків між різними підрозділами компанії та з бізнес-партнерами);

– науковості (планування, виконання, аналіз розрахункових параметрів руху логістичних потоків, визнання за кваліфікованими кадрами статусу найважливішого ресурсу підприємства);

– конкретності (чітке визначення конкретного результату як мети переміщення потоку відповідно до технічних, економічних, нормативно-правових, інформаційних та інших вимог, здійснення руху з найменшими витратами всіх видів ресурсів);

– конструктивності (диспетчеризація потоків, неперервне відстежування

переміщення кожного об’єкту потоку і оперативне коригування його руху);

– зворотного зв’язку (цілі й завдання управління логістичним потоком визначаються вимогами ринку продуктів і послуг. Виходячи з очікуваних замовлень, необхідної якості і термінів постачання встановлюються масштаби й асортимент виробленої продукції, формуються замовлення на матеріали. Своєю чергою, відповідно до прийнятої стратегії закупівель визначається величина поточного й необхідного запасу тощо);

– оптимальності (досягнення такої узгодженості стадій процесу руху логістичного потоку і дій учасників, за якої забезпечується найбільша ефективність функціонування соціально-економічної системи);

– гнучкості (високий ступінь пристосування соціально-економічної системи до умов її функціонування і специфічних запитів споживачів. Реалізація принципу гнучкості вимагає проведення робіт із прогнозування тенденцій зміни стану зовнішнього економічного середовища й вироблення адекватних дій);

– надійності (забезпечення безвідмовності й безпеки руху, резервування комунікацій та технічних засобів для зміни за необхідності траєкторії руху потоків, підвищення швидкості та якості надходження та оброблення інформації для оперативної реакції на зміни);

– економічної ефективності (здатність усіх учасників за умови визначеного рівня ринкових відносин, виробничих технологій і форм організації досягати принципово можливого мінімуму сукупних витрат і, в тому числі, логістичних витрат);

– превентивності (необхідність аналізу можливих ризиків і розроблення заходів, орієнтованих на попередження відхилень і диспропорцій в управлінні логістичними потоками);

– комп’ютеризації (всі потокові процеси загалом повинні виконуватися з максимальним ступенем автоматизації, яка дозволяє здійснювати контроль за пересуванням матеріалів і накопичувати інформацію про наявність напівфабрикатів, випуск готової продукції, стан виробничих запасів, обсяг

постачання, ступеня виконання замовлень та ін. Найбільший ефект «ущільнення часу» і гарантію високоякісного обслуговування споживачів дають інформаційно-управлінські системи, що здійснюють контроль і регулювання руху товару з моменту закупівлі матеріалу до надходження готового продукту замовникові).

В роботі був запропонований специфічний набір управлінських функцій, що краще відображають сутність потоково-процесного підходу для мікро-, мезо-макрорівнів управлінь. Зокрема, було виділено 9 основних підсистем та основні управлінські функції:

– аналітична підсистема зовнішнього середовища логістичної діяльності та внутрішніх логістичних процесів;

– підсистема логістичної сегментації, яка формує склад господарюючих суб'єктів логістичного ланцюга постачання та сфери (зони) їх діяльності;

– підсистема логістичного цілепокладання всієї логістичної системи з формуванням «дерев» цілей, ресурсів і результатів для кожного учасника логістичного потоку;

– підсистема керування як об'єкт управління (в межах однієї фірми це логістична інфраструктура, процеси, виробничий персонал, а в масштабах міжорганізаційної системи логістичного потоку - це зв'язки, умови співпраці, процеси руху об'єктів постачань тощо);

– керуюча підсистема (в межах одного підприємства - це вертикаль влади, в логістичному ланцюзі – договори, контракти, спільні інтереси і завдання, регулярні функції партнерів у логістичній діяльності);

– підсистема функціонування, координації й синхронізації логістичних бізнес-процесів та процедур;

– підсистема контролінгу, моніторингу й управління за змінами в зовнішній та внутрішній сфері;

– підсистема зв'язків із клієнтурою та оцінка їх задоволеності наданими логістичними послугами;

– підсистема зворотного зв'язку коригування логістичної діяльності за

результатами моніторингу.

Взаємодія між указаними підсистемами має забезпечуватися механізмом логістичного управління, який представляє організаційно чи віртуально структурований комплекс елементів – процесів, функцій, процедур, методів і інструментів, що в комплексі забезпечують досягнення єдиної головної мети логістичної діяльності в складних соціально-економічних системах (див. рис. 1.3).

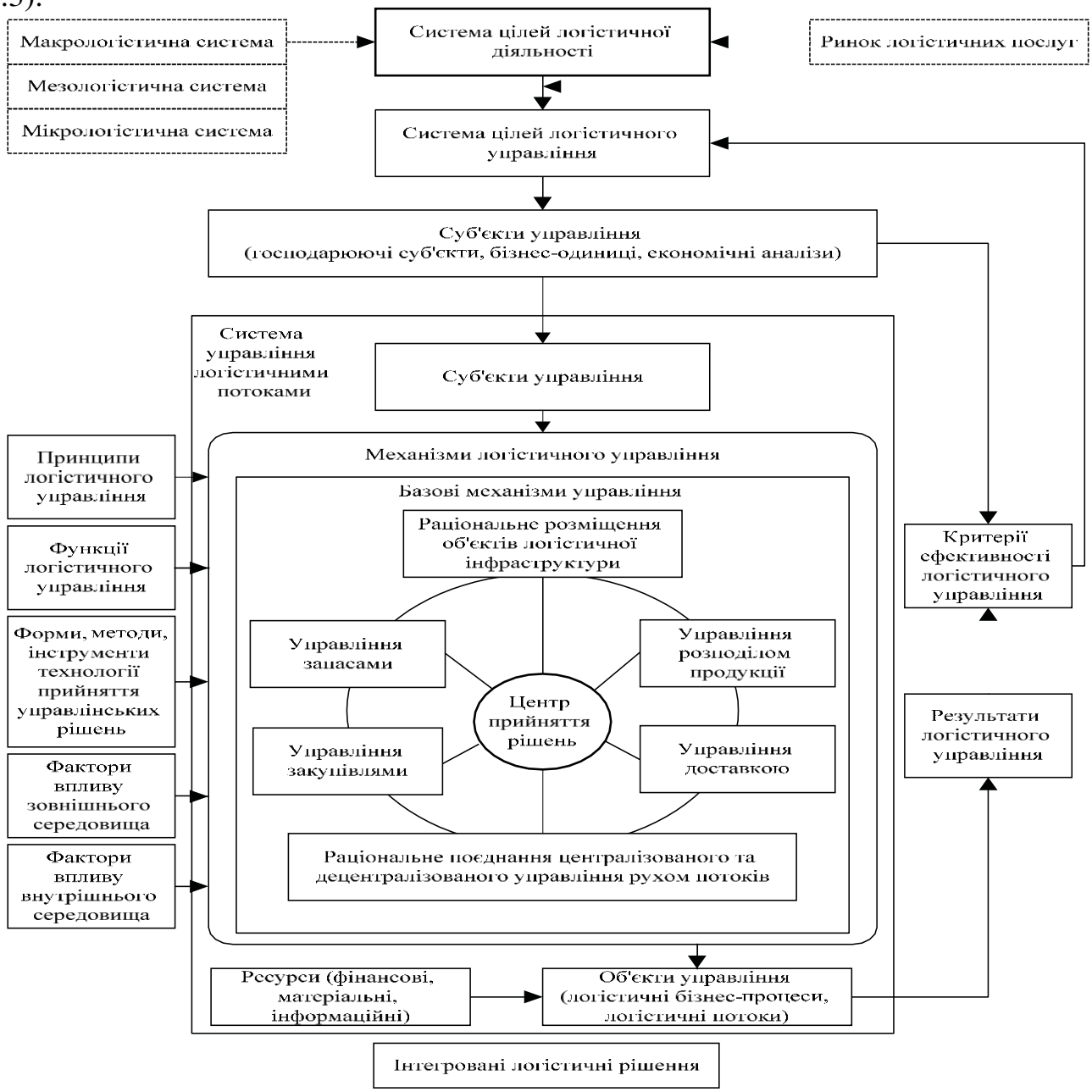

Рис. 1.3 Структурно-логічна схема механізму логістичного управління потоковими процесами в складних соціально- економічних система*

*Джерело: розроблено на основі досліджень праць економічних вчених[16]

Елементами запропонованого механізму логістичного управління є:

– система цілей управління логістичною діяльністю;

– логістичні бізнес-процеси та технологічні операції, управлінські процедури;

– виробничі функції логістики і функції логістичного менеджменту;

– форми, методи і технології прийняття управлінських рішень;

– департаментизовані за логістичними цілями й підсистемами господарюючі суб'єкти логістичної системи, що взаємодіють шляхом суміщення принципів вертикальної ієрархії в межах окремого господарюючого суб'єкта та ієрархії горизонтальної взаємодії всього комплексу суб'єктів логістичної діяльності.

В підсистемі адміністрування є обов'язковим жорстко документований зворотний зв'язок моніторингу виконання управлінських завдань, етапів і переходів логістичного ланцюга, результатів логістичної діяльності господарюючих суб'єктів.

Формування загальної моделі управління логістичними потоками передбачає також формування аналітичного ядра (це може бути центр прийняття рішень), бази знань, що містить різноманітні моделі, методи та інструменти розроблення та обґрунтування управлінських рішень як за окремими логістичними функціями, так й інтегрованих, що стосуються оптимізації ланцюгів/мереж постачання або параметрів функціонування логістичної системи загалом, системи інформаційного обміну між ланками та підсистемами управління.

Вирішення питань управління логістичними потоками з урахуванням вимог, що висуваються до надійності, стійкості, адаптивності, інтеграції ключових бізнес-процесів у створенні доданої споживчої цінності, потребує уточнення й координації інформації в схемах постачання за принципом наскрізного управління на міжорганізаційному рівні, який передбачає відхід від локальних оптимумів, забезпечує синхронізацію запитів і пропозицій, як під час організації внутрішніх виробничих процесів компаній, так і під час

взаємодії постачальників і клієнтів, що створює умови для появи єдиної високопродуктивної бізнес-моделі логістичної діяльності і функціонування ринку логістичних послуг.

1.2 Логістична діяльність як частина господарської діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання, особливої актуальності на підприємствах набуває питання раціоналізації їхньої господарської діяльності. Одним зі шляхів розв'язання зазначеного питання є організація ефективної логістичної діяльності.

Організація в просторі та часі оптимальних матеріальних потоків і таких, що їх супроводжують, можлива тільки за умови правильної організації господарської діяльності підприємства, важливою компонентою якої є логістична діяльність. Але розгляд логістики як складника господарської діяльності у вітчизняний науці не набув визнання й достатнього поширення. Це призвело до певного вакууму стосовно відображення логістична діяльність у нормативно-правовій базі. Проте слід визнати, що на вітчизняних підприємствах логістична діяльність де-факто здійснюють, але де-юре не відображають у формах статистичної звітності. Це не дає змоги оцінити економічний ефект від логістичної діяльності і визначити її вплив на господарську діяльність підприємства в цілому.

Ця проблема зумовлена тим, що на цей час немає єдиного погляду вчених і практиків щодо чіткого визначення багатьох аспектів логістичної діяльності, а саме: 1) бракує єдності поглядів фахівців у визначенні категорії «логістична діяльність»; 2) немає чіткості формулювання мети і завдань логістичної діяльності; 3) бракує загальновизнаної класифікації видів логістичної діяльності: їх декілька і вони різні за складом; 4) позбавлені чіткої визначеності суб'єкти й об'єкти логістичної діяльності; 5) не конкретизовано спрямованості здійснення ЛД суб'єктами господарювання; 6) не набула достатнього визнання сукупність оцінних показників логістичної діяльності

тощо.

Публікації, що тим чи іншим чином висвітлюють різні аспекти логістичної діяльності організацій або описують її сутність і зміст, підтверджують погляд автора на те, що саме цей вид діяльності забезпечує ефективне господарювання підприємств різної галузевої належності. Тому, створюючи методологічну базу логістичної діяльності і розробляючи логістичну стратегію, формуючи чи коригуючи загальну стратегію підприємства, практики мають спиратись на зрозуміле для них визначення логістичної діяльності.

Під логістичною діяльністю слід розуміти один з основних напрямів господарської діяльності, що пов'язаний з плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних потоків і відповідної їм інформації у процесі їхнього фізичного переміщення від місця виробництва до місця споживання шляхом послідовного та взаємоузгодженого в часі й просторі виконання логістичних операцій і процесів.

Головною метою здійснення логістичної діяльності є підвищення рівня економічної ефективності діяльності суб'єктів господарювання і якнайповніше задоволення потреб споживачів. Вважаємо, що найвагомішим результатом досягнення мети логістичної діяльності підприємств, фірм, компаній є збільшення маси прибутку. У цьому контексті на сьогодні вельми важливим завданням в аспекті розвитку логістична діяльність є розробка і практична реалізація відповідного концептуального підходу, що базується на засадах теорії логістики і принципах економічної ефективності господарювання.

На гіпотетичному рівні це можна проілюструвати схемою, що показує прямий зв'язок логістичної і господарської діяльності підприємства (див.рис. 1. 4).

Специфіка логістичної діяльності певним чином впливає на загальний результат господарювання підприємства будь-якої галузі. Цей вплив має дуалістичний характер: з одного боку, в сучасних ринкових умовах розвиток підприємства неможливий без упровадження в господарську діяльність

логістичного підходу, а з іншого, – реалізація логістичного інструментарію на практиці призводить до значних додаткових грошових витрат, що, як наслідок, може викликати погіршення фінансового стану і рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання.

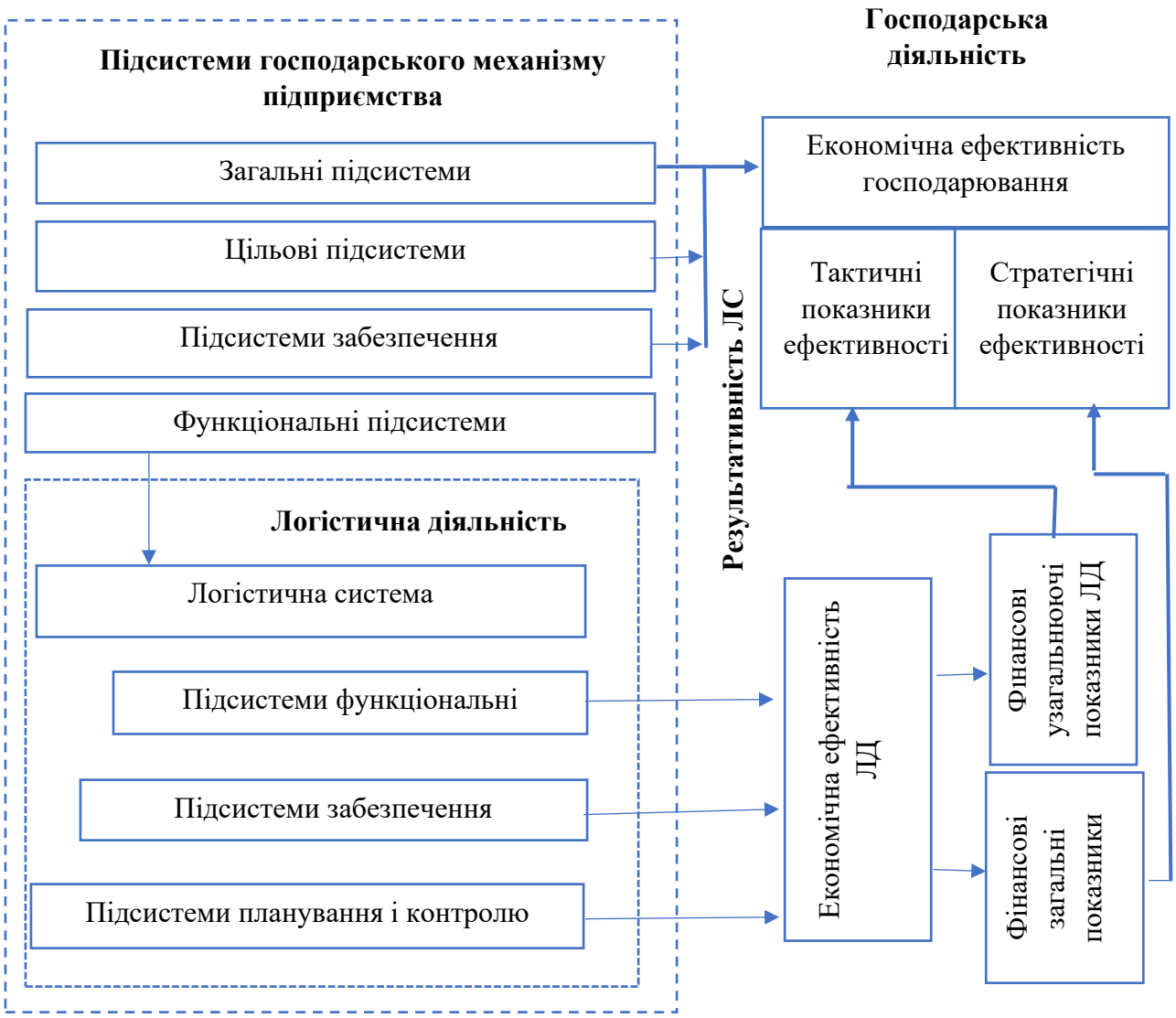

Рис. 1.4. Гіпотетичні зв'язки між ефективністю логістичної і господарської діяльності підприємства*

*Джерело: розроблено на основі праць вчених [28].

Логістична система, що продукує логістична діяльність підприємства, входить до складу господарського механізму, який, як відомо, включає загальну підсистему, цільові підсистеми, підсистеми забезпечення і функціональні [28]. Кожна із підсистем логістичної системи спрямована на позитивний результат в

обслуговуванні споживачів, які є безпосередніми замовниками продукції чи послуг підприємства. Функціонування логістичної системи гіпотетично впливає на економічну ефективність логістичної діяльності підприємства, тому її оцінка має здійснюватися на основі фінансових узагальнювальних і загальних показників функціонування логістичної системи. На нашу думку, показники саме такого типу можуть бути використані в загальних оцінках економічної ефективності господарювання підприємства на тактичному і стратегічному рівнях. Зростання фінансових узагальнювальних і загальних показників ефективності логістичної діяльності прямо пов'язане з підвищенням економічної ефективності господарювання підприємства. З погляду на це зазначимо, що логістична діяльність, як складова частина господарської діяльності підприємства, істотно впливає на рівень її фінансового результату.

Крім зазначеного вище зауважимо, що впровадження логістичного підходу в господарську діяльність підприємств аграрного сектора економіки дає змогу здобути ще й синергічний ефект від взаємодії різних підсистем у відкритих економічних системах. Тобто завдяки організації і здійсненню логістичної діяльності на підприємствах забезпечується ефект від взаємного посилення зв'язків між суб'єктами господарювання ринку на рівні матеріального потоку або спільний ефект взаємодії всіх підсистем логістичної системи підприємства у загальному процесі виробництва продукції.

Синергетика ж виявляє зв'язки в логістичній системі, які у процесі спільних дій незалежних підсистем забезпечують зростання загального ефекту, що значно більший, ніж сума ефектів цих самих систем або самостійних її елементів, які діють незалежно.

Процеси, що реалізують в логістичній системі підприємства, варто розглядати в цілісній сукупності, щоб визначити загальний економічний ефект з урахуванням економії на витратах в усіх її підсистемах і ланках. З огляду на це логістична діяльність має стати ключовим складником загальної господарської діяльності. А це значить, що логістичні рішення слід спрямовувати на розв'язання підприємством фактично всіх завдань, пов'язаних

з забезпеченням нормального функціонування і якісного обслуговування споживачів.

Прийняття рішення щодо напряму й виду логістичної діяльності має узгоджуватись з обраною стратегією господарювання підприємства та планами підвищення його конкурентоспроможності. Керівництво підприємства, як правило, ідентифікує певну проблему, яка ускладнює його господарську діяльність і дальший розвиток на обраному сегменті ринку та визначає засоби її розв'язання. Цьому й сприяє логістичний підхід, практично впровадити який можна шляхом організації здійснення комплексу певних видів логістичної діяльності.

Процес прийняття рішення про необхідність організації логістичної діяльності на підприємстві включає кілька етапів: 1) ідентифікація проблеми, яку необхідно розв'язати у процесі господарювання на визначеному сегменті ринку; 2) збір інформації про проблему та чинники, що її спричинили; 3) визначення видів і характеру логістичної діяльності , що зумовлять швидке й маловитратне розв'язання проблем, пов'язаних з господарюванням підприємства на визначеному сегменті ринку; 4) аналіз можливостей щодо організації і здійснення на підприємстві обраних видів логістичної діяльності; 5) обґрунтування доцільності (необхідності) здійснення на підприємстві логістичної діяльності .

Якщо керівництво визнало доцільність логістичної діяльності й ухвалило рішення щодо її здійснення, слід розпочати етап безпосередньо планування й організації визначеного виду діяльності на підприємстві.

Відповідно до задекларованого концептуального підходу, ланцюг дій щодо організації логістичної діяльності має обов'язково включати в себе визначення логістичної місії і мети; змісту, спрямованості й пріоритету певних видів логістичної діяльності підприємства з урахуванням його галузевої належності та специфіки господарювання; чинників впливу на логістичної діяльності підприємства; формування логістичної системи підприємства з відповідними системами логістичного менеджменту, обліку й контролю

логістичних витрат; вибір методологічного інструментарію забезпечення ефективного виконання логістичної діяльності у межах підприємства; оцінювання результативності й ефективності логістичної діяльності та розробки методів оцінки економічної ефективності логістичних рішень.

Одним з основних завдань організації логістичної діяльності на підприємствах, має стати систематизація зазначеної діяльності на види за фазами виробничо-господарських процесів та функціями, що у їхніх межах реалізують відповідні підрозділи і служби [30].

У загальному випадку врахування фаз виробничо-господарських процесів, здійснюваних на галузевих підприємствах, дає змогу розмежувати логістичні потоки і процеси в логістична система за трьома основними фазами – постачання (фаза 1), виробництво (фаза 2), розподіл і збут (фаза 3) [6], відповідно до яких можна у першому наближенні виділяти, на нашу думку, і конкретні види логістичної діяльності.

Насамкінець, досліджуючи виробничо-господарські процеси галузевих підприємств виділяємо такі види логістичної діяльності за функціями, що виконують підрозділи логістики у межах указаних процесів: локалізація виробництва і складів, котрі є ключовими об’єктами логістичної системи; закупівля необхідних матеріально-технічних ресурсів для забезпечення нормального функціонування підприємства; доставка запасних частин для техніко-технологічної бази логістичної системи; транспортування й переміщення матеріально-технічних ресурсів, включаючи готову продукцію; складування матеріально-технічних ресурсів і готової продукції та управління їхніми запасами; вантажопереробка сировини, матеріалів і готової продукції; комплектування й упакування готової продукції; моніторинг переміщення й транспортування матеріально-технічних ресурсів, включаючи готову продукцію; формування та підтримання зв’язків з постачальниками, посередниками і споживачами, а також обслуговування споживачів на визначених сегментах ринку. На підставі цього для дальшого вирішення сформульованих у дослідженні наукових завдань вважаємо за доцільне

деталізувати логістичну діяльність за її видами стосовно фаз ВГП і функцій, що у їхніх межах здійснюють підрозділи логістики галузевих підприємств. З огляду на це складена узагальнена класифікація видів логістичної діяльності, що адаптована для господарювання галузевих підприємств (див. рис. 1.5).

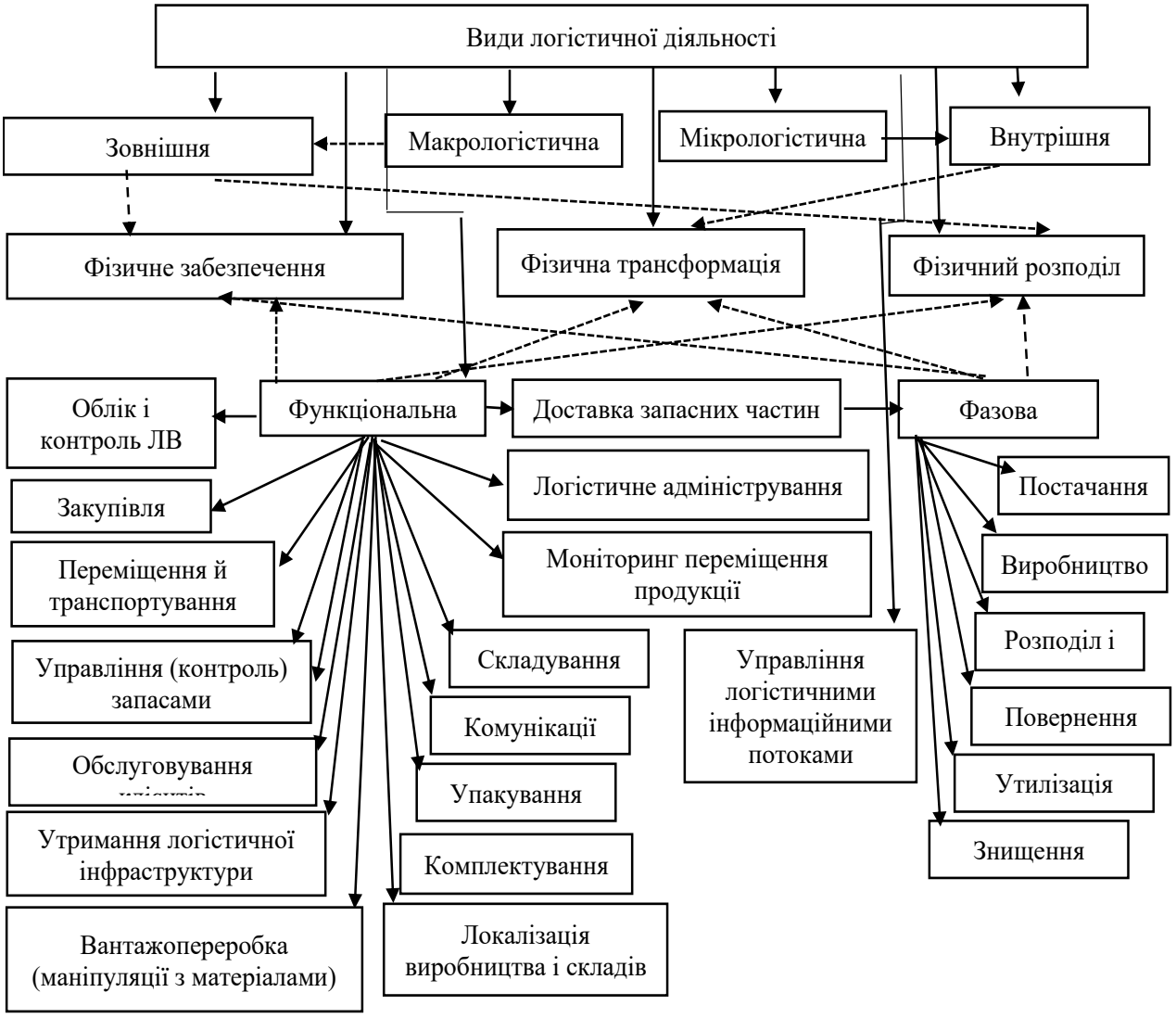

Рис.1.5 Класифікація видів логістичної діяльності підприємств*

*Джерело: розроблено автором на основі праць вчених[46]

Викладене вище дає змогу констатувати різноманітність видів логістичної діяльності на підприємствах.

Вважаємо, що логістичної діяльності слід диференціювати стосовно наявних фаз внутрішніх господарських процесів на такі види: постачання; виробництво, розподіл і збут продукції; повернення неякісної, зіпсованої й

пошкодженої продукції і такої, що закінчився термін споживання; утилізація (переробка) виробничих відходів; знищення відходів, неякісної і зіпсованої й пошкодженої продукції і такої, що закінчився термін споживання.

Слід зазначити, що ці види логістичної діяльності у повній мірі відповідають всій сукупності здійснюваних на підприємствах виробничо-господарських процесів. Таким чином, наша концепція полягає в тому, що розвиток підприємства потребує безумовного впровадження в господарську діяльність логістичного підходу. Вона передбачає обов'язкове встановлення, по-перше, зв'язків між підсистемами господарського механізму підприємства і логістичної діяльності; по-друге, впливу логістичної діяльності на економічну ефективність господарювання підприємств.

Досягнення соціального результату логістичної діяльності полягає у якнайповнішому задоволенні потреб споживачів визначеного сегменту ринку, фінансового – у збільшенні маси прибутку підприємства. Вищезазначене потребує розгляду теоретико-методологічного базису зазначених компонент, що є основою логістичної діяльності підприємства.

Таким чином, наша концепція полягає в тому, що розвиток підприємства потребує безумовного впровадження в господарську діяльність логістичного підходу. Вона передбачає обов'язкове встановлення, по-перше, зв'язків між підсистемами господарського механізму підприємства і логістичної діяльності; по-друге, впливу логістичної діяльності на економічну ефективність господарювання підприємств. Організацію логістичної діяльності підприємства, згідно із концептуальним підходом, слід здійснювати відповідно до шести етапів і переліку робіт, що представлені на рисунку 1.6.

У рамках нашої концепції також розроблено: класифікацію видів логістичної діяльності за фазами виробничо-господарських процесів і функціями, що здійснюють в їхніх межах підрозділи логістики галузевих підприємств; аналогову модель логістичної системи виробничого підприємства, що поєднує у собі відповідні фази виробничо-господарських процесів, матеріальні й інформаційні потоки; методичні положення застосування

експертного підходу до визначення пріоритетів здійснення конкретних видів логістичної діяльності на галузевих підприємствах.

Рис. 1.6. Ключові компоненти логістичної діяльності підприємства*

*Джерело : розроблено на основі наукових праць вчених [32]

На наш погляд, логістична система підприємства є головною компонентою забезпечення ефективної логістичної діяльності. Отже, детальний розгляд поняття, змісту, складу та структури логістичної системи, а також особливостей її формування є першочерговим науковим завданням з-поміж тих, що сформульовані в цьому дослідженні.

1.3 Методологія дослідження логістики як наукових підходів до формування й розвитку мережі логістичних послуг

Функціонування та розвиток ринку логістичних послуг як підсистеми макроекономічної логістичної системи потребує комплексного аналізу й синтезу об’єктів та процесів логістичної діяльності на різних рівнях господарювання, що зумовлює необхідність розроблення відповідної

методології та базується на системі логістичних концепцій. Незважаючи на достатню розвиненість наукового апарату та методологічної бази логістики, існує значне розмаїття поглядів щодо визначення загальної концепції логістики та її ролі в розвитку макроекономічних систем.

Передусім погоджуємося з точкою зору, що необхідно розрізняти логістику, як сферу діяльності (деякі вчені називають практичну логістику) та як науковий напрям. Логістична діяльність в емпіричному сенсі виражається сукупністю окремих операцій і процесів, що виконуються різними суб'єктами господарювання. Саме тому виокремлюються функції (функціональні галузі) логістики, виділяються різні сфери її застосування та існує багато визначень логістики, які підкреслюють специфіку логістичної діяльності в тій чи іншій сфері. Кожен дослідник по-своєму трактує різноманіття видів і сфер застосування логістики.

Логістика як науковий напрям характеризується більшою єдністю думок. Вона вивчає закономірності потокової форми руху економічної матерії. Наукова теорія логістики представляє систему законів, категорій і принципів, що пояснюють природу поточної форми організації економічної матерії, упорядковану відповідно до внутрішньої причини необхідності, концепція логістики виражає ключовий замисел, націлений на предмет вивчення – потокову форму руху економічної матерії [17].

Зокрема, В.Г. Алькеми, у своїй монографії подав авторське визначення терміну логістика в управлінському та функціональному аспектах: «Логістика - це наука управління матеріальними і сукупними потоками в економічних системах на основі гармонізації інтересів суб'єктів шляхом пошуку внутрішньосистемних (міжфункціональних) та міжсистемних (полісистемних) компромісів» [2]. На основі цього визначення автор зробив висновок про приналежність логістики до науки управління.

Новизна логістичного підходу до управління потоковими процесами полягає в зміні пріоритетів визначення ключових управлінських сфер на користь зовнішньої логістики підприємства як інтегрувальної управлінської

технології, покликаної об’єднати діяльність зовнішніх і внутрішніх елементів підприємства на основі використання теорії економічних компромісів та партнерства суб’єктів економічної діяльності в ланцюгах (мережах) поставок.

Таким чином, логістика як прикладна економічна наука передбачає систему законів, категорій і принципів, що розкривають економічну сутність трансформації й руху логістичних потоків. Вона органічно поєднує закони філософії, загальної економічної теорії, закони управління (менеджменту) тощо.

Сучасна теорія логістики в концептуальному плані базується на методології системного аналізу, кібернетичного підходу, дослідження операцій, економіко-математичного моделювання, прогнозування, інформатизації та інтелектуалізації економічної діяльності.

На різних рівнях управління соціально-економічними системами для вирішення конкретних логістичних завдань можна використовувати різні методи, в тому числі програмно-цільового планування, функціонально-вартісного аналізу, макро- й мікроекономіки, менеджменту й маркетингу, управління якістю, управління проектами, управління інвестиціями, економіки та організації транспорту, складського господарства, торгівлі, управління продажами, фінансового аналізу та управлінського обліку тощо (див.рис.1.7).

«Економічна система» може трактуватися як на мікрорівні (логістична система виробничого, торговельного, аграрного, транспортного тощо підприємства або об’єднання підприємств), так і на мезо-, макрорівнях (логістична система міста, регіону, країни, співдружність країн, світова економічна система). Змінилися також критерії логістичної діяльності.

Якщо в попередніх визначеннях чітко вказувалися критерії мінімізації загальних витрат і задоволення запитів споживачів, то в новому потрактуванні досягнення специфічних цілей логістичної діяльності. Такими критеріями можуть бути витрати, час, якість, надійність, безпека, гнучкість тощо або їх поєднання.

В аналізі й синтезі логістичних систем використовують добре апробовані

методологічні принципи:

Рис. 1.7. Наукова та методологічна база логістики *

*Джерело: розроблено на основі праць економічних вчених [41]

– принцип інтегративності, що характеризує особливість логістичної системи досягати цільових результатів на основі кількісних і якісних взаємозв'язків складників;

– принцип глобальної оптимізації, який передбачає узгодження

локальних цілей функціонування елементів (ланок) логістичної системи для досягнення глобального оптимуму (наприклад, мінімізації загальних витрат);

– принцип логістичної координації, який означає необхідність досягнення узгодженої, інтегральної участі всіх ланок логістичної системи в управлінні матеріальними, людськими, інформаційними та фінансовими потоками в процесі досягнення цільової функції;

– принцип ефективності, який передбачає здатність логістичної системи за умови окресленого рівня розвитку ринкових відносин, виробничих технологій та особливості суб'єктів цієї системи досягти принципово можливого мінімуму логістичних витрат.

– принцип загальних (сумарних) логістичних витрат, який передбачає облік усієї сукупності витрат управління основними й супутніми логістичними потоками в логістичній системі й підпорядкованість логістичних витрат загальними витратам;

– принцип стійкої адаптації: логістична система повинна стійко працювати за умови допустимих відхилень параметрів і чинників зовнішнього середовища (наприклад, при коливаннях ринкового попиту на кінцеву продукцію, змінах умов поставлення або закупівлі матеріальних ресурсів, транспортних тарифів тощо). Водночас логістична система повинна пристосовуватися до нових умов, змінюючи програму функціонування, параметри й критерії оптимізації;

– принцип гнучкості, який дозволяє реалізувати принцип стійкої адаптації шляхом вбудовування в логістичну систему механізмів, що дають можливість прогнозувати тенденції зміни стану зовнішнього економічного середовища й здійснювати адекватні дії;

– принцип комплексності, який передбачає здійснення контролю за виконанням завдань, що стоять перед різними логістичними структурами безпосередніх і опосередкованих учасників руху ресурсів і продуктів, складниками єдиного логістичного ланцюга з метою координації їх дій.

Висновки до І розділу

В теперішніх умовах на вітчизняних підприємствах особливої актуальності набувають питання забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами та ефективного їх використання; удосконалення управління складським господарством і запасами продукції, збутовою діяльністю і транспортними потоками. Це можливо здійснити в першу чергу за рахунок підвищення ефективності управління логістичною діяльністю. Разом з тим наукових досліджень з питань управління логістичною діяльністю на підприємствах проводиться недостатньо.

Наукова новизна одержаних результатів даного розділу полягає у розробці наукових положень щодо уточнення термінології з проблем управління логістичною діяльністю на підприємствах:

– визначено зміст дефініції “логістична діяльність” підприємства, яка представляє собою особливий вид господарської діяльності, реалізація якої вимагає здійснення послідовних процесів логістичної діяльності підприємства в єдиному комплексі, що дозволяє мінімізувати витрати та збитки за рахунок оптимізації логістичного “ланцюга” підприємства та зменшення впливу зовнішніх ризиків;

– на основі цього поняття та побудованої схеми послідовності процесів логістичної діяльності підприємства розроблено класифікацію її основних функцій і задач;

– визначено зміст поняття “управління логістичною діяльністю підприємства” як безперервного ітеративного процесу, який здійснюється через реалізацію функцій управління (прогнозування, планування, організацію, облік, контроль, аналіз і регулювання) єдиним комплексом послідовних процесів логістичної діяльності підприємства (матеріально-технічне забезпечення, виробництво продукції, формування запасів готової продукції, складування, транспортування продукції, обслуговування споживачів і збут готової продукції);

– визначено основні функції та задачі управління логістичною

діяльністю підприємства.

Практична значущість отриманих результатів дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо уточнення термінології можуть бути використані в науково-дослідній роботі з проблем управління логістичною діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Фокстрот – національний бренд з 29-річною історією, одна з найбільших в Україні торгових мереж за кількістю магазинів і обсягами продажів, улюблене місце покупки електроніки і побутової техніки мільйонів українців.

Фокстрот входить в топ-вибір покупців з 1998 року і є одним із лідерів у категорії магазинів побутової техніки за рівнем впізнаваності бренду, відвідування і покупок. ТОВ «ГК «Фокстрот» засновано в 2004 р. Бренд Фокстрот працює на ринку з 1994 року. Саме тоді був започаткований бізнес з оптового продажу побутової техніки і електроніки. Розвиток роздрібної мережі стартував з 1996 року, у 1997 році, торгова марка стала офіційним роздрібним торговцем. У 2012 році Фокстрот перейшов на омніканальну платформу управління бізнесом, яка поєднує онлайн і офлайн формати торгівлі.

У 2020 група компаній «Фокстрот», яка розвиває бренд «Фокстрот», та «Microsoft» Україна уклала Меморандум про взаєморозуміння з питань модернізації інформаційних систем, цифрової трансформації, впровадження ритейл-інновацій та сучасних технологій на базі платформ Microsoft. За результатами 2020 року Фокстрот увійшов до найкращих 100 найдорожчих брендів України (галузь E-Commerce). Список найдорожчих національних брендів складено на основі даних і розрахунків дослідницької компанії MPP Consulting.

З вересня 2020 року в мережі запроваджено видачу клієнтам електронні фіскальні чеки замість паперових. За пів року з часу впровадження ПО РРО Checkbox (програмного забезпечення реєстраторів розрахункових операцій) У 2019-2021 роках компанія провела успішний ребрендинг із закликом «Оновлюйся!», в концепцію якого закладена зміна позиціювання, візуального

стилю, tone of voice, оновлення магазинів. На початок 2022 року переформатовано 70 магазинів і відкрито 10 абсолютно нових. Протягом 2022-2023 років, під час війни, попри низку втрат компанія перезапустила понад 100 магазинів та відкрила 4 нові — у Львові, Вінниці, Дрогобичі і Дніпрі.

Фокстрот демонструє сучасний підхід у діджиталізації бізнес-процесів та комунікації, компанія розвиває кешбек-програму «ФоксFan», кількість учасників якої налічує 13,5 мільйонів покупців. Бренд впроваджує сучасні методи безконтактних видів оплат, у тому числі — цифровими активами Фокстрот видав 1 мільйон електронних чеків.

До повномасштабного вторгнення в Україну, у лютому 2022 року мережа Фокстрот налічувала 169 магазинів у 90 містах країни. Станом на серпень 2023 року кількість працюючих магазинів складає 119. Магазини розташовані в 67 обласних і районних центрах України.

У 2020 р. «Група компаній «Фокстрот» увійшла до ТОП-5 прозорих компаній України за оцінкою експертів Центру Розвитку КСВ. Експерти Центру КСВ оцінювали офіційні сайти компаній за чотирма критеріями: звітність, зміст, навігація і доступність з точки зору різних аспектів (мова, наявність контактної інформації, адаптованість для людей з обмеженими можливостями). До ТОП-5 компаній-лідерів Індексу увійшли – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Оболонь», ТОВ «ДТЕК Трейдинг», ТОВ «Метінвест-група ЛТД.», ТОВ «Група компаній «Фокстрот».

Серед напрямків КСВ-стратегії ГКФ: розширення частки «білого ринку» побутової техніки в Україні, відстоювання прав споживачів на якісний товар та обслуговування, вироблення позиції роботодавців щодо професійних стандартів продавців та професіоналізація профільної освіти, профілактика дитячого травматизму у невиробничій сфері (соціальний проект «Школа безпеки»), пропаганда екологічного ведення побуту та підвищення екокультури (соціальні проекти «Зелений офіс» та «ЕКОклас»).

Серед стейкхолдерів ГКФ – державні органи влади (профільні організації та інститути Міністерства освіти та науки України, Державна служба з

надзвичайних ситуацій України, Національна поліція України), громадські організації та профільні асоціації (Європейська Бізнес Асоціація, Всеукраїнський рух «Молодь за права споживачів», Всеукраїнська федерація споживачів «Пульс»).

Торгова мережа Фокстрот - учасник Euronics, найбільшої закупівельної групи електроніки та побутової техніки, що працює з 35 країнами Європи.

У вересні 2021 року Фокстрот посів третє місце у списку «Індекс захисту персональних даних -2021», який склали за результатами дослідження спеціалістів ГО «Інтерньюз-Україна» за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду «Відродження».

На церемонії RDBAwards-2021 Фокстрот увійшов до трійки кращих e-commerce-ритейлерів року в сегменті техніки, електроніки і гаджетів.

Компанія дотримується принципів Глобального Договору ООН про принципи соціальної відповідальності бізнесу та відомий на українському ринку екологічними проєктами «Зелений офіс» і «ЕКОкласс». У «Школі безпеки», яка розвивається за участю ДСНС України, акценти розставлені на безпеку дітей в побуті, школі, торговому центрі і на вулиці.

З початку повномасштабного нападу на Україну компанія системно підтримує українських захисників і громадян, надаючи необхідні гаджети та побутову техніку. Станом на серпень 2023 року ритейлер надав допомогу Силам оборони та постраждалим українцям на суму майже 18 мільйонів гривень.

Кілька років поспіль Фокстрот утримує свої позиції в рейтингах кращих роботодавців та компаній за версіями авторитетних видань. У 2023 році увійшов до топ-15 компаній-роботодавців воєнного часу за версією видання «Ділова столиця».

На початку січня 2023 р., Видання Mind підбило підсумки року, виділивши в кожній галузі національної економіки людей та структури, які особливо яскраво проявили себе після початку повномасштабного вторгнення. Згідно з думкою профільної частини редакції, переможцем у номінації

«Незламний року», серед представників вітчизняного ритейлу, визначено компанію Фокстрот. Один з найбільш значущих представників галузі зазнав величезних збитків через війну, але в досить короткий термін зміг відновити та продовжити роботу.

Також компанія увійшла до рейтингу 30 приватних компаній України-2022 від журналу Forbes Україна, які виявилися стійкішими за інших, змогли зберегти, а часом і примножити бізнес. А також Фокстрот включений до окремої групи всередині рейтингу – п'ятірки бізнесів, що відштовхнулися від дна: Forbes окремо виділив п'ять компаній, які неабияк постраждали та пережили драматичне падіння, але підприємницький хист і менеджерська вправність капітанів бізнесу швидко повернули їх у гру.

У квітні 2023 року група компаній «Фокстрот» отримала нагороду «Сміливий бізнес, що змінює країну» від експертної організації Центр «Розвиток КСВ» за корпоративний кейс «Рік війни. Партнерство заради незалежності України та зміцнення бізнесу». Зокрема, як синергія з державними та комерційними партнерами стала інструментом боротьби за незалежність України та виживання бізнесу.

Цього ж місяця, лідери мережі Фокстрот були нагороджені відзнаками за допомогу Збройним силам України.

Також у пріоритеті компанії – підтримка тваринок і притулків, що були вимушені евакуюватися із зони бойових дій. Ці ініціативи реалізуються через програму «Ф-підтримка» для тваринок, врятованих з гарячих точок, спільно з БФ Happy Paw.

На сьогоднішній день компанія представлена на ринку такими мережами:

– супермаркети «Фокстрот. Техніка для дому»;
– гіпермаркети «Foxmart»;
– салони «Фокстрот. Цифрова техніка»;
– стокові центри «Техношара»

Останні роки на ринку були також роками розвитку інфраструктури логістики. Виросли як складські площі, так і транспортні потужності (був значно розширений автопарк по всіх типах транспорту).

Компанія продовжує приділяти особливу увагу своїм клієнтам. Вона працює, насамперед, для своїх покупців і добивається їх довгострокової лояльності. Клієнтоорієнтована позиція компанії «Фокстрот» націлена на надання високоякісного обслуговування і сервісу, на взаємовигідні і відкриті стосунки з покупцями. Програма комфорту збільшила кількість лояльних покупців і тепер їх вже більше 13,5 млн. Наша мета - зробити покупки в магазинах мережі максимально комфортними і приємними.

Група компаній «Фокстрот» розвиває бренди «Фокстрот. Техніка для дому», «Техношара» (ритейл побутової та електронної техніки) і «Секунда» (часовий ритейл), а також «DEPO't Center» і «Fantasy Town» (управління нерухомістю в «Група компаній «Фокстрот»). На постійній основі реформується менеджмент підприємства з метою підвищення ефективності інвестицій у бізнес-проекти та надання їм якісних сервісних послуг.

На сьогодні ТОВ «Група компаній «Фокстрот» представлена в Україні великою мережею супермаркетів електроніки та побутової техніки, вона є лідером ринку України в сегменті роздрібних продажів електроніки та побутової техніки. Перший магазин торгової мережі був відкритий в 1994 р, і за станом на серпень 2023 року в Україні налічується 119 супермаркетів «Фокстрот. Техніка для дому».

Магазини представлені в 67 обласних і районних центрах України, при цьому їх загальна торгова площа складає більше 150 000 кв.м.

Зміст своєї діяльності підприємство вбачає в тому, щоб приносити людям:

– нову якість життя, тому що підприємство пропонує покупцям не просто широкий вибір техніки, а й широкий вибір рішення побутових проблем. Компанія несе комфорт в будинок, а це створює затишок не тільки в квартирах, але і в душах співвітчизників;

– новий тип відносин «продавець» - «покупець» в магазинах нового формату, де відносини базуються на взаємній повазі, позитивізмі та результативності процесу;

– нову якість партнерських взаємин, коли партнери відповідальні за обов'язки і результат;

– новий погляд на корпоративні відносини, де кожен співробітник - частина корпоративної команди, а холдинг зміцнюється за рахунок посилення командного духу підприємства;

– нову якість участі бізнесу в житті суспільства, оскільки соціальні проекти «Група компаній «Фокстрот» систематичні, узгоджені з соціальної державною політикою і підтримують діяльність державних інститутів у вирішенні нагальних соціальних проблем.

До основних цінностей «Група компаній «Фокстрот» належать:

– лідерство: робота компанії передбачає постійний пошук і втілення кращих ідей, які результативні як для засновників, так і для співробітників компаній і суспільства в цілому.

– відповідальність: підприємство готове виконувати взяті на себе зобов'язання і нести відповідальність за свої рішення і дії перед тими, хто користується їх послугами.

– розвиток: компанія готова до сталого розвитку через підвищення професіоналізму кожного співробітника, загальної якості роботи підрозділів і рівня їх складності.

– відданість: підприємство цінує цілісність колективу як основу спільних зусиль для досягнення цілей компанії.

Окрім продажу товарів у роздріб (що складає приблизно 99% доходів компанії) «Група компаній «Фокстрот» надає наступні платні послуги: налаштування ПК, ноутбуків, планшетів, фотоапаратів, смартфонів, SmartTV, онлайн підтримка ПК та мобільних пристроїв, поклейка захисної плівки, адаптація стандарту SIM, послуги майстра для ремонту та налаштування техніки та інше. Також підприємство пропонує в оренду торгові площі від 1

кв.м. в магазинах «Фокстрот» у всіх регіонах України для ведення бізнесу і це також є однією із статей доходів та займає невелику частку від загальних витрат, проте за цією категорією спостерігається найбільший приріст в 2021 році.

В умовах ринкової економіки від прибуткової роботи залежить життєздатність підприємства, його можливості забезпечувати інтереси інвесторів, конкурувати з іншими суб'єктами господарювання. Прибутковість підприємства передбачає отримання прибутку та забезпечення певного його рівня відносно вкладеного капіталу, отриманих доходів чи здійснених витрат.

Дуже помітною тенденцією на ринку рітейлу є перехід на омніканальну модель, яка являє собою інтегрований підхід до покупця, тобто клієнт самостійно вибирає найбільш оптимальний для себе канал здійснення покупки. Ціна на товари залишається незмінною, незалежно від того, який канал торгівлі обере покупець. Єдиним також залишається і асортимент товарів. Така модель використовується з метою стирання межі між здійсненням покупок офлайн та онлайн.

Перехід на таку модель зумовлений збільшенням e-commerce в Україні та на світовому ринку. За 2022 рік ринок e-commerce в України виріс на 30% і зараз становить 50 млрд. грн. Близько 20% українців здійснюють покупки через Інтернет. Згідно з результатами дослідження GfK, 60% жителів країни користуються Інтернетом і тільки 34% з них здійснюють покупки в Інтернеті. Також, згідно з даними GfK, найчастіше через Інтернет українці купують техніку і електроніку (52%) [42].

Уже сьогодні онлайн генерує рітейлерам техніки і електроніки від 5 до 65% продажів, при цьому середній чек вище, ніж в офлайні. Присутність Інтернету в ланцюжку покупки сьогодні становить 80%: перед тим як прийти в магазин, в 8 з 10 випадках споживачі шукають інформацію про товар, порівнюють характеристики і ціни в Інтернеті, а інтернет-магазини, в свою чергу, все частіше починають розвиток за моделлю маркетплейс.

Конкуренція має досить велике значення для підприємства, тому що саме вона є рушійною силою, яка змушує підприємство впроваджувати інноваційні технології, покращувати якість продукції, іноді, зменшувати ціну на свої товари з метою подолання конкурентів.

На вітчизняному ринку «Група компаній «Фокстрот» має значну кількість конкурентів: ТОВ «Комфі-Трейд» (ТМ Comfy), ТОВ «Алло» (ТМ Алло), ТОВ «Дієса» (ТМ Ельдорадо), ТОВ «Цитрус (ТМ Citrus) та інші. Для оцінки діяльності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» в розрізі компаній - конкурентів було складено таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняння ТОВ «Група компаній «Фокстрот» з основними конкурентами на вітчизняному ринку побутової техніки та електроніки*

Показники	ТОВ «Група компаній «Фокстрот	ТОВ «Комфі Трейд»	ТОВ «Алло»	ТОВ «Дієса» (ТМ «Ельдорадо)	ТОВ «Цитрус»
Кількість роздрібних магазинів (станом на 2022 р.)	160	89	415	131	49
Вартість бренду, млн. долл (2022 р)	28	21,1	24	18,3	33,7
Чистий прибуток (2022 р.), млн.грн.	65	43	8	19	21,2
Кількість років на ринку	29	18	25	24	123
Наявність інтернет-магазину	+	+	+	+	+
Наявність мобільного додатку	-	+ (бета-версія)	+	-	+ (бета-версія)
Відвідуваність інтернет-магазинів(станом на 2021 р)	3,8%	4,4%	5,4%	2,9%	5,6%
Частка інтернет- продажів в загальному обігу (2021 р)	8%	10%	17%	5%	13%
Кількість міст в яких представлено магазини компанії	99	57	139	60	12

*Джерело: складено на основі дослідження статистичної звітності та інформаційних джерел [44]

Багато рітейлерів починають з'єднувати бази офлайну і онлайну разом, тобто використовують не просто дані про клієнта, а бачать, коли він заходив, які сторінки дивився, які товари, скільки часу провів. На підставі цієї інформації компанії готують споживачам цікаві пропозиції.

Що стосується конкурентів в секторі інтернет-магазинів техніки, то найбільшим конкурентом тут є «Розетка». Це пов’язано з тим, що серед представлених магазинів на ринку онлайн-рітейлу саме «Розетка» знаходиться найдовше, а також представляє найбільший асортимент продукції, що відрізняє її від «Фокстроту» та до прикладу «Comfy».

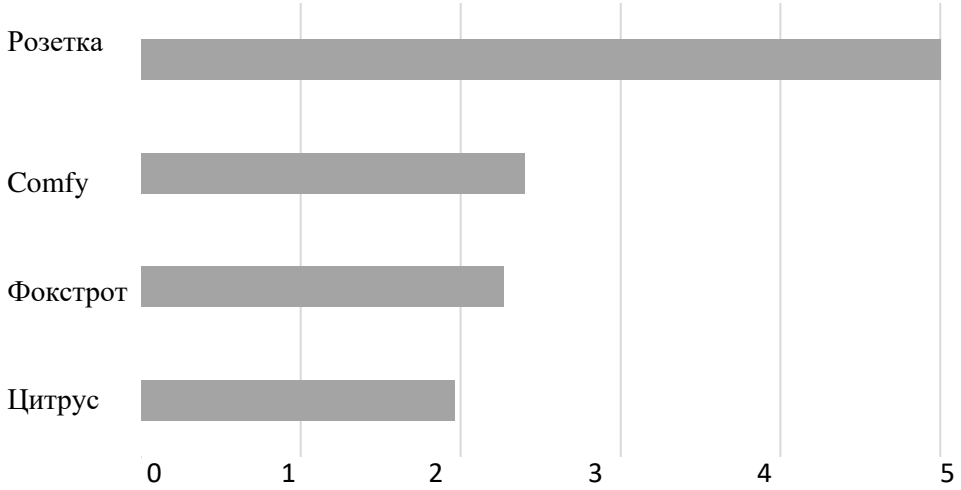

Рис. 2.1. Найкращий інтернет-магазин техніки в Україні 2022 р. за оцінкою споживачів (Примітка: Оцінка в балах. Максимальний бал = 5)*

*Джерело: складено автором на основі вивчення джерела [51].

Продукція представлена у магазинах «Фокстрот» користується попитом багато в чому завдяки тому, що має велику кількість магазинів у значній кількості міст, а також завдяки тому, що заслужила довіру покупців, працюючи на ринку 29 років та надаючи якісну продукцію та гідне обслуговування клієнтів. Одним із слабких місць є недосконала маркетингова діяльність, проте це не заважає підприємству отримувати найбільший прибуток серед її конкурентів.

Серед проблем, які вплинули на такий вибір споживачів були виявлені наступні:

– відсутність на сайті інформації по організаційно-правову форму суб’єкта господарювання;

– відсутність юридичної адреси;

– недостовірна, неповна інформація про товар, що вводить споживача в оману;

– складнощі у навігації сайтів;

– відсутність україномовної версії.

Таким чином, щоб залишатись конкурентоспроможним на ринку роздрібної торгівлі побутової техніки та електроніки слід:

– бути технологічними. Йдеться про поглиблену інтеграцію систем логістичного партнера і інтернет-майданчика. Інтеграція логістики і інтернет-майданчика дозволяє надавати покупцям можливість відстежувати посилку, не покидаючи сайт. В Україні поки така опція є далеко не у всіх, тому покупці змушені залишати сайт продавця і звертатися за трекінгом своїх відправлень на сайт логістичної компанії. Також впровадження будь-яких ефективних інновацій є трендом на ринку рітейлу;

– бути мобільними. На даний момент 35% замовлень онлайн-каналу складають замовлення користувачів зі смартфонів. Так що потрібно оптимізувати сайт інтернет-магазину для максимально комфортного користування ним із мобільних пристроїв;

– приділяти більше уваги клієнтському сервісу. Згідно зі звітом про тенденції на ринку e-commerce в Центральній і Східній Європі повторні покупки забезпечують 70% продажів інтернет-магазину. Тому ритейлерам потрібно зосередитися не стільки на залучення нових покупців, скільки на удосконалення системи роботи з уже лояльними клієнтами для їх утримання;

– відмовитися від паперової тяганини. Оцифрування бізнес-процесів є одним із драйверів e-commerce в Україні в 2022 році. Закони України вже містять норми для проходження податкових перевірок в електронному вигляді.

Товарний асортимент компанії «Група компаній «Фокстрот» складається з імпортних товарів, представлених відомими багатьом брендами: Samsung, Bosch, Philips, Asus, Apple, Sony та інші. Також в асортименті компанії представлені власні торгівельні марки такі як Bravis та Delfa («Група компаній «Фокстрот» частка private label в асортименті мережі складає 10% від обороту компанії).

ТОВ «Група компаній «Фокстрот» має налагоджені зв'язки з великою кількістю постачальників товарів, що складають асортимент компанії. На міжнародній арені це представники наступних компаній: JSC «ACME Europe» - Литва, Acer Inc. -Тайвань, A4Tech Co. Ltd - Тайвань; на національному рівні: «Юг-Контракт», «Asbis Ukraine», «Elko», «ДКТ», «K-trade», «ERC», «Diawest» (див. рис 2.2).

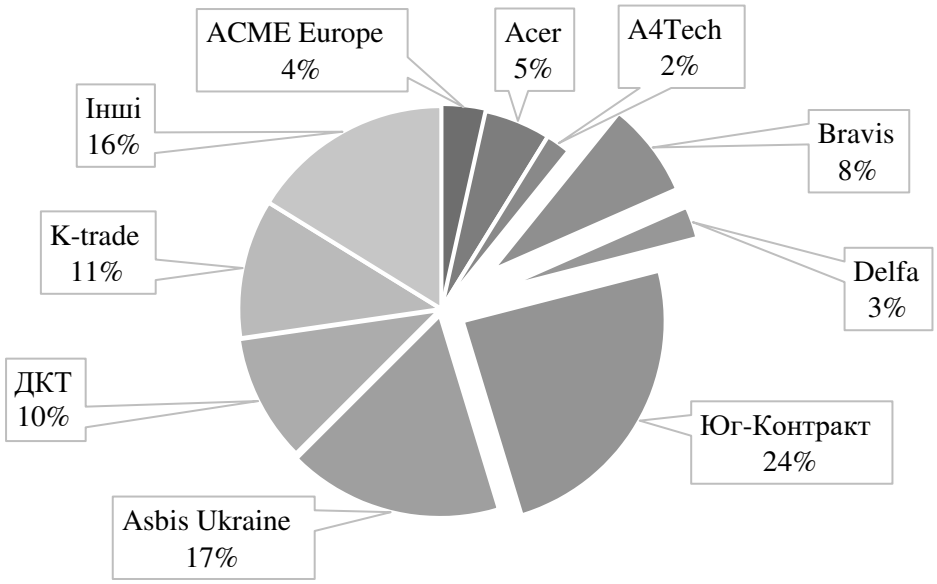

Рис. 2.2. Частки постачальників в загальному обсязі прямих закупівель Компанії*

*Джерело: складено на основі фінансової звітності «Група компаній «Фокстрот»

Найбільшим постачальником на вітчизняному ринку є ТОВ «Юг-Контракт», його частка в загальному обсязі поставок складає 24%, компанія забезпечує Фокстрот товарами більш ніж 70 різних брендів. Серед зарубіжних постачальників найбільша частка належить компанії Acer Inc., яка постачає телевізори, велику побутову техніку, смартфони та інше (див. рис.2.3).

JSC «ACME Europe» - міжнародний дистриб'ютор різних торгових марок, відомих у всьому світі, а також один з найбільших виробників комп'ютерних комплектуючих та освітлювальної техніки в Центральній та Східній Європі. ACME Europe є авторизованим дистриб'ютором наступних брендів у Литві, Латвії та Естонії: Ninebot від Segway, Aula, BeoPlay, Deeper, Fitbit, Vimtag,

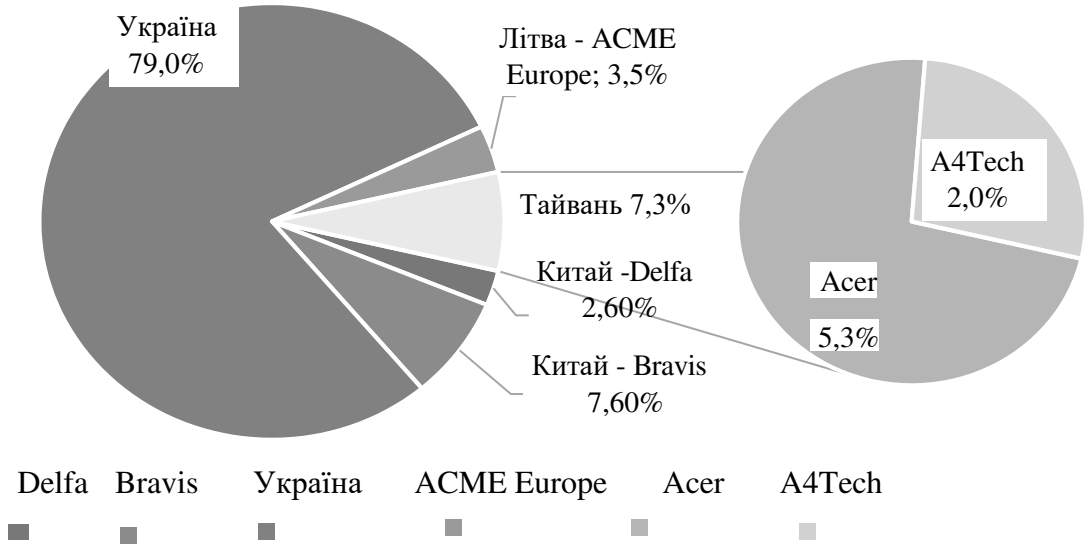

Рис. 2.3. Географічна структура закупівель «Група компаній «Фокстрот» за країнами в 2022 році*

*Джерело: складено на основі статистичних даних «Група компаній «Фокстрот»

Jabra, Tech21, Sandisk, Apacer, SBS, Ideal of Sweden, Koomus, Mio, MyScreen, Moshi, Kanex, Verbatim, Port Design, AkRacing, Arozzi [53].

Крім того, протягом усієї своєї історії компанія «ACME Europe» створила кілька тисяч продуктів, позначених торговельною маркою «ACME». В даний час на ринку доступні близько 400 різних продуктів «ACME», які підвищують якість життя та домогосподарства.

Acer Inc. – тайванська компанія з виробництва комп'ютерної техніки і електроніки.

Acer розробляє і виробляє монітори, концентратори, комунікатори, дисководи, мережеві плати, клавіатури, оперативну пам'ять, ноутбуки, проектори.

A4Tech Co. Ltd – міжнародний лідер комп'ютерних периферійних пристроїв. Продукція, яку виробляє компанія включає в себе: базову лінійку: миші, клавіатури, комплекти, гарнітури, веб-камери, аксесуари; ігрову лінійку «Bloody»: миші, клавіатури, гарнітури, розроблені з урахуванням всіх вимог сучасної ігрової індустрії.

«Фокстрот» визнаний лідером по динаміці розвитку власних торгових марок серед українських ритейлерів в рамках національної премії серед виробників і ритейлерів «Private Label -2021».

Так, ТМ «Delfa» «Фокстроту» зайняла 1 місце в номінації «Динаміка розвитку власних торгових марок» і була відзначена за внесок в розвиток товарної категорії.

Таблиця 2.2

Розподіл основних асортиментних груп «Група компаній «Фокстрот»*

Найменування категорії асортименту	Частка в обігу, %
Смартфони і телефони	37,80%
Техніка для кухні	17,70%
Ноутбуки, планшети, ПК	13,70%
Телевізори та аудіотехніка	10,80%
Техніка для дому	8,20%
Смарт-гаджети	4,10%
Фото, відео, авто	3,20%
Краса та здоров'я	2,60%
Посуд	1,10%
Інструменти	0,90%
Всього	100%

*Джерело: складено на основі звітності «Група компаній «Фокстрот»

З таблиці 2.2. можна зробити висновок, що найбільшу частку в виручці підприємства складають наступні асортиментні категорії: смартфони та телефони; ноутбуки, планшети, ПК та техніка для кухні. Для зниження накладних витрат слід спробувати якомога більше автоматизувати продажі товарів з цієї категорії.

Динаміка продажів товарів приватних марок є стабільно позитивною, що створює нові можливості для компанії. Так частка продажів private labels склала в 2018-2022 роках 5%, 9%, 11%, 12%, 15% від загальних продажів компанії відповідно. За період 2018-2022 рр. продажі цих товарів зросли на 300%. Переваги роботи з private labels [69]:

– підвищення лояльності до мережі. У цьому випадку продукт під власною торгівельною маркою призначений для більш повного задоволення потреб покупців, чутливих до ціни. На це спрямовані всі марки економ-класу. Іміджеві товари призначені для заповнення ніш в асортименті і підтримки

лояльності постійних клієнтів;

– зростання прибутковості. Більшість товарів, що випускаються під власними торговими марками, незалежно від цінового сегмента, позиціонування і вирішуваних завдань, дозволяє мережі збільшити прибуток. Ця мета досягається за рахунок великого обсягу продажів, оптимізації процесу виробництва і логістики на шляху від заводу до кінцевого споживача;

– гарантована якість. Як правило, торгівельні мережі приділяють значну увагу питанням контролю якості продукції, що випускається під приватними марками, починаючи з формування технічних умов до продукту і упаковки і протягом всього періоду виготовлення і реалізації. Останнім часом торгівельні мережі зосереджуються на добротності своєї продукції, створюючи для цього спеціальні служби або залучаючи висококваліфікованих фахівців на аутсорсинг.

Контроль всіх етапів виробничого процесу дозволяє оптимально скласти графік випуску продукції і забезпечити достатню її кількість з урахуванням сезонності продажів і планованих промо. Це захищає мережу від можливих перебоїв, які могли виникати при роботі з брендом виробника.

2.2 Аналіз організаційної структури та ефективності управління логістичним відділом «Група компаній «Фокстрот»

Організаційна структура залежить від спеціалізації і поєднання галузей виробничого типу підприємства, стану транспорту і доріг, наявності будівель і розміщення їх по території, забезпеченості робочою силою тощо. Організаційна і виробнича структура підприємства пов’язані між собою. У підприємствах розрізняють первинні і вторинні виробничі одиниці.

До первинних належать підрозділи підприємства, які безпосередньо ведуть виробництво продукції і є останньою в ланцюзі організаційної структури.

До вторинних належать такі виробничі одиниці, які об’єднують кілька первинних. Підприємства, які мають у своєму складі тільки первинні підрозділи мають двоступінчасту організаційну структуру.

Дане підприємство має ступеневу організаційну структуру, при якій не має відділів як проміжних підрозділів, а взаємозв’язок і взаємодія "між" здійснюється безпосередньо через керівництво підприємства.

Організаційна структура «Група компаній «Фокстрот» є децентралізованою та має лінійно - функціональний характер (див. рис. 2.4).

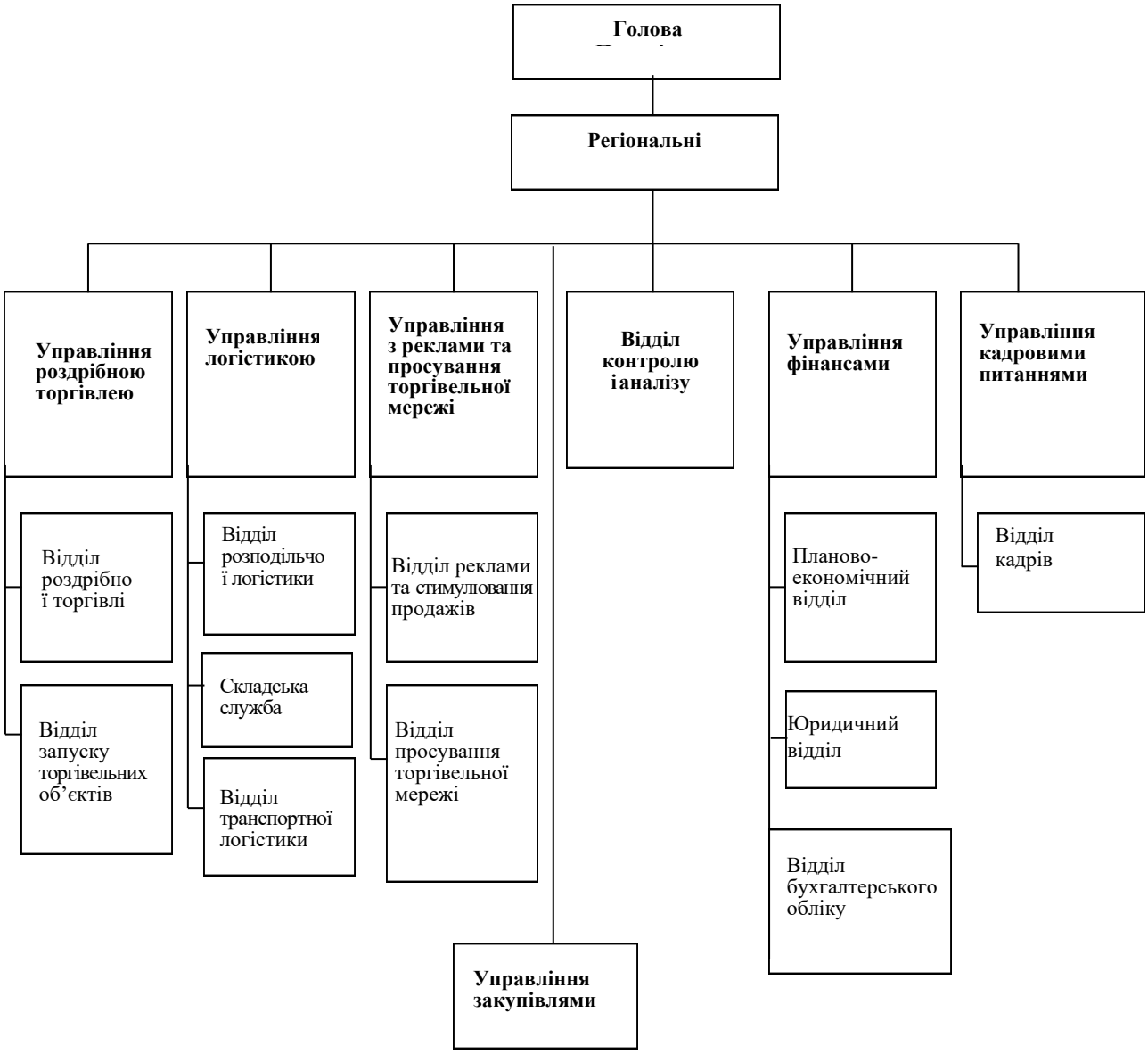

Рис. 2.4. Організаційна структура Групи компаній «Фокстрот»*

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності «Група компаній «Фокстрот»

У «Група компаній «Фокстрот» існує відділ управління роздрібною

торгівлею, маркетингом, закупівлею, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу.

Залежно від умов виробництва і зони діяльності кожне підприємство вибирає найзручнішу організаційну структуру. Організаційна структура побудована за галузевим принципом з розподілом на підрозділи. Сукупність підрозділів, зайнятих основною діяльністю, а також обслуговуючих виробництв і допоміжних підприємств становить організаційну структуру підприємства. Організаційна структура підприємства обумовлена тим, що воно поділене на декілька окремих елементів, у кожного з яких є свої чітко визначені конкретні задачі та обов'язки.

На ТОВ «Група компаній «Фокстрот» існує відділ управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлею, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу

Основними функціями служби маркетингу на підприємстві «Група компаній «Фокстрот» є: збір інформації, проведення досліджень ринку, прогнозування попиту, організація реклами, збутових операцій та обслуговування запитів конкретних споживачів товарів та послуг, післяпродажного сервісу.

Щорічно ТОВ «Група компаній «Фокстрот» проводить Дні Народження магазинів «Фокстрот», під час яких є можливість придбати техніку з великими знижками.

Для забезпечення ефективності функціонування торговельного підприємства серед різних умов виділяється достатній рівень впровадження на ньому транспортної та складської логістики, оскільки основні результати діяльності залежать від кількості та якості доставлених товарів. Відтак, в мінливих ринкових умовах логістика потребує вдосконалення для забезпечення гнучкості, що дозволить підприємству швидше реагувати на вплив зовнішніх умов й трансформувати внутрішній потенціал для підвищення ефективності діяльності та віддачі ресурсів для збільшення обсягів товарообороту.

Встановлення пріоритетів у розвитку логістичних підсистем уможливлює перехід на більш високий рівень надання послуг й покращання сервісу.

Стосовно торговельних підприємств, де, як і для підприємств будь-якої сфери діяльності, основною метою є отримання прибутку, логістичні процеси пов'язані із здатністю здійснювати доставку товару або послуги у встановлене місце, у визначений час, в необхідній кількості та прийнятної якості за мінімального рівня витрат. Саме таке завдання виконує транспортна і складська логістика торговельного підприємства. Транспортна логістика, яка, власне, контролює матеріальні потоки, забезпечує їх надходження до одержувача за зазначеним графіком з мінімальними витратами для всіх ланцюгів товарообігу. Отже, виконання завдань цією підсистемою логістики пов'язане з оптимізацією властивих їй процесів. З іншого боку, для продажів товарів необхідні як місце їх зберігання, так і налагоджена система постачань. Тож складська логістика управляє товарними запасами підприємства та їх розподілом.

Іншими словами, для здійснення торговельної діяльності потрібно розвивати як транспортну, так і складську логістику, які між собою тісно взаємопов'язані. Отже, для торговельного підприємства зазначені логістичні підсистеми є невід'ємною частиною торговельно-технологічного процесу, які суттєво впливають на фінансові результати діяльності.

Можливості логістики є результатом інтеграції логістичних ресурсів та індивідуальних логістичних можливостей. Як згадувалося вище, здібності складаються з певних навичок.

Логістичні навички - це розроблені процедури у розвиток логістичної «кваліфікації». Ці навички дозволяють збирати, інтегрувати та використовувати логістичні ресурси для досягнення очікуваних ринкових та економічних результатів. У цьому сенсі логістичні навички визначають використання логістичних ресурсів (наборів ресурсів) задля досягнення узгоджених цілей і завдань. Логістичні ресурси компанії можуть бути задіяні для виконання таких завдань, як пропозиція логістичних послуг відповідно до очікувань клієнтів або забезпечення необхідного рівня логістичних послуг. Для досягнення цих цілей

важливо розвивати відповідні логістичні можливості, які дозволяють пропонувати покупцям потрібні товари у потрібних місцях, у потрібний час, у відповідній кількості та якості, за правильними цінами та разом із правильною інформацією.

Можна зауважити, що логістичні можливості дозволяють ідентифікувати переваги клієнтів, а також представляти ринкову пропозицію, яка забезпечує вирішення їхніх проблем, адаптуючи логістичні послуги до очікувань клієнтів, забезпечуючи необхідний рівень обслуговування, надаючи товар на умовах, адекватних з точки зору споживачів тощо. Можливості логістики можуть розвиватися як у реальній, так і в регульованій сфері. Можливості, пов'язані з реальною сферою, можуть бути пов'язані з такими процесами, як транспортування, складування, обробка, пакування та маркування. Можливості, пов'язані з регульованою сферою, стосуються процесів управління потоками товарів та інформації всередині компанії та ланцюжка постачання.

Можливості логістики також можна поділити на оперативні та динамічні. Операційні можливості логістики включають рутинні дії, пов'язані з поточними логістичними завданнями та пов'язані з короткостроковими керівними принципами компанії, такими як, наприклад, «Облік кількості та структури доходів від логістичних послуг, оцінка рівнів та структури запасів або оцінка ефективності використання складів. У цьому вся сенсі операційні можливості логістики дозволяють використовувати існуючі потенціали ринкового успіху компанії.

Динамічні можливості логістики орієнтовані не так на використання існуючих потенціалів ринкового успіху компанії, як на їх довгостроковий розвиток і зростання. Ці можливості є своєрідним «носієм» змін, що відбуваються як у системах управління компанією, так і на ринку. Можливості динамічної логістики дозволяють ефективніше (порівняно з операційними можливостями) використовувати логістичні ресурси компанії шляхом «створення» нової, більш інноваційної конфігурації, яка дозволяє краще адаптуватися до змін ринку.

У всіх без виключення світових компаній різко виріс попит на безперервне вдосконалення, передові системи, процеси та аналітичний інтелектуальний капітал для підтримки швидкого потоку міжфункціональної інформації, товарів та матеріалів з глобального ланцюжка постачання. Відправники вантажу, які самі хочуть займатися логістикою та керувати нею, вступають у партнерські відносини з постачальниками корпоративної логістики, щоб розширити свої знання у всьому, від кращих у своєму класі систем управління транспортуванням.

І «Група компаній «Фокстрот» не виключення. Лідери від вищого керівництва до менеджерів знаходять час для впровадження змішаних внутрішніх та зовнішніх рішень для підвищення культури компанії та досягнення вищого рівня ефективності бізнесу.

Зазначимо, що у 2018-2019 році мережа Фокстрот провела низку реформ у системі логістики та отримала логістичну схему 24/48/72, яка скоротила доставку більшості товарів покупцям до 24 годин.

В гострий період карантину, коли адресна доставка онлайн-замовлень користувалася вкрай підвищеним попитом у спеціалістів компанії Фокстрот з’явилася ідея створити новий продукт з організацією доставки в мінімальних часових рамках із залученням кур'єрської служби. Люди не бажають чекати товар 3-7 днів. Свою покупку вони хочуть отримати якомога швидше. Щоб зберегти на ринку позиції галузевого лідера, компанія повністю реорганізувала свою систему доставки товару.

Для початку працівники відділу логістики визначилися із метою та почали працювати із рівнем сервісу, що надавали. Покупці в мільйонниках та обласних центрах повинні отримати свій товар протягом 24 годин. В інших містах - протягом 48 годин. У невеликих населених пунктах - 72 години. Це пов'язано з тим, що мешканці невеликих населених пунктів готові почекати трохи більше, ніж жителі мегалополісів, за умови, що їх задовольняє якість та ціна. Після того спеціалісти компанії взялися за вирішення логістичних "задачок":

1. Реорганізація складів. Сьогодні у Фокстрота 2 склади - в Києві та в Дніпрі. Останній замінив склад в Чорноморську.

2. Операційне управління складами взяв на себе партнер «Паклайн логістик». Компанія має великий досвід організації та управління складами рітейлу побутової техніки.

3. Розробили і впровадили графік магістральної логістики за «залізничним» принципом. Всі замовлення обробляються в реальному часі і передаються на склад для збірки. Після цього в гейтах формуються вантажі. Завантажуються фури, які відправляються по одному з 30 стратегічних напрямків, через cross-dock-platform - локальний склад перевантаження в регіоні, на якому відбувається розподіл замовлень по каналах: поповнення магазинів, клієнтська доставка, відправка замовлень оптовим покупцям. Завдяки переходу на "залізничний графік" були заощаджені гроші за проїзд зайвих кілометрів і час, який нераціонально витрачався під час завантажувально-навантажувальних операцій, переміщень. Сьогодні графік доставки товарів доведений до 98% ефективності.

4. Була введена повна автоматизація всіх процесів. Завдяки цьому скоротилася кількість помилок. Показовий результат - під час останньої Чорної п'ятниці у 2022 році - було оброблено і організована доставка 250 000 одиниць товару в межах України.

5. На територіях складів працює відділення Нової пошти. Якщо клієнт вибрав цей спосіб доставки, то його замовлення буде сформоване і відправлене. Відсоток доставок, які відбуваються за допомогою Нової пошти, сьогодні дорівнює 40%. Крім того, з березня частину доставок виконує Укрпошта.

6. Оптимізація "останньої милі". У планах логістичної служби Фокстрот - повністю перебрати на себе цю функцію, щоб отримувати фідбек від клієнта.

7. Мотивація водіїв і використання ТМС-системи для розрахунку оптимального маршруту, інформування клієнтів за допомогою sms про пересування їх замовлень.

Як результат, кількість скарг знизилася з 5% до 0,5% при середньому щомісячному показнику в 30-35 тис. доставок.

Майже 29 років тому, Фокстрот зміг відбудуватися від конкурентів тим, що компанія задіяла в доставці техніки в регіони залізничний транспорт. Такий хід знизив ціну і гарантував сам факт оперативної доставки товару покупцям. У реформі 2019 року Фокстрот акцентував увагу на скороченні часу доставки товару.

Торгова мережа Фокстрот однією з перших на ринку ритейлу побутової техніки та електроніки реалізувала для покупців експрес-спосіб отримання онлайн-замовлень. На етапі розробки принципово важливим моментом був пошук такого перевізника, бізнес-процеси і функціонал якого були б «заточені» під поставлені цілі: швидкість, своєчасність і необхідна географія покриття. Високий рівень кур'єрського сервісу і широкі можливості доставки запропонувала компанія Ipost, яка згодом стала партнером «Групи компаній «Фокстрот» для запуску такої послуги.

Клієнт, купуючи техніку в інтернет-магазині foxtrot.ua, вибрає разом з тим новий спосіб отримання товару «експрес-доставка за 2 години перевізником Ipost». При цьому виконання замовлення з моменту його отримання до передачі кур'єру повністю автоматизовано і проходить без участі персоналу. Про статус свого замовлення покупець інформується шляхом смс-повідомлень або ж може самостійно перевіряти в особистому кабінеті, через чат-бот в популярних месенджерах у Telegram або Viber. А завдяки інтеграції з додатком Ipost: відстежувати місцезнаходження кур'єра на карті і в разі потреби – зв'язатися з ним. Весь процес експрес-доставки максимально наближений до формату «пікап» (самовивіз), що дає можливість клієнту зробити і отримати замовлення в кілька кліків і у найближчий час. А для самої компанії – спосіб гнучкого масштабування продукту з покриттям усіх міст розташування магазинів мережі. Тоді ж була запущена оновлена послуга самовивозу, яка забезпечує покупку товару онлайн за 3 хвилини і 5 кліків, що в кілька разів скоротило час підготовки і видачі товару.

Варто також зазначити, що Експрес-доставка на сьогоднішній день діє тільки по м. Київ. Замовлення експрес-доставки можливе за умови придбання одного товару в інтернет-магазині www.foxtrot.ua вартістю не більше 15 000 грн максимальною вагою до 10 кг з габаритами не більше 50/50/30 (довжина/ширина/висота). В найближчому часі компанія планує масштабувати послугу і на міста мільйонники, а також усі населені пункти де розташовані діючі магазини «Групи компаній «Фокстрот»

Партнером «Група компаній «Фокстрот» в організації логістичних процесів є Підприємство ТДВ "ЛОГІСТИК ФОКСТРОТ", що пропонує багатопрофільні послуги з управління ланцюгами поставок по всій Україні.

Саме в співпраці з останньою компанією здійснюються всі основні послуги із складування та транспортування товарів. Тобто здійснюється логістична діяльність. А як нам відомо, під логістикою розуміється переміщення товарів з точки А в точку Б, що тягне за собою дві функції: транспортування і складування.

Маючи багаторічний досвід в логістиці, ТДВ «ЛОГІСТИК ФОКСТРОТ» забезпечує широкий спектр складських, транспортних і логістичних рішень для успішного управління ланцюгами поставок для клієнтів.

Кваліфікований персонал, великий парк власних автотранспортних засобів, автоматизовані конвеєрні лінії, сучасні логістичні комплекси і CDP платформи в ключових містах України забезпечують клієнтам компанії якісний сервіс 24/7.

Потенціал ТДВ "ЛОГІСТИК ФОКСТРОТ" передбачає:

Статутний фонд фірми ТДВ "ЛОГІСТИК ФОКСТРОТ" становить 7 546 212,00 грн. Загальна площа складських приміщень 52 700 м²;

Кількість співробітників – 882 чол.;

Кількість власного автотранспорту – 114 шт.;

Крос-докінг, в обласних центрах і великих містах України, таких як: Київ, Дніпро, Одеса, Львів, Вінниця, Запоріжжя, Краматорськ, Кривий Ріг, Миколаїв,

Рівне, Харків, Черкаси, Чернівці, Херсон; прийом продукції у складі змішаних і монопаллет;

– введення даних про продукцію в систему шляхом сканування SKU і нанесення власних ідентифікаторів для складського обліку;

– забезпечення стелажного і підлогового зберігання товару;

– сортування вантажу по будь-яким ознаками;

– відбраковування продукції з її подальшим переміщенням в зону браку, оформлення нестач;

– збір замовлень на автоматизованих складальних лініях, обладнаних гравітаційними стелажами і їх сортування за напрямками;

– ведення складського обліку із застосуванням WMS і обмін даними з замовниками за допомогою ERP систем.

2.3 Вплив ефективності управління підприємством на його фінансові результати діяльності

Основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану є бухгалтерський баланс підприємства. Баланс - це групування інформації на початок і кінець звітного періоду, тобто підсумок господарських операцій на певну звітну дату. Тому, вивчаючи баланс, керівники підприємства набувають уявлення про місце свого підприємства в системі аналогічних підприємств, пересвідчуються у правильності вибраного стратегічного курсу, ефективності використання ресурсів тощо.

Для загальної оцінки динаміки фінансового стану необхідно встановити співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягу виробництва, реалізації продукції, а також прибутку підприємства.

Прискорений темп зростання обсягу виробництва, реалізації продукції і прибутку проти темпу зростання валюти балансу свідчить про поліпшення використання засобів підприємства. Відставання темпу зростання цих показників від темпів зростання суми балансу свідчитиме про погіршання використання засобів підприємства.

Для розрахунку темпів зростання використовуються звіти про виробництво продукції, про прибутки і збитки, складений баланс.

Аналіз характеру зміни окремих статей балансу проводять як горизонтальний так і вертикальний. Горизонтальний аналіз балансу полягає в порівнянні кожної статті балансу і розрахунку змін абсолютних і відносних величин, а також в якісній характеристиці виявлених відхилень. Вертикальний аналіз балансу передбачає розрахунок відносних показників. Завдання вертикального аналізу - розрахунок питомої ваги окремих статей у загальній сумі балансу й оцінка змін питомої ваги. За допомогою вертикального аналізу можна здійснювати міжгосподарські порівняння. Крім того, відносні показники пом'якшують негативний вплив інфляційних процесів [51].

Горизонтальний (динамічний) аналіз цих показників дає можливість встановити абсолютні відхилення й темпи зростання за кожною статтею балансу, а вертикальний (структурний) аналіз балансу - зробити висновки про співвідношення власного й позичкового капіталу, що свідчить про рівень автономності підприємства за умов ринкових відносин, про його фінансову стабільність. Горизонтальний та вертикальний аналіз може проводитися за кілька звітних періодів.

Отже, можна описати основні риси, наявність яких у балансі дає можливість віднести його до «позитивного»: збільшення валюти балансу в кінці звітного періоду проти його початку; ”+” зростання темпів приросту усіх активів над темпами приросту необоротних активів; „+” перевищення власного капіталу підприємства над позичковим „+” і збільшення темпів його зростання проти темпів зростання залученого капіталу; „ – „ приблизно однакові темпи приросту дебіторської і кредиторської заборгованості; „+„ перевищення частки власних оборотних коштів понад 10 %.

Для загальної оцінки динаміки фінансового стану підприємства слід згрупувати статті активу і пасиву балансу в однорідні по економічних ознаках групи. І на підставі таким чином агрегованого балансу проводити аналіз структури майна підприємства. За даними балансу визначимо зміни загальної

суми активу, зміни окремих статей та розділів активу протягом періоду дослідження, визначимо питому вагу окремих статей балансу в загальній сумі балансу, визначимо співвідношення окремих статей у порівнянні з попереднім періодом.

Аналіз активів балансу по роках приведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура активів підприємства «Фокстрот*

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення абсолютне (+,–)	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Усього активів	7856	100	9224	100,0	9946	100,0	+2090	×
в т.ч. основні засоби і необоротні активи	4992	63,5	4920	53,3	5914	59,5	+992	–4,0
Оборотні активи	2864	36,5	4304	46,7	4032	40,5	+1168	+4,0
з них: матеріальні оборотні активи	1735	22,1	2878	31,2	2631	26,4	+896	+4,3
грошові кошти	8	0,1	11	0,1	1	0,0	–7	–0,1
кошти в розрахунках	1121	14,3	1353	14,7	1319	13,3	+198	–1,0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами	–	–	–	–	–	–	–	–
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,57	×	0,87	×	0,68		+0,11	×

*Джерело: Статистичні звіти підприємства за 2020, 2021, 2022 роки

У складі майна відбулося зростання вартості як необоротних активів – на 1168 тис. грн., так і оборотних – на 992 тис. грн. При цьому частка основних засобів в структурі майна господарства зменшилася на 4,0%, а оборотних активів відповідно зросла на цю величину.

Зростання загальної вартості оборотних активів відбулося насамперед внаслідок збільшення вартості матеріальних оборотних активів на 896 тис.грн. Також мало місце зростання суми коштів у розрахунках – на 198 тис.грн, тоді як обсяг грошових коштів зменшився на 7 тис.грн.

Проведені розрахунки вказують на те, що в структурі вартості майна частка матеріальних оборотних активів зросла на 4,3 %, а коштів у розрахунках зменшилася на 1,0 %.

Що ж до співвідношення між оборотними і необоротними активами, то воно за 2020 –2022 рр. воно зросло на 0,11 пункту і склало 0,68.

Необхідність у власному капіталі обумовлена вимогами самофінансування підприємства. Він є основою самостійності й незалежності підприємства.

Однак потрібно враховувати, що фінансування діяльності підприємства тільки за рахунок власних коштів не завжди вигідно для нього.

У ході проведення аналізу загального фінансового стану підприємства ми дослідили динаміку й структуру власного капіталу, з'ясувати причини зміни окремих його статей і дати оцінку цим змінам за звітній період. Аналіз динаміки джерел коштів, що вкладені в майно підприємства проведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки джерел коштів, що вкладені в майно підприємства «Фокстрот» (станом на кінець року)*

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,–)	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Усього коштів	7856	100,0	9224	100,0	9946	100,0	+2090	×
Власний капітал	5235	66,6	6560	71,1	7964	80,1	+2729	+13,5
Довгострокові зобов’язання і забезпечення	–	–	–	–	–	–	–	–
Поточні зобов’язання і забезпечення	2621	33,4	2664	28,9	1982	19,9	–639	–13,5
в т.ч. короткострокові кредити банків	1131	14,4	1623	17,6	586	5,9	–545	–8,5
поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи і послуги	920	11,7	924	10,0	1331	13,4	+411	+1,7
розрахунками з бюджетом	11	0,1	9	0,1	9	0,1	–2	0,0
розрахунками зі страхування	14	0,2	18	0,2	12	0,1	–2	–0,1
розрахунками з оплати праці	30	0,4	40	0,4	–	–	–30	–0,4
Поточні забезпечення	–	–	50	0,5	44	0,4	+44	+0,4
Інші поточні зобов’язання	515	6,6	–	–	–	–	–515	–6,6

*Джерело: Річні звіти підприємства за 2020, 2021, 2022 роки

Зробивши аналіз джерел коштів, які вкладені у майно підприємства (див. табл. 2.4), можемо зробити висновок, що в основному діяльність забезпечується за рахунок власного капіталу.

На кінець 2022 р. сума цього капіталу зросла на 2729 тис. грн., а його частка у структурі джерел коштів збільшилася за останні три роки на 13,5% і склала 80,1%. Поряд із цим, зменшилася вартість і питома вага позикового капіталу, що є позитивним моментом у діяльності магазину «Фокстрот».

Зокрема, у 2022 р. підприємство взяло короткотермінових позик на суму 586 тис. грн., що на 545 тис. грн.. (48,2%) менше ніж у 2020 р. Але при цьому, на 411 тис. грн. (44,7%) зросла сума кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги. Це є певною мірою негативним для підприємства, оскільки будь-який випадок зростання заборгованості призводить до погіршення його фінансового стану.

Проте, відчутно скоригувало ситуацію зменшення суми інших поточних зобов’язань підприємства на 515 тис. грн.

Одним із найважливіших показників фінансового стану підприємства є ліквідність. Її сутність виявляється в можливості підприємства в будь-який момент розрахуватися за своїми зобов’язаннями (пасивами) за рахунок майна (активів), яке є на балансі, тобто в тому, як швидко підприємство може продати свої активи, отримати грошові кошти і погасити свої борги.

Для оцінки ліквідності підприємства можна використати наступні основні методи: аналіз ліквідності балансу та розрахунок й оцінка фінансових коефіцієнтів ліквідності.

Ліквідність балансу – це рівень покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких на гроші відповідає строкам погашення зобов'язань.

Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки за кожною групою активу і пасиву балансу [42].

Аналіз ліквідності підприємства проведемо на основі даних таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності балансу у підприємстві*

Групи активів	Сума, тис. грн.		Групи пасивів	Сума, тис. грн.		Платіжний надлишок або нестача, тис. грн.	
	на початок року	на кінець року		на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
А1	11,0	1,0	П1	1041,0	1396,0	–1030	–1395
А2	1353,0	1319	П2	1623,0	586,0	–270	+733
А3	2878	2631	П3	0,0	0,0	+2878	+2631
А4	4920,0	5914	П4	6560,0	7964	–1640	–2050

*Джерело: Статистичні звіти підприємства за 2020, 2021, 2022 роки

Отже, перша нерівність А1 ≥ П1 не виконана, що свідчить про неспроможність підприємства абсолютно ліквідними активами покрити поточні зобов'язання за розрахунками.

Друга нерівність А2 ≥ П2 виконана на кінець року, причому вартість активів більш ніж удвічі перевищила вартість пасивів. Це характеризує досить високу здатність підприємства покривати за рахунок середньострокових пасивів короткострокові кредити банків.

Виконання третьої нерівності свідчило про спроможність підприємства у звітному році погасити довгострокові зобов'язання за рахунок товарно-матеріальних запасів та інших низько ліквідних активів.

Для характеристики фінансової стійкості підприємств використовують такі основні показники:

– коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) – показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал і, тим самим, характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;

– коефіцієнт фінансування – характеризує залежність підприємства від залучених засобів;

– коефіцієнт маневреності власного капіталу – показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби [65].

Значення коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості для

досліджуваного підприємства наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ліквідності підприємства за останні роки*

Показники	Оптимальне (нормативне) значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,–)
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,0–2,5	1,09	1,62	2,03	+0,94
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–0,8	0,43	0,51	0,67	+0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	0,003	0,004	0,001	–0,002

*Джерело: . Статистичні звіти підприємства за 2020, 2021, 2022 роки

Згідно отриманих даних, коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2020 –2022 рр. досить низький та зменшується. Його величина свідчить про те, що впродовж досліджуваного періоду підприємство практично не могло миттєво покрити своїх поточні зобов'язання. Значення цього показника у звітному році склало лише 0,001, тоді як для нормального функціонування підприємства повинно бути в межах 0,2-0,3.

Коефіцієнт швидкої ліквідності впродовж останніх трьох років відчутно зріс і у 2022 р. склав 0,67. Це означає, що у звітному році підприємство за рахунок наявних грошових коштів та очікуваних надходжень від дебіторів могло розрахуватися з боргами короткострокового характеру на 67%, що лише на 3% нижче від нормативу. А оскільки даний коефіцієнт має вирішальне значення для банків, так як характеризує ступінь надійності підприємства при поверненні кредитів, то наявність тенденції його зростання є позитивною з погляду оцінки платоспроможності підприємства.

Що ж стосується коефіцієнта загальної ліквідності, то за досліджуваний період він зріс на 0,94 пункти і у 2022 р. встановився на позначці 2,03, що відповідає оптимальному значенню. Тобто, отримані кошти від перетворення оборотних активів на готівку станом на кінець 2022 р. дозволяли перекрити кредиторську заборгованість товарного характеру та поточні зобов'язання за розрахунками.

Отже, платоспроможність підприємства за останні три роки дещо покращилася і загалом перебуває на прийнятному рівні.

Фінансова стійкість - це такий стан підприємства, коли обсяг його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство платоспроможне.

Іншими словами, фінансова стійкість підприємства - це таке його становище, коли вкладені в підприємницьку діяльність ресурси окуповуються за рахунок грошових надходжень від підприємництва, а отриманий прибуток забезпечує самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів. Визначається фінансова стійкість відношенням вартості матеріальних оборотних активів (запасів та витрат) до величини власних та позикових джерел коштів для їх формування [62].

Для характеристики фінансової стійкості підприємства використовується система абсолютних та відносних показників. Найбільш узагальнюючими абсолютними показниками фінансової стійкості є відповідність або невідповідність (надлишок або нестача) джерел коштів для формування запасів і витрат, тобто різниця між сумою джерел коштів і сумою запасів та витрат.

Фінансова стійкість підприємства характеризується системою фінансових коефіцієнтів, які розраховуються як відношення абсолютних показників активу і пасиву балансу. Порівняння цих коефіцієнтів з базисними величинами (середньогалузевими, показниками фінансово стійкіших підприємств, оптимально розрахованими) дає можливість встановити рівень фінансової стійкості аналізованого підприємства [72].

Загальну оцінку фінансового стану підприємства надається через показники фінансової стійкості підприємства за допомогою коефіцієнтів незалежності (автономії), фінансової стійкості та коефіцієнту фінансування:

– коефіцієнт фінансової незалежності вказує, в якій мірі діяльність підприємства фінансується за рахунок власних коштів:

$$К_{фн} = ВК/Б, \qquad (2.1)$$

де ВК – власний капітал підприємства;

Б – загальні джерела фінансування – баланс.

– коефіцієнт фінансової стабільності показує питому вагу фінансових джерел, які підприємство має змогу використовувати тривалий час:

$К_{фс} = (ВК+ДК) / Б,$ (2.2)

де ДК – довгострокові зобов`язання.

– коефіцієнт фінансування показує співвідношення поміж джерелами власних коштів підприємства і залученими.

$К_{фін} = ВК / З,$ (2.3)

Де З – зобов`язання (залучені кошти).

Провівши аналіз фінансової стійкості підприємства в динаміці основних показників бачимо, що коефіцієнт фінансової автономії впродовж 2020–2022 рр. збільшився на 0,13 пунктів, встановившись у звітному році на позначці 0,80, що відповідає нормативу. Аналогічним було значення і коефіцієнта фінансової стійкості.

Значення показників свідчить про те, що власний капітал переважає частку позикових коштів, тобто підприємство й надалі залишається фінансово стійким (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства*

Показники	Оптимальне (нормативне) значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення абсолютну 2022р. до 2020р. (+,–)
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>0,5	0,67	0,71	0,80	+0,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8–0,9	0,67	0,71	0,80	+0,13
Коефіцієнт фінансування	>1 збільшення	2,0	2,46	4,01	+2,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,05	0,25	0,26	+0,21

*Джерело: Статистичні звіти підприємства за 2020, 2021, 2022 роки

Зростання на 2,01 пункти коефіцієнту фінансування означає, що істотно зменшилася залежність досліджуваного підприємства від залучених засобів. А підвищення коефіцієнта маневреності власного капіталу говорить про те, що з кожним роком його щораз менше використовується для фінансування поточної

діяльності.

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу, а при аналізі фінансово-господарської діяльності цей термін застосовується для характеристики поточної виробничої і комерційної діяльності.

Якщо керівники підприємства докладатимуть зусиль для покращання договірної роботи, умов бізнесу, розширення інформаційного поля, то це сприятиме підприємницькій діяльності, підвищенню ділової активності.

Поліпшенню ділової активності підприємства також сприяє регулярне здійснення економічного аналізу оцінки ефективності й інтенсивності використання ресурсів і виявлення резервів підвищення їх.

Основні задачі аналізу ділової ефективності:

– вивчення і оцінка тенденції зміни показників ділової активності;

– дослідження впливу основних чинників, які змінюють показники ділової активності, і розрахунок величини їх конкретного впливу;

– підрахунок резервів і розробка конкретних заходів щодо залучення в оборот виявлених резервів.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву „золоте правило економіки підприємництва”

$$ТР_{ЧП} > ТР_{В} > ТР_{а} > 100\ \%, \qquad (2.4)$$

де $ТР_{ЧП}$ — темп зростання чистого прибутку;

$ТР_{В}$ — темп зростання виручки від продаж;

$ТР_{а}$ — темп зростання середньої величини активів.

Користувачі інформації аналізують ділову активність підприємства з огляду на свою особисту зацікавленість у результатах його діяльності. Зокрема:

– кредиторів насамперед цікавлять повнота та своєчасність отримання відсотків і основного боргу, рівень ліквідності;

– адміністрація та персонал зацікавлені у збільшенні рівня оплати праці, соціальних виплат, ефективності виробничої діяльності;

– постачальників цікавлять ціна, режим та інші умови постачання, платоспроможність підприємства;

– покупці зацікавлені у низькому рівні реалізаційних цін та високій якості продукції, пільговому режимі оплати продукції;

– податкові органи цікавлять фінансовий стан підприємства, рівень менеджменту щодо дотримання податкового законодавства.

Як видно з таблиці 2.8, у структурі оборотних активів понад 60 % займають виробничі запаси, а все інше – грошові кошти та, значною мірою, дебіторська заборгованість.

Таблиця 2.8

Аналіз оборотності оборотних активів підприємства*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення абсолютне 2022р. до 2020р. (+,-)
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	1,411	0,481	0,091	-1,32
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,282	0,171	0,052	-0,23
Коефіцієнт маневреності грошових коштів	0,00	0,00	0,00	0
Частка оборотних коштів у активах	0,40	0,36	0,36	-0,04
Частка запасів в оборотних активах	0,61	0,64	0,61	0
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	0,96	0,51	0,14	-0,82
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	4,76	1,43	1,21	-3,55

*Джерело: Статистичні звіти підприємства за 2020, 2021, 2022 роки

Значно знизилась частка власних оборотних коштів у покритті запасів з 0,96 у 2020 р. до 0,14 у 2022 р. Даний коефіцієнт показує вартість запасів, яка покривається власними оборотними коштами. Рекомендована нижня межа цього показника - 50%.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості перевищує 1, це означає, що при поверненні підприємству суми дебіторської заборгованості підприємствами-контрагентами підприємство зможе розрахуватись з усіма своїми поточними зобов’язаннями.

Рентабельність характеризує міру цієї ефективності, тобто відносний ступінь прибутковості підприємства або продукції, що виробляється. У загальній формі рентабельність як відношення прибутку до витрат чи застосованих ресурсів [61].

Рентабельність застосованих ресурсів є рентабельністю підприємства. Цей показник може бути визначений, як відношення прибутку підприємства до сукупності виробничих фондів, балансових активів. Останній показник цікавить насамперед акціонерів і майбутніх інвесторів, оскільки він визначає верхню межу дивідендів.

Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Перед усім обчислюється рентабельність усієї реалізації, як відношення прибутку від реалізації до повної собівартості реалізованої продукції.

Рентабельність продукції можна розрахувати також відношенням прибутку до обсягу реалізованої продукції.

Рентабельність підприємства – найбільш узагальнюючий показник його діяльності. В ньому синтезуються всі фактори виробництва і реалізації продукції, оборотність господарських коштів і позареалізаційних фінансових результатів [61].

Показники рентабельності можливо об’єднати у декілька груп:

– показники, що характеризують окупність витрат виробництва та інвестиційних проектів;

– показники, що характеризують прибутковість продажів; показники, що характеризують прибутковість капіталу та його частин.

На рівень показників рентабельності, які, по суті, є узагальнюючими, впливає багато чинників, що відбивають різні аспекти діяльності підприємства. Певна річ, позитивні чинники сприяють підвищенню рентабельності.

Завдання фінансового аналітика - кількісно оцінити вплив кожного чинника на рентабельність, тобто оцінити саме його внесок.

З таблиці 2.9 видно, що рентабельність продажу зменшилась на 6,5 пунктів, що викликано зменшенням суми операційного прибутку підприємства. Цим та зростанням собівартості викликано зменшення рентабельності основної діяльності на 11,1 пункта.

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності підприємства*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення абсолютну 2022р. до 2020р. (+,-)
Рентабельність продажу, %	10,3	1,9	3,8	-6,5
Рентабельність виробництва (основної діяльності), %	14,9	2,1	3,7	-11,1
Рентабельність сумарного капіталу, %	16,0	9,3	2,7	-13,3
Рентабельність чистих активів, %	19,1	11,4	3,8	-15,3
Рентабельність оборотного капіталу, %	52,6	31,8	11,1	-41,6
Рентабельність власного капіталу, %	19,1	11,5	4,0	-15,1

*Джерело: Статистичні звіти підприємства за 2020, 2021, 2022 роки

Зменшились показники рентабельності основою розрахунку яких є чистий прибуток підприємства. Так рентабельність сумарного капіталу зменшилась на 13,3 пункта, рентабельність чистих активів – на 15,3 пункта, рентабельність власного капіталу – на 15,1 пункту, показник чистого прибутку зменшився на 4,5 пункта.

Регулюючи розмір чинників з урахуванням їх взаємозв'язку, можна досягти бажаного рівня рентабельності [70].

Співвідношення прибутку підприємства і факторів, які є, по суті, передумовами його виникнення, відображають показники рентабельності (таблиці 2.10).

Їх розраховують як виражене у відсотках відношення суми прибутку, отриманого за певний період (рік, квартал), до величини вкладеного капіталу, здійснених витрат, обсягу доходів та інших абсолютних показників. За усередненими статистичними даними рентабельність власного капіталу має

складати приблизно 10-12%. Для інфляційних економік, таких як українська, показник має бути вище, що і можемо побачити в таблиця 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Група компаній «Фокстрот» у 2020-2022 рр.*

Показник	Формула	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Рентабельність витрат	$\frac{\text{чистий дохід до оподаткування}}{\text{собівартість проданих товарів}}$	0,016	0,015	0,014
Рентабельність обігу	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виручка від реалізації}}$	0,011	0,011	0,010
Рентабельність активів	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{сума активів}}$	0,143	0,134	0,123
Рентабельність капіталу, %	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} * 100\%$	14,400	14,261	13,686

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності «Група компаній «Фокстрот» за 2020, 2021, 2022 роки

Всі показники рентабельності відповідають нормативним, проте простежується незначне зменшення кожного з них.

Це може бути пов’язано зі зменшенням прибутку, а також збільшенням собівартості продукції та витрат на закупівлю товарів.

Висновки до ІІ розділу

Фокстрот – національний бренд з 29-річною історією, одна з найбільших в Україні торгових мереж за кількістю магазинів і обсягами продажів. До повномасштабного вторгнення в Україну, у лютому 2022 року мережа Фокстрот налічувала 169 магазинів у 90 містах країни. Станом на серпень 2023 року кількість працюючих магазинів складає 119. Магазини розташовані в 67 обласних і районних центрах України.

На сьогоднішній день компанія представлена на ринку такими мережами: супермаркети «Фокстрот. Техніка для дому», гіпермаркети «Foxmart», салони «Фокстрот. Цифрова техніка», стокові центри «Техношара».

ТОВ «Група компаній «Фокстрот» має налагоджені зв’язки з великою кількістю постачальників товарів, що складають асортимент компанії. На міжнародній арені це представники наступних компаній: JSC «ACME Europe» -

Литва, Acer Inc. -Тайвань, A4Tech Co. Ltd - Тайвань; на національному рівні: «Юг-Контракт», «Asbis Ukraine», «Elko», «ДКТ», «K-trade», «ERC», «Diawest». Найбільшу частку в виручці підприємства складають наступні асортиментні категорії: смартфони та телефони; ноутбуки, планшети, ПК та техніка для кухні.

У 2020 р. «Група компаній «Фокстрот» увійшла до ТОП-5 прозорих компаній України за оцінкою експертів Центру Розвитку КСВ. Торгова мережа Фокстрот — учасник Euronics, найбільшої закупівельної групи електроніки та побутової техніки, що працює з 35 країнами Європи. На церемонії RDBAwards-2021 Фокстрот увійшов до трійки кращих e-commerce-ритейлерів року в сегменті техніки, електроніки і гаджетів.

З початку повномасштабного нападу на Україну компанія системно підтримує українських захисників і громадян. Станом на серпень 2023 року ритейлер надав допомогу Силам оборони та постраждалим українцям на суму майже 18 мільйонів гривень.

Останні роки на ринку були також роками розвитку інфраструктури логістики. Виросли як складські площі, так і транспортні потужності (був значно розширений автопарк по всіх типах транспорту). Зазначимо, що у 2018-2019 році мережа Фокстрот провела низку реформ у системі логістики та отримала логістичну схему 24/48/72, яка скоротила доставку більшості товарів покупцям до 24 годин, скоротилися витрати на операційні процеси, збільшилися доходи з інвестицій, зменшилася кількість помилок, які призводять до скарг клієнтів. Кількість скарг знизилася з 5% до 0,5% при середньомісячному показнику в 30 000 - 35 000 доставок, збільшилася кількість задоволених, а значить і лояльних до бренду, клієнтів.

У складі майна відбулося зростання вартості як необоротних активів – на 1168 тис. грн., так і оборотних – на 992 тис. грн. При цьому частка основних засобів в структурі майна господарства зменшилася на 4,0%, а оборотних активів відповідно зросла на цю величину.

Зробивши аналіз джерел коштів, які вкладені у майно підприємства, можемо зробити висновок, що в основному діяльність забезпечується за рахунок власного капіталу. На кінець 2022 р. сума цього капіталу зросла на 2729 тис. грн, а його частка у структурі джерел коштів збільшилася за останні три роки на 13,5% і склала 80,1%. Поряд із цим, зменшилася вартість і питома вага позикового капіталу, що є позитивним моментом у діяльності магазину «Фокстрот».

У 2022 р. підприємство взяло короткотермінових позик на суму 586 тис. грн, що на 545 тис. грн (48,2%) менше ніж у 2020 р. Але при цьому, на 411 тис. грн. (44,7%) зросла сума кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги. Це є певною мірою негативним для підприємства, оскільки будь-який випадок зростання заборгованості призводить до погіршення його фінансового стану. Проте, відчутно скоригувало ситуацію зменшення суми інших поточних зобов'язань підприємства на 515 тис. грн.

Згідно отриманих даних, платоспроможність підприємства за останні три роки дещо покращилася і загалом перебуває на прийнятному рівні.

Провівши аналіз фінансової стійкості підприємства в динаміці основних показників бачимо, що коефіцієнт фінансової автономії впродовж 2020–2022 рр. збільшився на 0,13 пунктів, встановившись у звітному році на позначці 0,80, що відповідає нормативу. Аналогічним було значення і коефіцієнта фінансової стійкості.

Значення показників свідчить про те, що власний капітал переважає частку позикових коштів, тобто підприємство й надалі залишається фінансово стійким.

Значно знизилась частка власних оборотних коштів у покритті запасів з 0,96 у 2020 р. до 0,14 у 2022 р. Даний коефіцієнт показує вартість запасів, яка покривається власними оборотними коштами. Рекомендована нижня межа цього показника - 50%.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості перевищує 1, це означає, що при поверненні підприємству суми дебіторської

заборгованості підприємствами-контрагентами підприємство зможе розрахуватись з усіма своїми поточними зобов’язаннями.

Зменшились показники рентабельності, основою розрахунку яких є чистий прибуток підприємства. Так рентабельність сумарного капіталу зменшилась на 13,3 пункти, рентабельність чистих активів – на 15,3 пункти, рентабельність власного капіталу – на 15,1 пункт, показник чистого прибутку зменшився на 4,5 пункти.

Всі показники рентабельності відповідають нормативним, проте простежується незначне зменшення кожного з них. Це може бути пов’язано зі зменшенням прибутку, а також збільшенням собівартості продукції та витрат на закупівлю товарів.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ТОВ «ГРУПИ КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ»

3.1 Особливості формування логістики організації запасів та оптимізації ланцюга поставок ТОВ «ГК «Фокстрот»

Проведені дослідження у «Група компаній «Фокстрот» дали зрозуміти, що організація логістичної діяльності відіграє важливу роль в діяльності підприємства. Максимально важливо, щоб підприємство постійно розвивалося і, звичайно ж, вдосконалювало свої логістичні процеси.

Головною метою операційного логістичного управління є реалізація та узгодження економічних інтересів усіх учасників логістичного процесу через ефективне використання ресурсів в існуючих на даний момент умовах господарювання.

Функціональними сферами логістичного управління при формуванні логістичної стратегії досліджуваного підприємства є:

− оптимізація фізичного переміщення товарів (формування стратегії розвитку підприємства щодо створення логістичних ланцюгів, логістично-маркетингове управління, комп'ютерне моделювання та імітація, інтеграція логістичних процесів за допомогою організаційних змін, операційні дослідження логістичних ланцюгів, багатокритеріальна оптимізація та відповідне управління);

− постійне поліпшення інформаційних процесів (впровадження сучасних інформаційних технологій (hardware – матеріальна частина, software – програмне забезпечення), вдосконалення техніки інформаційних технологій, автоматична ідентифікація, електронний обмін інформацією, впровадження нових технологій в оброблення замовлень);

− зберігання оптимальних матеріальних запасів (синхронізація транспортування з управлінням запасами, впровадження сучасних концепцій

управління запасами, поліпшення логістичного сервісу (надійність, якість, еластичність поставок);

− синхронізація інфраструктури логістичних процесів (координація замовлень споживачів із транспортно-складськими та пакувальними процесами, синхронізація роботи внутрішнього та зовнішнього транспорту, координація у постачальницькому середовищі, пристосування систем автоматичної ідентифікації, інформаційних та пакувальних процесів до потреб логістичного ланцюга);

− управління загальними логістичними витратами (аналіз структури витрат, оптимізація часу реалізації транспортних послуг, оптимізація складських витрат, ABC-, XYZ-групування товарів, впровадження методів контролінгу, ефективне використання просторово-часового потенціалу).

Таким чином, логістичну стратегію досліджуваного підприємства пропонуємо розглядати як сукупність логістичних стратегічних рішень, що відповідають загальнокорпоративній (діловій) стратегії підприємства, що охоплює реалізацію ефективних матеріальних, фінансових та інформаційних потоків та сприяє оптимізації бізнес-процесів в цілому. На рисунку 3.1. наведено особливості формування логістичної стратегії досліджуваного підприємства.

Кілька років тому було прийнято стратегічне рішення реорганізувати логістичну службу мережі Фокстрот. На той момент підрозділ працював багато років, сформувалася певна структура, але вона вже не відповідала вимогам ринку. Так, за собівартістю доставка виходила досить дешева, а ось забезпечити оперативність виходило далеко не завжди.

Метою реорганізації було забезпечення в обласних центрах доставки замовлення за 24 години, а в Києві та Дніпрі – день в день. У менші міста товар повинен доставлятися за 48 годин, а в невеликі населені пункти – за 72 години. За сервісом “24 години” у Фокстрот, на сьогоднішній день, працюють 50 магазинів, “48 годин” – близько 100 магазинів і 10 магазинів працюють по сервісу “72 годин”.

Рис. 3.1. Особливості формування логістичної стратегії ТОВ «ГК «Фокстрот»*

*Джерело: систематизовано на основі аналізу діяльності ГК «Фокстрот» [23].

Це система організації постачання, яка ґрунтується на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості й на той момент, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних із створенням запасів.

Для того, щоб система працювала, необхідно поставити та досягти додаткових цілей, а саме:

– виключення збоїв і порушень у всіх процесах;
– мінімізація запасів;
– усунення будь-яких невиправданих запасів.

Реалізація концепції має свої плюси і мінуси, представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки системи організації доставки у ТОВ «ГК Фокстрот»*

Переваги системи	– зниження рівня запасів у всіх процесах підприємства; – зниження витрат на складування та переміщення товарів; – зменшення нестачі, простоїв обладнання та персоналу; – підвищення продуктивності; – участь співробітників у вирішенні проблем; – більша гнучкість при зміні асортименту; – створення буферних складів як альтернативу централізованій системі.
Недоліки системи	– низькі запаси роблять будь-який збій логістичної системи критичним; – впровадження системи може вимагати серйозних змін, яких важко досягти на практиці.

*Джерело: систематизовано на основі аналізу діяльності ГК «Фокстрот» [48]

Контроль та організація запасів готової продукції на складі, а також забезпечення якості та оптимізації ланцюжка поставок важливий елемент системи, необхідний для підвищення продуктивності компанії.

Взагалі, реорганізація складських приміщень у компанії розпочалася з того, що логісти переглянули географію розміщення складів. Раніше працювали два склади: в Гостомелі під Києвом і в Чорноморську Одеської області. На сьогоднішній день склад з Чорноморська перенесли в Дніпро, і тепер звідти відправляється товар в Донецьку, Луганську області (крім окупованих проросійськими бойовиками районів), Запоріжжя, Миколаїв, Херсон та інші східні та південні міста. Захід, Центр і Одеський регіон забезпечує київський склад: хоча відстані й великі, час у дорозі помітно менше. У 60 магазинів товар поставляється з Дніпра, в 100 – зі складу в Гостомелі.

Площа складу в Гостомелі 23 000 кв. м. У Дніпрі склад трохи менше – 12 500 кв. м. На кожному з них зберігається приблизно до 7000 активних SKU, що продаються в «цегляних» магазинах компанії і через інтернет. При максимальному завантаженні на кожному зі складів водночас може перебувати до 1,5 млн одиниць товару. Складами управляє партнер – компанія «Паклайн логістик».

Одна з можливостей, як альтернатива більш традиційній системі центрального складу - це робота з одним або декількома буферними складами.

Зазвичай розташовані поруч із власними заводами чи у географічно сконцентрованих районах, вони використовуються для споживання товарів у тих обсягах, які необхідні кінцевому виробництву.

Завдяки своєму розміру, який, очевидно, менший у порівнянні з центральним складом, вони мають більшу здатність реагувати на потреби ринку. Вони скорочують час доставки, покращують якість обслуговування та дозволяють щодня контролювати запаси та попит. Схематично роботу буферного складу можемо побачити на рисунку 3.2.

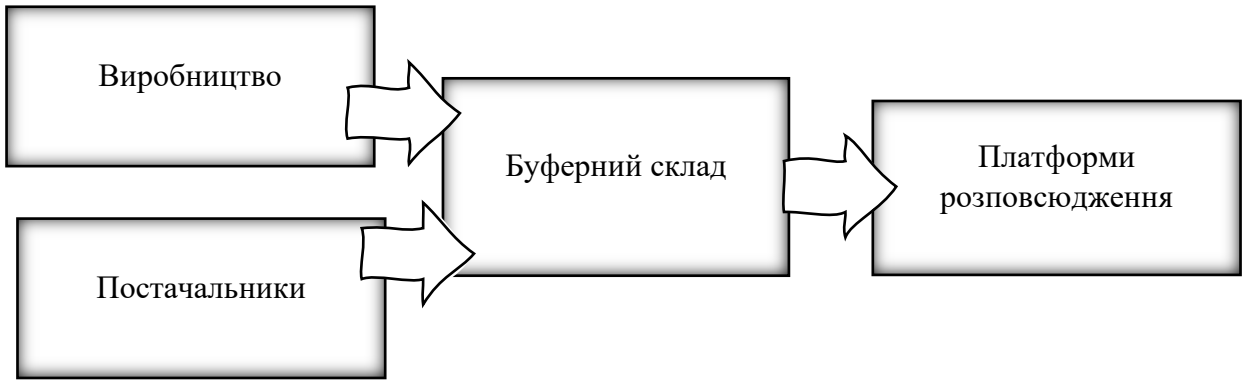

Рис. 3.2. Особливості роботи буферного складу для ТО «ГК «Фокстрот»*

*Джерело: розроблено на основі дослідження праць вчених [67]

Безперечно, впровадження системи з декількома складами пов'язане з низкою проблем, які необхідно взяти до уваги та вирішити, перш ніж приймати рішення. Ризик збільшення запасів (надлишку) та його прямий зв'язок із грошовими потоками компанії - це момент, який необхідно контролювати.

Наявність декількох складів також вимагає від підприємства множення витрат на похідні процеси: генерація накладних, замовлень, продажів і т. д. Таким чином, використання комп'ютерного програмного забезпечення з декількома складами стає ще важливішим, дозволяючи централізувати всі дані, щоб мати можливість аналізувати результати і приймати правильні бізнес-рішення.

Поки варто зосередилися на автоматизації процесів та переміщенні інформації. Зокрема, впровадження електронного фрахту дозволяє усім учасникам транспортно-логістичного процесу отримати низку конкурентних

переваг, а саме: зменшення витрат на транспортування за рахунок усунення витрат на обслуговування й опрацювання паперових документів; доступ до електронної інформації про вантаж, що прибуває, дозволяє заздалегідь виявити ризики, сфокусувати зусилля й приймати рішення до його фізичного прибуття в пункт призначення; електронні дані полегшують профілювання/сегментацію та аналіз тенденцій руху імпортних/експортних вантажів; прискорення обслуговування і, відповідно, скорочення часу доставляння вантажу: зменшення тривалості циклу в середньому на 24 години; підвищення надійності й точності за рахунок одноразового електронного введення даних в точці відправлення; e-freight підвищує відповідальність первинного джерела за правильність даних і знижує помилки, пов’язані з повторним введенням даних; підвищення якості процесів за рахунок уніфікованих стандартів управління якістю; зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище шляхом скорочення споживання паперу.

Звісно ж, фізична чи механізована автоматизація пов'язані з переміщенням фізичних товарів за складом. В процесі використовують ряд простих і складних роботів, щоб скоротити час, який персонал складу витрачає на збирання та транспортування предметів, що дозволяє швидше та стабільніше збирати та упаковувати товари. До таких роботів належать автоматизовані керовані транспортні засоби (AGV) та автономні мобільні роботи (AMR).

Автоматизовані транспортні засоби - це роботи, які прямують за заздалегідь визначеним маршрутом для навігації всередині складу. Вони зробили революцію у транспортуванні товарів як усередині, так і за межами складу, тому що автоматичне транспортування інвентарю швидше та безпечніше для співробітників, ніж керування вилочними навантажувачами. У міру вдосконалення технології AGV вони стали більш економічними у використанні.

Автономні мобільні роботи - це, насправді, вдосконалені версії AGV. Їм не потрібно слідувати певному маршруту, щоб переміщатися по складу, але вони можуть фактично виявляти те, що довкола них. Зазвичай вони оснащені

датчиками та камерами, які допомагають їм переміщатися по складу.

Ось кілька поширених видів обладнання, що використовується для фізичної автоматизації:

– Автоматизовані візки з направляючими: AGC є одним з основних типів AGV і мають мінімальні функції. У них дуже проста сенсорна система, і вони зазвичай стежать за смужками магнітної стрічки, щоб орієнтуватися у навколишньому середовищі. Вони використовуються для перевезення різноманітних матеріалів і розрізняються за розміром та вагою.

– Вилкові автонавантажувачі: ці транспортні піддони аналогічні стандартним навантажувачам вилкових, але без участі людини-оператора.

– Дрони: це один із типів автономних мобільних роботів, що використовуються на складі, які, як правило, більш технологічні, ніж AGV. Оскільки вони літають, вони можуть дотягнутися навіть до самих внутрішніх і верхніх частин складу. Якщо вони оснащені правильними сенсорними технологіями, такими як камери, сканери штрих-кодів та зчитувачі RFID, дрони можуть провести повний інвентаризаційний облік за час, необхідний для того, щоб зробити це вручну.

– Тягачі: це механізовані транспортні засоби, обладнані для буксирування немеханізованих транспортних засобів з вантажами за ними, як поїзд. З роками ця технологія стала більш просунутою і тепер включає в себе автомобілі з лазерною навігацією, що буксируються.

– Шарнірно-зчленовані роботизовані маніпулятори: це тип пристрою автоматизації, який не переміщається по складу, а керує предметами в межах своєї обмеженої області. Роботизовані кінцівки з шарнірно-зчленованими суглобами, також відомі як роботи-підбирачі, можна використовувати для переміщення, повороту та підйому предметів у розподільчому центрі. Зазвичай вони використовуються для збору, пакування та підготовки до відправки.

Коли справа доходить до прагнення більш ефективного та безпечного управління складом, виконання цих 8 кроків може мати вирішальне значення:

– Надати собі список для комплектації, реальний список, який містить

всю інформацію, необхідну для регулювання операцій завантаження та розвантаження з полиць, для кращого моніторингу вхідних та вихідних операцій, найчіткіші уявлення про рівні запасів та простоту проходження операторів та їх ресурсів., заощаджуючи дорогоцінний час.

– Визначити точні критерії зберігання, щоб оптимізувати товар, мінімізувати запаси та забезпечити впорядковане та чисте керування складом. Чи то будуть стелажі з більш менш легкого металу, динамічні гравітаційні опори або автоматичні системи зберігання, такі як складські патерностери, мінівантажі або вертикальні системи зберігання з балками, буде гарною ідеєю знайти систему зберігання, яка найкраще підходить для вашої компанії.

– Створити системи відстеження товарів, що зберігаються на складі, та моніторинг вхідних та вихідних товарів за допомогою стандартизованих процедур, що передбачають використання передових технологій, таких як RFID, що забезпечує відстеження товарів за допомогою високочастотної передачі WLAN.

– Ретельне планування всієї складської діяльності з метою синхронізації процесів, кращого управління накопиченнями та запобігання вузьким місцям, які завжди становлять загрозу для компанії, оскільки можуть перешкоджати, уповільнювати або, у гіршому випадку, навіть зупиняти нормальну складську діяльність.

– Керувати замовленнями з високою точністю та оновлювати запаси в режимі реального часу: це єдиний спосіб спростити складування та мінімізувати ризик помилок. Записати усі дії та процеси, які відбуваються на складі, у просту електронну таблицю Excel, записати всю інформацію про замовлення, запаси та доходи або інвестувати у хороше програмне забезпечення для бізнесу, яке, безумовно, дорожче, але спрощує цей процес.

– Встановити корпоративні цілі, які мають бути досягнуті, щоб з самого початку було зрозуміло, яких стандартів якості та швидкості обслуговування необхідно дотримуватися, та адаптувати логістику складу до самих цілей, щоб очікування клієнтів та їх потреби не розчаровувалися, вони повністю

задовольнялися.

– Використовувати стандартизовані рішення, які скорочують витрати, покращують якість обслуговування та безпеку, а також полегшують роботу працівників.

– Тримати склад під контролем, впроваджуючи точну звітність за даними, та визначати показники ефективності KPI, які необхідні для розуміння того, чи компанія наближається до досягнення поставлених цілей.

У деяких випадках реорганізація складу може бути дуже складною, але все, що потрібно зробити, це покластися на технологію та використовувати різні стандартизовані рішення для забезпечення безперебійної роботи та більш ефективного керування [27].

Одним з найбільш поширених методів, що використовуються для прискорення реєстрації товарів, що надходять, і спрощення управління замовленнями та запасами, а також оновлення інвентарю, є RFID (радіочастотна ідентифікація), технологія, яка дозволяє автоматично визначати місцезнаходження товарів через використання високочастотних електромагнітних полів ідентифікації, так званих RFID-міток, які прості та інтуїтивно зрозумілі у використанні. RFID-мітки, що поставляються зчитувачем, наносяться на товари, які потім постійно контролюються та ідентифікуються за допомогою радіосигналу.

В якості альтернативи можна використовувати іншу модель автоматичного керування, автоматичні вертикальні витяги для зберігання, які вважаються ідеальним рішенням для тих, кому необхідно оптимізувати логістичні процеси, щоб полегшити роботу операторів, які повинні працювати у безпечному робочому середовищі, і в той же час підвищення якості послуг та продуктивності.

Вертикальні складські ліфти з носіями, також відомі як VLM (Vertical Lift Module), завдяки вертикальному зберіганню товарів та значній економії місця на підлозі, дозволяють постійно контролювати всі вхідні та вихідні процеси, контролювати складські процеси та керувати запасами, ефективніше та швидше

обробляти замовлення. Їх відносно легко встановити та легко інтегрувати у всі виробничі процеси. Є ще дійсно маленькі та компактні машини, висотою 4 метри та глибиною 1, 6 метра.

Поточні тенденції управління складом:

– Пряма доставка. Пряма доставка - це найпопулярніший перспективний спосіб в електронній комерції. Згідно з дослідженням Wall Street Journal, прямі поставки стали більш поширеними серед великих та незалежних роздрібних торговців.

– Автоматизація (машинне навчання та штучний інтелект): звіт Tractica показує, що до кінця 2025 року обсяг продажу однієї лише технології автоматизації складських приміщень досягне 22,4 млрд доларів. Штучний інтелект трансформує всі галузі, і логістика перестане бути винятком. Прогнозне моделювання може допомогти підприємствам передбачити споживчий попит та пропозицію, що спрощує управління складом. Штучний інтелект та машинне навчання допомогли отримати величезне уявлення про попит та пропозицію, чого раніше не могли зробити традиційні моделі та системи. Це може допомогти підприємствам оптимізувати свої склади та ланцюжки поставок.

– Стійке складування: склади є величезним джерелом вуглецевого сліду, що надає руйнівний вплив на довкілля. Компанії взяли це до уваги, і багато хто з них рухається до стратегії «нульового викиду вуглецю». Деякі навіть наполягають на «негативній вуглецевій» стратегії під час управління своїми складами. Деякі кращі стратегії досягнення стійкого складування:

– заміна традиційних вилкових навантажувачів на електричні навантажувачі;

– автоматизація систем енергоменеджменту;

– становлення екологічного освітлення;

– найкраще керування температурою.

– Впровадження дронів: Goldman Sachs прогнозує, що ринкові можливості технології дронів становлять 100 мільярдів доларів. Дрони

використовуються для керування запасами та для прискорення процесу збору, упаковки та життєвого циклу. Два дрони можуть виконувати роботу 100 співробітників із підвищеною точністю. Комбінуючи камери та датчики з передовими технологіями обробки зображень, дрони можуть зчитувати штрих-коди з точністю, близькою до 100%, з відстані 10 метрів [16].

Управління складом – складне завдання. Коли бізнес росте, стає важко керувати завданнями вручну в електронних таблицях. Стає важливим інвестувати в програмне забезпечення для керування складом, таке як Zoho Inventory, яке дозволяє контролювати, керувати та оптимізувати ваші щоденні складські операції. Він також відстежує переміщення товарів між складами, що розташовані у кількох місцях. Поряд з цим особливості упаковки та відвантаження зроблять процес виконання замовлення більш швидким та точним.

При цьому основне завдання управління складською логістикою – керувати всіма товарами та ресурсами на обмеженому просторі. Важливо максимально використовувати кожен доступний квадратний метр, оскільки вкрай неефективно витрачати місце на товари, які не мають великого попиту, не залишаючи місця для необхідних товарів. Це збільшує витрати на транспортування, тому що підприємству доводиться довго тримати товар на складі.

Пропонуємо основні методи зниження складських витрат для «Групи компаній «Фокстрот»:

– Більше місця, менше грошей. Наявність складу більшої висоти може заощадити гроші на оренді. Оцінюючи свій продукт і те, скільки місця йому потрібно, важливо знайти способи уникнути додавання додаткових квадратних метрів. Бажано досягти тієї ж мети при зберіганні за допомогою високих стелажів або високих стель.

– Керування своїми запасами та їх організація. Необхідно детально діагностувати бізнес, добре розібратись у потребах клієнтів. Ці потреби є дорожньою картою того, як керувати своїми запасами. Ось кілька порад:

– знати попит на кожен товар;

– розділити товари на ті, що найбільше продаються, і товари, що продаються найменше;

– розмістити предмети, які часто продаються разом, поруч;

– мати чітке розуміння сезонного виробництва та потреби;

– використовувати артикули та сканери штрих-коду.

Одна з найпоширеніших помилок, які допускаються при обслуговуванні складу, – це втрата кількості товарів, що є на складі. Одиниця складського обліку – це номер, присвоєний кожній позиції. Він використовується не тільки для ідентифікації продукту та його деталей (таких як колір, розмір, стиль, ціна, виробник та бренд), але й для його відстеження. Використання правильних систем та інструментів управління допоможе відстежувати кількість товарів на складі та заздалегідь розуміти, які товари закінчуються. Сканери штрих-коду використовуються для переупорядкування деталей.

Автоматизація відіграє життєво-важливу роль в усіх аспектах бізнесу, але особливо у найскладніших завданнях. Багато з цих завдань виконуються на складі, що діє як центр щоденних операцій з управління запасами компанії. Впровадження сучасних технологій на складі може допомогти будь-якому бізнесу автоматизувати ці завдання, підвищити прибутковість та зберегти конкурентоспроможність.

3.2 Удосконалення процесів смарт-логістики та зеленої логістики у ТОВ «ГК «Фокстрот»

Світова пандемія та військові дії в країні кардинально вплинули на режими роботи ТОВ «ГК «Фокстрот», на реорганізацію системи доставки від центральних складів в торговельні точки та кінцевим споживачам. У підприємстві активно займаються пошуком новітніх смарт-технологій та застосовують найновіші технічні компоненти смарт-логістики, призначені для оптимізації логістичних ланцюгів, чіткого моніторингу вимог клієнта та

можливостей підприємства, дистанційного управління логістичними процесами, GPS-навігації вантажів і транспортних засобів.

Розумна логістика – це ефективний спосіб відповісти на виклики швидкозмінних сподівань споживачів, скористатися можливостями нових технологій та полегшити становлення нових бізнес-моделей [16].

Розумна логістика – це розумний зв’язок між автоперевізниками, експедиторами, виробниками та кінцевими замовниками, а також програмами та системами, якими вони користуються. Це забезпечує взаємодію та ефективне планування за межами операцій підприємства, тому вона зменшує витрати по всьому ланцюгу доставки [8].

Логістика підприємства, зокрема смарт-логістика, сформована під впливом Індустрії 4.0 і характеризується:

– високою інтенсивністю створення мереж та оптимізацією ланцюгів постачання;

– інтеграцією логістичних процесів як усередині, так і за межами виробничих, посередницьких і торговельних компаній та виробничих потужностей;

– організацією децентралізованого контролю над діяльністю логістичних мереж у реальному режимі часу;

– розробленням відповідних логістичних рішень із використанням кіберфізичних систем (CPS), які складаються із взаємопов'язаних вбудованих систем – мережі зв'язку;

– високою гнучкістю логістичних платформ і керованістю процесами та об’єктами логістичних мереж [11].

Водночас хмарні обчислення, без яких смарт-логістика не може існувати, являють собою послуги, що надають IT-ресурси у вигляді відповідної моделі сервісу в режимі віддаленого доступу. Основні характеристики хмар виділені національним Інститутом стандартів і технологій NIST:

– можливість автоматизованого самообслуговування з боку провайдера;

– наявність системи Broad Network Access (широкий доступ до мережі, у т. ч. із різних пристроїв);

– розміщення ресурсів на окремих майданчиках із метою оптимізації їх розподілу;

– швидка масштабованість під час роботи з великими обсягами ресурсів;

– сервіс керування ресурсами.

Використання хмарних технологій на підприємствах зумовило появу нового підходу в логістичному управлінні – смарт-підходу. Смарт-підхід в управлінні побудований на засадах витримування цільових критеріїв, основні правила якого зображено на рисунку 3.3.

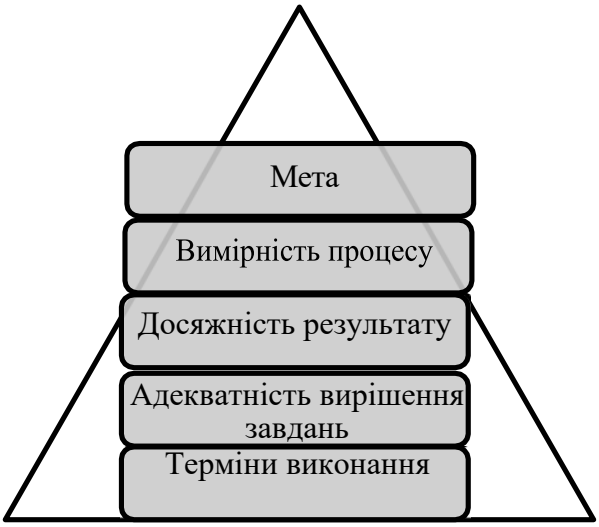

Рис. 3.3. Правила смарт-підходу в управлінні *

*Джерело: розроблено на основі дослідження праць вчених [41]

У логістиці ці критерії є основними складниками з позиції побудови системи чітких правил, які здатні працювати як у режимі встановленої градації відповідальності виконавців, так і в процесному управлінні технологічними операціями. Саме смарт-підхід у логістиці дає змогу поєднати точність електронних датчиків та пристроїв із формуванням стратегічних (або оперативних) планів бюджетування витрат. Запровадження схем процесного управління дає змогу визначити центри відповідальності, та забезпечення їх оперативними (точними) даними покладено на сучасні інноваційні смарт-засоби. Н. А. Потапова вважає, що смарт-логістика – це логістика,

функціонування якої будується на смарт-підході до управління оптимальними ресурсними потоками з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Складовими елементами функціонування смарт-логістики є використання смарт-технологій [41].

Інновації в логістиці, побудовані на IT-технологіях, постійно привертають до себе увагу великих світових компаній. А зараз, ураховуючи вплив пандемії та військових дій на території країни на розвиток економіки, будь-які інноваційні рішення повинні бути покликані для оптимізації, гнучкості та адаптації управлінських та виробничих процесів будь-якого підприємства. Зокрема, на рисунку 3.4. наведено інноваційні логістичні рішення, які спричинені виникненням смарт-технологій («розумних технологій»).

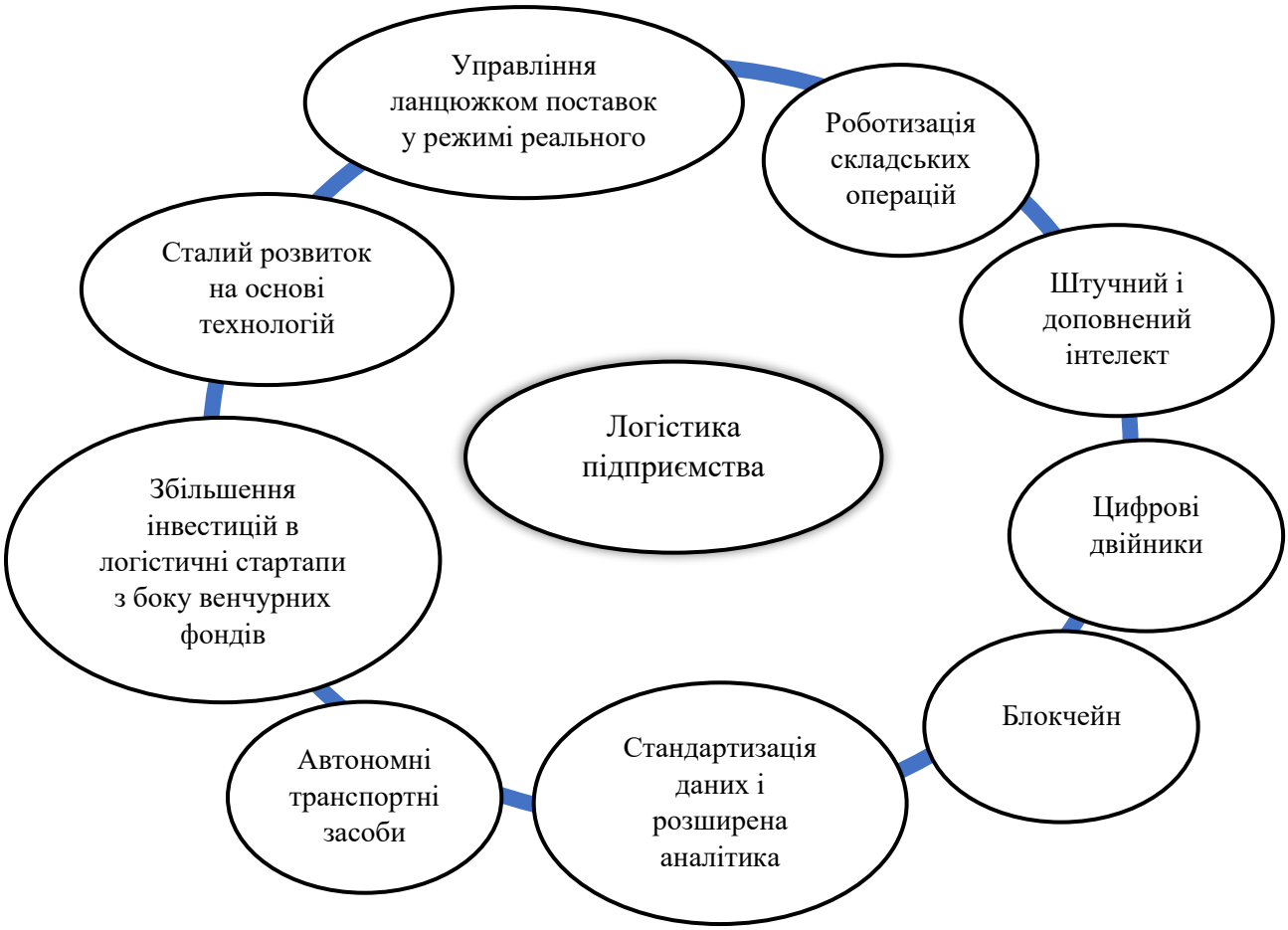

Рис. 3.4. Інновації на основі «розумних технологій», які змінюють логістику сучасності*

*Джерело: розроблено на основі дослідження праць вчених [14]

До основних переваг смарт-логістики слід віднести: систематизацію ресурсних потоків та рівнів відповідальності; адаптацію до змін зовнішнього середовища; високу технологічну мобільність та рівень контролю операційних витрат; відповідність світовим стандартам якості; надання можливості швидкої реалізації дослідних проектів; вихід на світові ринки шляхом електронної комерціалізації [41].

Проте такий підхід зумовлює потребу у фахівцях формації та високої компетенції, знання яких є інтегрованими за декількома напрямами. Поряд із цим очікування значної економії витрат у майбутньому від запровадження смарт-технологій потребує значних капітальних інвестицій у теперішній період, що є фінансовою проблемою для підприємства. Слід ураховувати інерційність на ринках інновацій, тобто ідеї з'являються швидше, ніж здатність підприємств їх упроваджувати [14].

Наприклад, для застосування принципів «смарт-логістики» під час організації доставки вантажів пропонуються такі положення:

– функціонування логістичної системи доставки вантажів розглядається в єдиному віртуальному просторі, який служить середовищем для відтворення матеріальних та інформаційних логістичних потоків;

– логістичні функції адаптуються до умов функціонування у віртуальному просторі із залученням смарт-технологій та цифровізації економіки;

– в основу управління оптимальними потоками покладено смарт-підхід, що використовує такі принципи: конкретизація (уточнення) мети, метричність складових процесів управління, алгоритмізація поетапності досягнення результатів, гнучкість та ймовірність виконання завдань, регламентність часу;

– критеріями оцінювання функціонування логістичних процесів та систем є результативність та ефективність;

– побудова відслідковуваних та контрольних процесів на основі бізнес-аналітичних систем із використанням хмарних обчислень та аналізу «big date»;

– оптимізація витрат відбувається за рахунок побудови «точних» ланцюгів постачання з елементами впроваджень смарт-інновацій [21].

Використання таких інтелектуальних транспортних систем, до яких відноситься «смарт-логістика», сприяє досягненню цієї мети, забезпечуючи управління трафіком у режимі реального часу, підвищену прозорість і ефективність усередині мономодальних перевезень і під час мультимодальних транспортних операцій. Таким чином, ефективність транспорту може бути збільшена за допомогою інформаційних систем [11].

Для прикладу, е-комерція у США за три місяці 2020 р. зросла вдвічі, коли за нормальних обставин такий приріст можна було б спостерігати десь приблизно за десять років. Тому такі серйозні зміни не можна залишати поза увагою, а інтенсивно адаптовуватися до них. Як зазначає Вадим Осинський, начальник управління ланцюга поставок мережі Фокстрот, пандемія та військові дії на території країни радикально вплинули на купівельні звички людей. Їхні прагнення до зручності та оперативності вплинули на ланцюжки постачання та способи транспортування товарів [71]. Наслідки таких змін можна побачити на основі фактів, які є чітким проявом смарт-логістики (див. рис. 3.5).

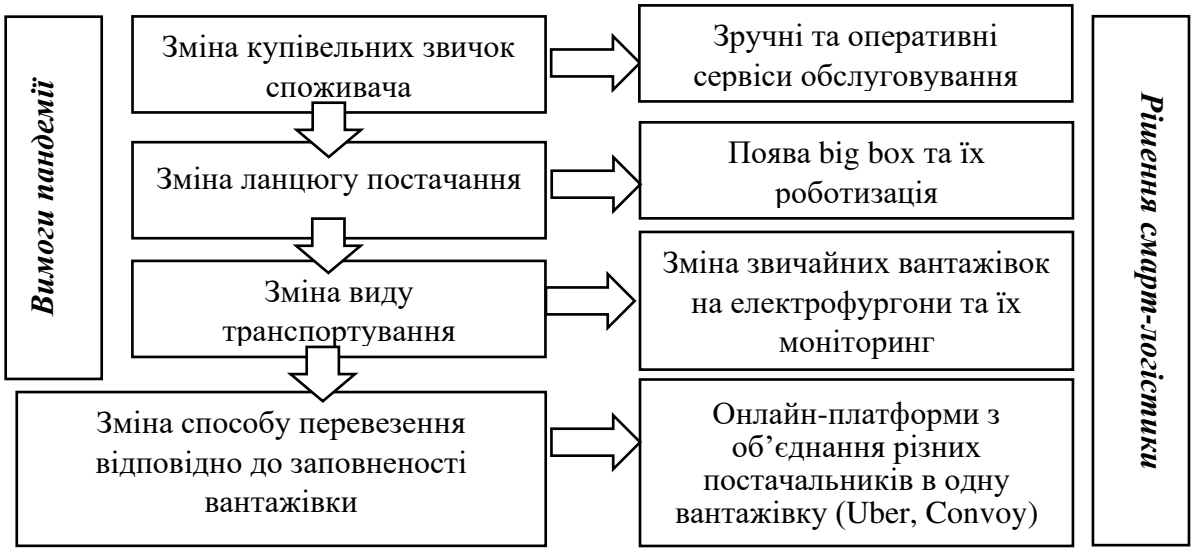

Рис. 3.5. Вплив вимог суспільства на розвиток смарт-логістики*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [71]

З огляду на планування, контроль та реалізацію логістичних процесів транспорт був і залишається невід'ємною складовою, що бере участь в

доведенні матеріального потоку [4]. Проте, беручи до уваги актуальність питання мінімізації транспортних витрат в процесі доставляння вантажів, зупинимось на окремому сегменті автомобільних транспортних засобів – електромобілях.

Для вирішення соціальних, фінансових, а також екологічних труднощів, які виникають в нестабільний період техногенно-економічних змін, а також з метою пристосування до політики Європейського союзу в галузі автомобілебудування, сформувалися цілі, якими передбачено зокрема [51]: застосування сучасних технологій на автомобільному транспорті, які скасовуватимуть умову споживання традиційного пального на основі нафтопродуктів та дозволятимуть використовувати альтернативні джерела енергії; пристосування транспортної політики до енергетичної політики, що базується на реалізації заходів екологічного характеру з метою збереження довкілля; розроблення рішень, які забезпечувати муть зменшення рівня шуму з метою покращення комфортних умов для населення.

На основі вищевикладеного сформувалась концепція розвитку електромобільності [57], зміст якої відображено на рисунку 3.6.

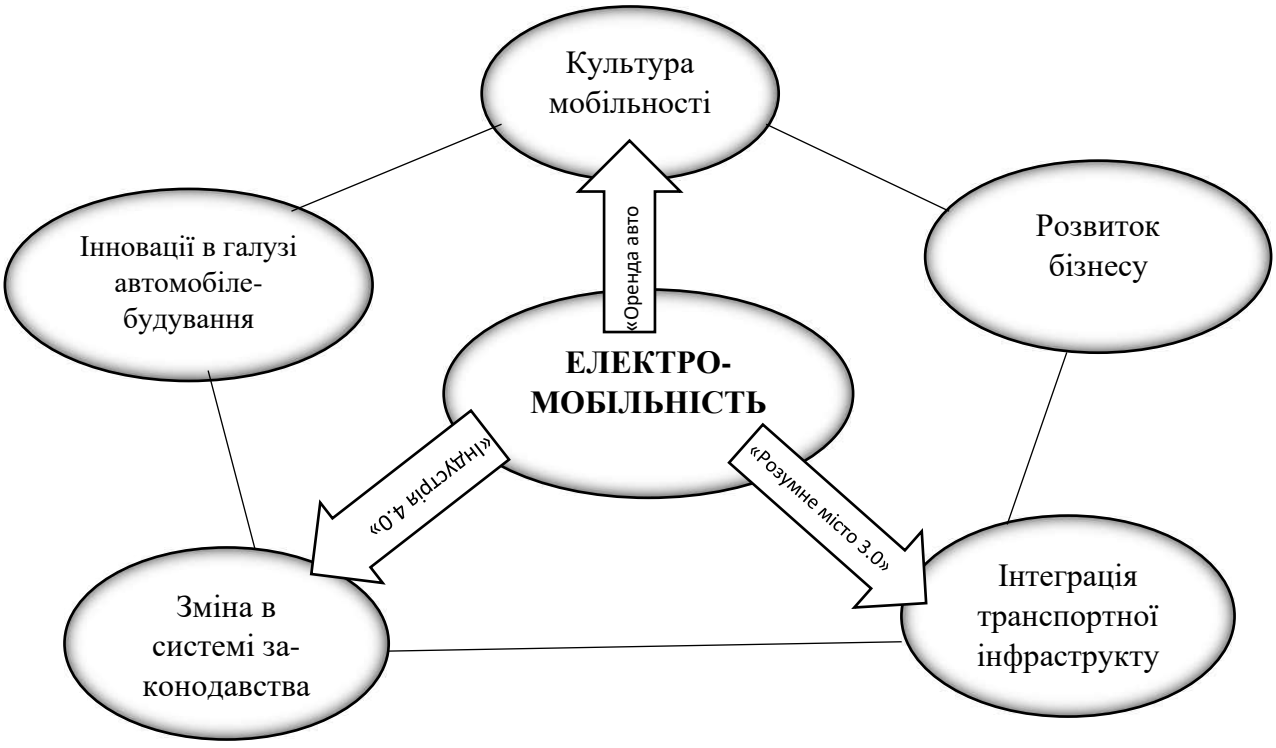

Рис. 3.6. Схема концепції електромобільності в країнах ЄС*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [17]

Концепцією передбачено виконання ряду вимог у сфері транспорту та транспортної інфраструктури. Йдеться про створення мережі загальнодоступних пунктів зарядки для автомобілів з електричним приводом [18], враховуючи підтримку діяльності суб'єктів, які бажають створити приватні пункти зарядки акумуляторів для електромобілів, а також надаючи дозвіл операторам пунктів зарядки (державним та приватним) надавати послуги з постачання електроенергії не лише фізичним особам, а й продуцентам логістичної діяльності. Варто зазначити, що впровадження концепції призвело до збільшення числа електромобілів в межах Європейського союзу як в приватних цілях, так і в підприємницькій діяльності. Зокрема, значне збільшення числа цього виду транспорту у 2020-2022 рр. зафіксовано в Німеччині, Норвегії, Франції, Великобританії, Нідерландах та Швеції.

Щодо України, то в 2018 році схвалено «Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року». Стратегією зокрема передбачено збільшення рівня застосування альтернативних видів палива та електроенергії до 50 відсотків до 2030 року та поетапної заміни автомобільного транспорту на електротранспорт [10]. Окрім цього, здійснюється робота щодо проектування вітчизняної концепції розвитку електромобільності, якою передбачено створення належних умов для виробництва вітчизняних електромобілів. Проте, не зважаючи на те, що в Україні ще не налагоджене масове виробництво електромобілів, кількість таких транспортних засобів постійно зростає, серед фізичних осіб. Однак діяльність, пов’язана з наданням транспортно-логістичних послуг із застосуванням електромобілів, може набути розвитку, в нашій державі у випадку імпорту електромобілів, які вже виготовляються в країнах Європи та США.

Сьогодні на світовому ринку представлено електромобілі, які задовольняють умовам експлуатації в транспортно-логістичній діяльності. Беручи до уваги актуальність концепції електромобільності для логістичної системи, у роботі виконано огляд та розподіл таких транспортних засобів із врахуванням їх технічних характеристик, а саме: вантажопідйомності та запасу

ходу. В таблиці 3.2. наведено приклади сучасних електромобілів вантажопідйомністю до 36 тонн [13].

Таблиця 3.2.

Електромобілі вантажопідйомністю до 36 тонн*

Марка виробника	Модель	Запас ходу, км	Вантажність, т.
Nicola	One /Two	1280/1900	10
Tesla	Semi	480/800	25
Cummins	AEOS	160/480	34
Thor Turks	ET-ONE	160/480	36
Daimler	E-FUSO Vision One	350	11

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [17]

Електромобілі-вантажівки One та Two, розроблені корпорацією Nicola Motor, та впроваджені у виробництво з 2016 року [41]. Такий транспортний засіб оснащений електрохімічним генератором, який приводить у дію електродвигуни. Моделі різняться зокрема вантажопідйомністю, потужністю, а також запасом ходу. Компанія Tesla представила свій перший варіант електромобіля моделі Semi наприкінці 2017 року.

Залежно від комплектації, електромобіль долає 480−1000 км за умови абсолютного заряду акумулятора. Під час презентації свого проекту, реалізація продажу якого відбулася 2019 року, в компанії зазначили, що окупність цієї моделі становить до двох років від її експлуатації. Це пояснюється значною економією від техніко-експлуатаційних характеристик електромобіля. Незважаючи на те, що Semi виготовляється лише з 2019 року, ці електромобілі у своїй діяльності вже використовують світові логістичні центри UPS, Anheuser-Bisch та інші [11].

Американський виробник двигунів для вантажних автомобілів Cummins представив електромобіль AEOS, який оснащений акумуляторами ємністю 140 кВт/год та рекуперативною системою гальмування. Особливістю транспортного засобу є те, що на його надбудові встановлено сонячні панелі, що накопичують енергію для акумуляторів.

За даними компанії Thor Trucks, вартість утримання в процесі експлуатації електромобіля ET-ONE за кілометр на 37,5% менша порівняно з

вантажівками, що використовують для роботи двигуни внутрішнього згоряння. У відповідь на пропозицію Tesla, компанія Daimler представила свій абсолютно новий сегмент вантажівок з електроприводом – Mitsubishi Fuso Truck. Модель E-FUSO Vision One являє собою електромобіль, здатний перевозити до 11 тонн вантажу.

Емність акумуляторної батареї виробництва Deutsche Accumotive становить 300 кВт/год, що забезпечує рух транспортного засобу до 350 км від одного заряду, а це, на думку експертів, актуально для внутрішньоміської доставки вантажів. Розглянемо приклади сучасних електромобілів, спроможних перевозити вантажі масою до 2 тонн (див. табл. 3.3) [17].

Таблиця 3.3

Електромобілі вантажопідйомністю до 2 тонн*

Марка виробника	Модель	Запас ходу, км	Вантажність, т.
Volkswagen	e-Crafter	160	1-1,75
Renault	Master Z.E.	200	1-2,0
Ursus	Elvi	150	1,1
Mersedes-Benz	Elvito	150	1,1

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [17]

Volkswagen e-Crafter оснащується електродвигуном потужністю 100 кВт, що дає змогу подолати відстань до 160 км з середньою швидкістю 90 км/год. Заряджати акумулятор можна із використанням генератора постійного або змінного струму, при чому час зарядки останнього становить не більше 5,5 год.

Порівняно із традиційною моделлю, електромобіль має свої особливості, зокрема акумуляторні модулі, розміщені за периметром днища кузова, що дає змогу оптимально використовувати корисний об'єм вантажного відсіку. Модельний ряд Mercedes-Benz Vito − класика вантажних мікроавтобусів, одним з яких є й електрична версія. Mercedes-Benz eVito фактично є аналогом попередника із двигуном внутрішнього згоряння, задовольняючи економічній та екологічній складовим. Автомобіль Renault Master отримав свою електрифіковану версію з назвою Master Z.E. Наявність електроприводу не завадила випускати автомобілі із довгою, середньою чи короткою базою.

Сучасні електромобілі вантажопідйомністю до 700 кг наведено в таблиці 3.4 [17].

Таблиця 3.4

Електромобілі вантажопідйомністю до 700 кг*

Марка виробника	Модель	Запас ходу, км	Вантажність, т.
Renault	KangooZ.E	270	0,65
Peugeot	Partner Electric	170	0,65
Citroen	Berlingo Electric	170	0,7
Nissan	e-NV200	280	0,7

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [17]

Більшість наведених моделей електромобілів цієї групи виготовляють за французькими технологіями, які застосовуються в традиційній автомобільній промисловості. Порівняно з західними конкурентами, модель e-NV200 характеризується збільшеною величиною запасу ходу. Зазначені електромобілі набули популярності як комерційні транспортні засоби, здатні виконувати менший обсяг робіт практично за однаковий час поруч з середньотонажними.

Проаналізувавши технічні показники колісних транспортних засобів з електричним приводом, представлених в таблицях 3.2. - 3.4., пропонуємо оптимізувати процеси транспортно-логістичної діяльності з використанням електромобілів в управлінні ланцюгом постачання у ГК «Фокстрот». Для цього, з використанням «Моделі роботи одного транспортного засобу на маршруті» встановимо залежності часу перебування транспортного засобу в умовах роботи маршруту, (для електромобілів Renault Kangoo Z.E., Volkswagen e-Crafter та Tesla Semi) від відстані перевезень. Виходячи з принципу дискретного виконання кількості поїздок транспортного засобу за час його перебування в русі T*c*, год сумарна кількість поїздок визначатиметься як:

$$z_e{}^{max} = \left(\frac{T_c}{t_o}\right) n + z_e \qquad (3.1)$$

де: *n* – кількість поїздок впродовж одного циклу.

Різницю поїздок визначатимемо як:

$$\Delta Tc = Tc - (Tc \,/\, t_0)t_0 \qquad (3.2)$$

Час перебування транспортного засобу в умовах роботи маршруту визначається як:

$$\mathrm{T_м} = \left(\frac{\mathrm{T_с}}{t_0}\right) t_0 + \sum_1^{z_e} t_{ej} + (I_{H^1} + I_{H^2})/V_T, \qquad (3.3)$$

де t_{ej} – час, затрачений на виконання *j-ї* поїздки, год;

l_{H1}, l_{H2} – величина пробігу при виїзді та поверненні транспортного засобу, км. Час простою визначається як:

$$t_0 = \frac{I_m}{V_T} + \sum_1^n t_{\mathrm{Пв^і}}, \qquad (3.4)$$

Вихідними даними для моделювання обрали міські умови експлуатації, відстань – 60 км. Навантаження/розвантаження виконували впродовж 0,62 год. Сумарний пробіг враховували без нульових пробігів, мотивуючи, що транспорт подається в пункт навантаження до призначеного часу, і з пункту останнього розвантаження прямує на місце постійного перебування.

Розрахунки виконували із застосуванням програмного забезпечення MS Excel. За результатами моделювання отримано функціональні залежності часу перебування транспортного засобу в умовах роботи маршруту від відстані перевезень (див. рис. 3.7).

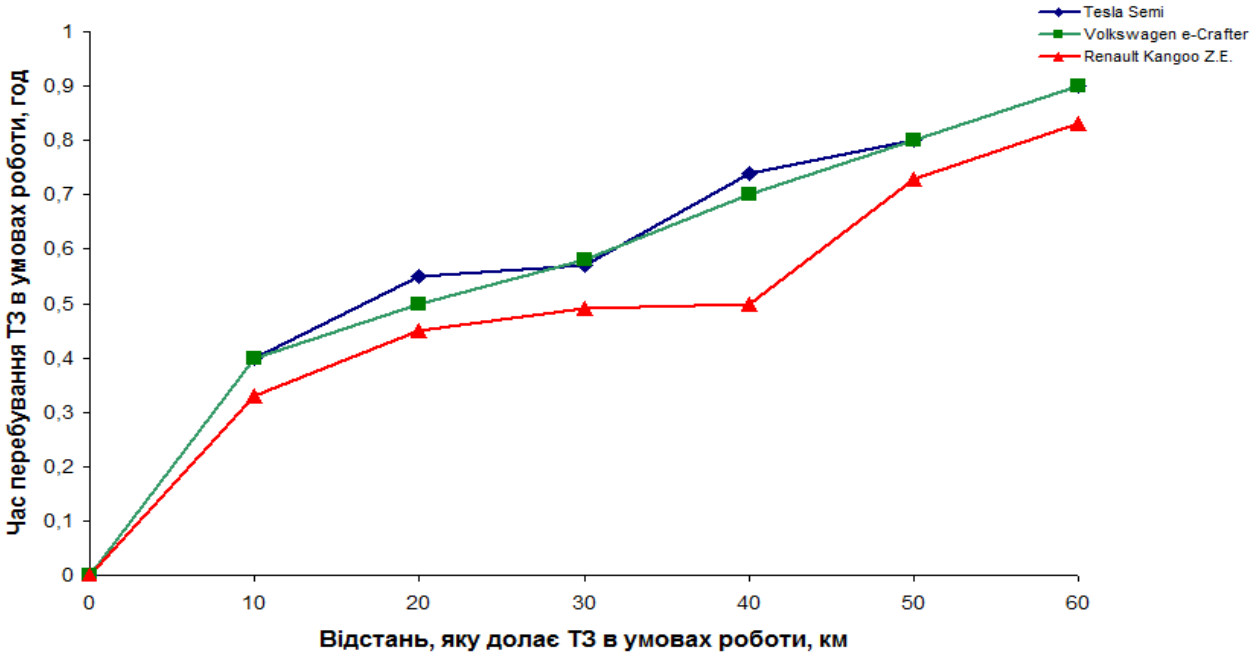

Рис. 3.7. Залежність часу перебування транспортного засобу в умовах роботи від досліджуваної відстані перевезень для електромобілів Renault Kangoo, Volkswagen e-Crafter та Tesla Semi*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [17]

Результати моделювання показують, що залежно від технічних характеристик транспортного засобу та умов роботи, час перебування на маршруті електромобіля Tesla Semi в 1,08 раза перевищує цей показник порівняно з електромобілем Renault Kangoo Z.E. Оптимальні значення часу перебування на маршруті властиві для електромобіля Volkswagen e-Crafter, тому його доцільно використовувати для роботи на незначних відстанях. Проте, з метою мінімізації поїздок доцільно використовувати автомобіль Tesla Semi, який характеризується більшою вантажопідйомністю порівняно з Renault та Volkswagen.

Розглядаючи транспортування як важливу складову логістичного ланцюга постачання, зазначимо, що перевезення вантажу потребує ефективного управління, а це передусім важливо, коли необхідно задовольнити учасників потокових процесів на всіх етапах функціональних областей логістики [17]. Розглянемо можливість застосування вищезгаданих електромобілів як еталонних транспортних засобів, враховуючи їх пристосування в середовищі класичного ланцюга постачання (див. рис. 3.8).

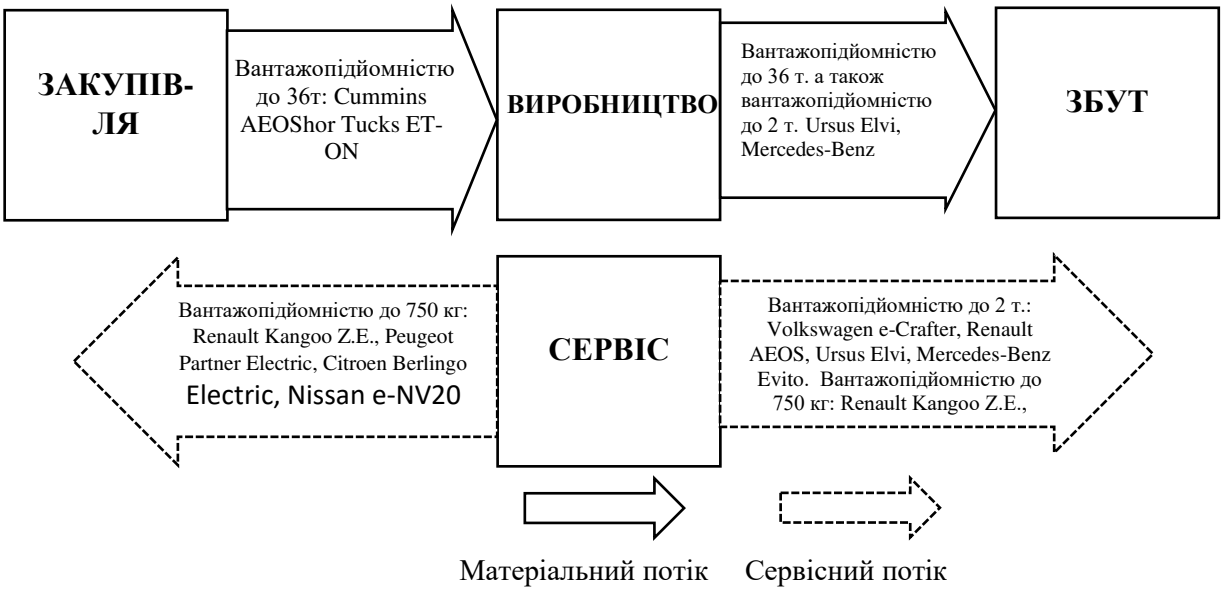

Рис. 3.8. Схема використання електромобілів в процесі управління ланцюгом постачання із врахуванням функціональних областей логістики у ТОВ «ГК «Фокстрот»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [56]

На етапі закупівель запропоновано використовувати електромобілі вантажопідйомністю до 36 тонн, що пояснюється необхідністю перевезення якомога більших обсягів сировини та інших матеріальних ресурсів до місця виготовлення продукції. Для постачання продукції до місць складування доцільно використовувати електромобілі вантажопідйомністю до 36 тонн, а до місць розподілу – ще й вантажопідйомністю до 2 тонн, що зумовлено такими чинниками, як віддаленість між об'єктами, а також попит на готову продукцію. Електромобілі вантажопідйомністю до 700 кг доцільно застосовувати з метою надання сервісних послуг та технічної підтримки в процесі управління логістичним ланцюгом постачання.

Запропонована схема використання електромобілів в процесі управління ланцюгом постачання може набути подальшого розвитку у досліджуваному підприємстві. Зокрема це стосується досліджень транспортно-логістичних систем ГК Фокстрот, а також взаємозв'язку функціональних областей її логістики та менеджменту.

Висновки до ІІІ розділу

Тенденції розвитку сучасного ринку свідчать про глобальні зміни в інноваційній сфері, які спричинені не лише НТП та Індустрією 4.0, а й явищем світової пандемії та військовими діями на території України. ГК «Фокстрот», як і інші суб'єкти вітчизняного бізнесу зустрілися сам на сам із серйозними змінами як в оперативному управлінні, так і в стратегічному. Підприємство не лише змушене адаптуватися до нового середовища діяльності, а й змінювати свої рішення, діяти на перспективу.

Важливою рушійною силою таких змін стали пріоритети споживача, оскільки сам споживач почав диктувати терміни, місце та умови поставок замовлень, став постійним клієнтом підприємства, якщо в нього склалося позитивне враження від обслуговування. Оперативність опрацювання замовлення, урахування усіх побажань та мінімізація часу отримання товару споживачем заставили ГК «Фокстрот» адаптуватися до чергових змін та швидше реагувати на зміни. Це призвело до максимальної цифровізації процесів по всьому логістичному ланцюгу. Помічником у такій швидкій адаптації для підприємства стало максимальне використання ІТ-ресурсів, «розумних» технологій, хмарних обчислень та ін. Такі інноваційні прийоми спрощують і пришвидшують документообіг, впливають на зменшення логістичних витрат за рахунок збільшення оборотності запасів, оптимізації використання складів, оптимізації маршрутів та ін.

Транспорт, не зважаючи на його вид, функціональні можливості та технічні характеристики, у процесі здійснення логістичної діяльності повинен забезпечувати оптимізацію сукупних витрат, в тому числі витрат, які виникають внаслідок його експлуатації. Використання альтернативних джерел енергії, зокрема електроприводу, формує концепцію електромобільності, покликану мінімізувати застосування традиційних автомобілів та їх негативний вплив на довкілля.

На підставі аналізу сучасного стану електромобілебудування встановлено, що впровадження концепції електромобільності призвело до

збільшення числа електромобілів в таких країнах Європейського союзу, як Німеччина, Норвегія, Франція, Великобританія, Нідерланди та Швеція. В Україні електромобіль в більшості застосовується як індивідуальний транспортний засіб, однак діяльність, пов'язана з наданням транспортно-логістичних послуг з використанням електромобілів, може набути розвитку у випадку їх імпорту з країн Європи та США. У роботі виконано аналіз електромобілів, які виготовляються в Європі та США, та здійснено їх розподіл залежно від технічних характеристик з метою пристосування в середовищі класичного ланцюга постачання. Із врахуванням дослідження залежності часу перебування транспортного засобу в умовах роботи маршруту, запропоновано схему використання електромобілів в процесі управління ланцюгом постачання у ГК «Фокстрот» із врахуванням функціональних областей логістики. Встановлено, що найбільш доцільно на етапах закупівель та виробництва застосовувати електромобілі вантажопідйомністю 2–36 тонн, а до місць розподілу – також вантажопідйомністю до 2 тонн. Електромобілі вантажопідйомністю до 700 кг ефективно застосовувати для надання послуг логістичного сервісу та технічної підтримки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Логістика як особливий вид економічної діяльності - це сфера управління всіма видами потоків, що виникають у практиці суб'єктів господарювання. Управління об'єктами, що належать до сфери логістики, засноване на розробці конкретних рішень та їх подальшої реалізації.

Логістичний процес - це послідовність логістичних операцій, які організовані своєчасно та дозволяють досягти поставлених цілей. Логістичні процеси включають процеси, пов'язані зі зміною параметрів зберігання (розміщення), часу, форми та властивостей логістичного потоку. Наприклад, встановлення тісних зв'язків для постачання товарів, доставки ресурсів від постачальників, управління складськими операціями, прогнозування транспортних потреб, транспортування та всіх необхідних операцій, доставки продуктів у магазини, офіси та процесів контролю для забезпечення ефективного планування, контролю та регулювання потоків. Логістичні процеси характеризуються технологічними режимами, технічною підтримкою з

матеріальними та трудовими витратами.

Світовий і вітчизняний досвід економічних трансформацій свідчить, що логістика є однією із сфер економічної діяльності, що динамічно розвивається, оскільки володіє потужним інноваційним потенціалом і дозволяє суб'єктам господарювання отримати значні переваги в конкурентній боротьбі за рахунок зменшення загальних витрат товарного руху і підвищення споживчої цінності товарів. За образним висловленням, логістика в цифровій економіці стає свого роду «інтелектуальним клеєм», що забезпечує інтелектуальну мобільність як фізичних об'єктів, так і людей. Зростання попиту на логістичні рішення сприяє активному розвитку ринку логістичних послуг і появі нових бізнес-моделей діяльності постачальників логістичних послуг.

Оскільки логістичне обслуговування спрямоване на задоволення потреб споживача і його процес супроводжується створенням доданої вартості товарів чи послуг, то його варто досліджувати як окремий вид економічної діяльності, що створює споживчу цінність на умовах аутсорсингу й формує окремий споживчий сегмент ринку.

Фокстрот – національний бренд з 29-річною історією, одна з найбільших в Україні торгових мереж за кількістю магазинів і обсягами продажів. До повномасштабного вторгнення в Україну, у лютому 2022 року мережа Фокстрот налічувала 169 магазинів у 90 містах країни. Станом на серпень 2023 року кількість працюючих магазинів складає 119. Магазини розташовані в 67 обласних і районних центрах України.

У 2022 році, у зв'язку з повномасштабним вторгненням російських військ на територію України та окупацією значної частини територій ГК «Фокстрот» понесли колосальні збитки, які оцінюються в 1 мільярд гривень. Але не зважаючи на такі втрати, це був також період розвитку інфраструктури логістики. Завдяки правильному та оперативному реагуванню керівного складу підприємство змогло встати на ноги: виросли як складські площі, так і транспортні потужності (був значно розширений автопарк по всіх типах транспорту), відновлено роботу великої кількості магазинів та відкрито низку

нових. Згідно отриманих даних, платоспроможність підприємства за останні три роки дещо покращилася і загалом перебуває на прийнятному рівні. Значення показників свідчить про те, що власний капітал переважає частку позикових коштів, тобто підприємство й надалі залишається фінансово стійким.

Зазначимо, що мережа Фокстрот провела низку реформ у системі логістики та отримала логістичну схему 24/48/72, яка скоротила доставку більшості товарів покупцям до 24 годин, скоротилися витрати на операційні процеси, збільшилися доходи з інвестицій, зменшилася кількість помилок, які призводять до скарг клієнтів.

Всі зроблені зміни привели не тільки до підвищення якості та точності доставки. Виявилося, що логістична служба цілком може працювати як незалежний підрозділ компанії та продавати свій продукт, створюючи додану вартість. Компанія прагне до того, щоб максимальну частку замовлень доставляти самим – через власну службу доставки. Це не тільки ефективно з точки зору клієнтів, але й цікаво для компанії з фінансової точки зору. Політика підприємства спрямована на створення такої структури, коли гроші не виходять за межі групи компаній і їх можна інвестувати в новий рівень сервісу.

У роботі запропоновано комплекс заходів для оптимізації ланцюга поставок товарів у ГК «Фокстрот» з використанням процесів смарт-логістики. Смарт-логістика для досліджуваного підприємства є також важливою, оскільки кількість онлайн-продажів щорічно збільшується, а це, відповідно, вимагає гнучкості в прийомі, обробці та виконанні замовлення кожного клієнта. Максимальна орієнтація на клієнта змушує використовувати не лише найновіші ІТ-ресурси, а й співпрацювати з постачальниками чи перевізниками, які також використовують ці ресурси.

Нами також описано особливості автоматизації процесів, пов’язаних із переміщенням фізичних товарів на складі, використовуючи систему новітнього обладнання для фізичної автоматизації. Впровадження сучасних технологій на складі може допомогти будь-якому бізнесу автоматизувати ці завдання, підвищити прибутковість та зберегти конкурентоспроможність. Запропонована

схема використання електромобілів в процесі управління ланцюгом постачання, з метою вирішення соціальних, фінансових, а також екологічних труднощів, які виникають в нестабільний період техногенно-економічних змін, а також з метою пристосування до політики Європейського союзу в галузі автомобілебудування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Система економічної безпеки логістичних утворень : монографія. Київ : Университет економіки та права «Крок», 2011. 378 с.
2. Алькема В. Г. Територіальна організація регіональної логістичної інфраструктури. *Управління проектами та розвиток виробництва*: Зб. наук. пр. 2014. №1(49). С. 157–172.
3. Алькема В. Г. Інноваційна стратегія клієнтоорієнтованого логістичного сервісу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Вип. 35. С.159-166.
4. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с.
5. Ареф'єва О. В. Мягких І. М. Стратегія і тактика розвитку інтегрованих бізнес-структур : монографія. Київ : Лазурит-Поліграф, 2012. 217 с.
6. Ареф'єва О. В. Управління розвитком економічних систем: теорія,

механізми регулювання та управління : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 301с.

7. Апопій В. В. Організація торгівлі. URL: http://westudents.com.ua/knigi/285-organzatsya-torgvl-apopy-vv.html.
8. Бакаєв О. О., Кутах О. П., Пономаренко Л. А. Теоретичні засади логістики : підручник. Київ : Київський ун-т економіки і технологій транспорту, 2013. Т. 1. 430 с.
9. Більовський К. Е. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. Т. 2, № 4. С. 25–29.
10. Бондаренко О. О. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг України. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50(1023). С. 3–6.
11. Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Довба М., Костюк О., Крикавський
12. Є. Економіка логістичних систем : монографія / За наук ред. Є. Крикавського та С Кубіва. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2018. 596 с.
13. Величко О. П. Формування логістичних систем в сучасному агробізнесі України. *Економіка та держава*. 2011. № 12. С. 63–65.
14. Геєць В. М., Кваснюк Б. Є., Зверяков М. І. Трансформація моделі економіки України: ідеологія, протиріччя, перспективи / за ред. В.М. Гейця. Київ : Основи, 2011. 497с.
15. Герасимчук З., Ковальська Л.,. Хвищун Н, Мороз О. Регіональні логістичні системи: теорія та практика : монографія. Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2011. 264 с.
16. Глушенко Т. М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6, ч. 1. С. 169–171.
17. Городко М. В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 80–83.
18. Гражевська Н. І. Відображення трансформаційних процесів у системі категорій соціально-економічної динаміки. *Економічна теорія*. 2017. № 4.

С.19– 29.

19. Гражевська Н. І. Еволюція сучасних економічних систем : навч. посібник. Київ : Знання, 2011. 287 с.
20. Григорак М. Ю. Генезис концепції управління ланцюгами поставок. *Проблеми системного підходу в економіці*: Зб. Наук. праць. 2010. Вип. 25. С.82–90.
21. Григорак М. Ю. Концептуальні засади розвитку логістичної інфраструктури в умовах економіки знань. *Економіка і управління.* зб. наук. пр. Державного економіко- технологічного університету. 2013. (№ 26). С. 212–222.
22. Григорак М. Ю. Проектний та системний підходи до організації логістичної підтримки мегаподій. *Економіка і управління.* зб. наук. пр. Державного економіко-технологічного університету. 2014. (№ 27). С.221–230.
23. Григорак М. Ю. Електронний документообіг як спосіб інтеграції до світового транспортно-логістичного простору. Сучасний підхід до використання новітніх технологій в системі підготовки фахівців транспортної галузі: наук.-метод. конф. (18–19.11. 2014). Київ : ДЕТУТ, 2014. С. 18–19.
24. Григорак М. Ю. Теоретичні положення інноваційної логістики та інтелектуалізації логістичної діяльності підприємства. У кн. «Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми». Київ : НАУ, 2015. С. 31–68.
25. Григорак М. Ю Теоретичні положення інтелектуально зорієнтованої логістики. Бізнес-інформ. 2015. № 2(445). С. 20–29.
26. Григорак М. Ю. Стратегія макросегментування ринку логістичних послуг в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 83–89.
27. Григорак М. Ю. Аеропорт в системі глобальної логістичної мережі. У кн. «Логістичні концепції розвитку аеропортів» / за наук. ред. М. Ю. Григорак та Л. В.Савченко. Київ : Сік Груп Україна, 2017. С. 8–59 с.
28. Григорак М. Ю. Проблеми ідентифікації логістичних затрат на рівні національної економіки. *Проблеми підготовки професійних кадрів з*

логістики в умовах глобального конкурентного середовища: 14-а МНПК (27–28 жовт. 2017 р.): тези доп. Київ: НАУ, 2017. С. 39–46.

29. Григорак М. Ю. Аналіз посткризових тенденцій на ринку експрес-перевезень України. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.* 2011. № 5(159). Ч. 1. С. 55–61.
30. Григорак М. Ю. Проспект словника «Логістика. Словник термінів» *Лексикографічний бюлетень*: зб. наук. пр. 2011. Вип. 19. С. 24–32.
31. Григорак М. Ю., Кулик В. А. Теоретичні засади логістичного менеджменту. *Проблемы подготовки профессиональных кадров по логистике в условиях глобальной конкурентной среды*: VI МНПК. Сб. докл. Київ : НАУ, 2018. С. 122 – 127.
32. Григорак М. Ю., Пономаренко Ю. Л. Мережі масового обслуговування як математичні моделі логістичних ланцюгів поставок. *Проблеми транспорту*. зб. наук. праць. 2011. Вип. 4. С. 10–19.
33. Григорак М. Ю., Шквар О. Є. Роль міжнародних стандартів в забезпеченні безпеки ланцюга постачання. *Проблеми системного підходу в економіці:* зб. наук. пр. 2011. Вип. 37. С. 91–97.
34. Григорак М. Ю., Юрчук Л. В. Якість логістичної інфраструктури України в контексті євроінтеграції. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища*: 13-а МНПК 23–24 жовтня 2015 р.: Тези доп. Київ : НАУ, 2015. С. 46–56.
35. Григорак М. Ю. Концептуальні положення розроблення національної логістичної стратегії в геоекономічному вимірі. *Науковий журнал «Інтелект XXI»*. 2017. № 4. С. 58–64.
36. Гуржій Н. М., Оверченко А. І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 13. С.244–248.
37. Группа компаний «ФОКСТРОТ»: "Фокстрот. Техника для дома". URL: http://www.foxtrotgroup.com.ua/.
38. ГК "Фокстрот" у ТОП-5 Індексу прозорості копаній України / УНІАН. 2016.

URL: https://www.unian.ua/common/1268740-gk-fokstrot-u-top-5-indeksu-prozorosti-kompaniy-ukrajini.html.

39. Фокстрот // ЛІГА.Досье - Биографии политиков, история компаний. URL: http://file.liga.net/company/2305-fokstrot.html.
40. Дубницький В. І., Федулова С. О. Передумови трансформаційних процесів у регіонах України. *Регіональна економіка*. 2016. № 2. С. 34–43.
41. Дунська А. Р. Торгові посередники в зовнішньоекономічній діяльності: проблеми визначення та класифікації. *Економічний вісник:* зб. наук. пр. Нац. техн. ун-т України «КПІ». 2012. Вип. 9. С. 89– 95.
42. Дудар Т. Г., Волошин Р.В. Основи логістики : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
43. Думанська К. С., Ющенко О. І. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2013. № 2(3). с. 138-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_2%283%29__30
44. Економічна теорія : Політекономія : підручник / За ред. В. Д. Базилевича. – 7-ме вид., стер. Київ : Знання-Прес, 2018. 719 с.
45. Євтушенко Н. М. Макроекономічна стабільність в Україні. *Молодий вчений.* 2016. № 3(30). С. 74-79.
46. Жарлінська Р. Г. Сутність логістики товарів: теоретичний аспект. Наукові конференції. URL: http://intkonf.org/ken-zharlinska-r-g-bondar-i-b-sutnist-zakupivel-tovariv-teoretichniy-aspekt/.
47. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 7. С. 120–123.
48. Забуранна Л. В., Глущенко О. М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4 (12). С. 182–191.
49. Зяйлик М. І., Вівчар О. В. Парадигма і наукова база логістичного управління. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2011. Вип. 1 (4). URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfblm.pdf.

50. Заячковська Г.В. Теоретичні аспекти сегментації ринку міжнародних туристичних послуг. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 3 (32). С. 180-186.
51. Зяйлик М. Парадигма і наукова база логістичного управління. Соціально-економічні проблеми і держава . 2011. Вип. 1(4). URL.: ttp://sepd.tntu.edu.ua /images/stories/pdf/2011/11zmfblm.pdf.
52. Іванова В. В. Сутність і особливості інформаційного забезпечення економіки, заснованої на знаннях. *Економіка та держава*. 2011. № 1. С. 19–21.
53. Ігнатюк А. І. Економіка галузевих ринків : навчальний посібник. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2015. 448 с.

54. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 284 с.
55. Карп І. Роль інтегрованої логістики в управлінні підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 166–171.
56. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016 Т. 23, № 2. С. 60–65.
57. Коблянська І. І. Логістичний потенціал регіону: сутність і методичний підхід щодо його оцінювання. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2015. № 2. С. 23–29.
58. Ковальська Л. Л. Формування та розвиток логістичної інфраструктури регіону. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2012. № 749. С. 410–416.
59. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю туристичних підприємств: уточнення термінології. *Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, орга- нізація і управління в туристичній сфері»*. 2015. № 10. С. 47-57.
60. Краснояружська К. Ш. Категоріальний апарат логістики: сутність та зміст. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України.* 2016. Вип. 26.6. С. 307–312.
61. Кривещенко В. В. Логістика – діяльність з необмеженими можливостями концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник КНЕУ. Формування ринкової економіки.* 2010. № 24. С. 230–238.
62. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2013. №12(150). С. 254-262.
63. Крикавський Є. Економічний потенціал логістичних систем. Львів : Вид-во Державного університету «Львівська політехніка», 2017. 168 с.
64. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2014. 416 с.
65. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2015. 684 с.

66. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підруч. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 454 с.
67. Крикавський Є. В. Логістичний продукт та логістична послуга. Економіка логістичних систем : монографія / за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С. 122–136.
68. Крикавський Є. Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посібник. Львів : Ви-во Національного університету «Львіська політехніка», 2017. 804 с.
69. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Чорнописька Н. В., Костюк О. С. Економіка логістики : навч. посібник. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2014. 640 с.
70. Крикавський Є. В. Логістичні системи : навч. посібник. 2-ге вид., доп. Львів : Видавництво «Львівська політехніка», 2012. 312 с.
71. Крикавський Є. В, Чорнописька Н. В., Люльчак З. С. Процесне управління і парадигми логістики. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики*: матеріали II наук.-практ. конф. НФаУ. Харків, 2013. С. 31–33.
72. Кулик В. А. Логістичний менеджмент : навч. посібник. Київ : НАУ, 2012. 260 с.
73. Лапко О. А. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. Київ : ІЕП НАНУ, 2010. 302 с.
74. Ларіна Р. Р. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону : монографія. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2011. 234 с.
75. Левковець П. Р. Системні аспекти вдосконалення логістичного сервісу. *Вісник Кременчуцького державного політехнічного університету ім. М. Остроградського*. 2010. Вип. 5(58). Ч. 2. С. 108–111.
76. Лотиш О. Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 120-124.

77. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Желюк Т. Л. Національна економіка : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 463 с.
78. Мінакова С. М. Національні пріоритети розвитку логістичних траснпортних систем в умовах глобалізації. Одеса, 2014. 402 с.
79. Москвітіна Т. Д. Зелена логістика. *Логістика: проблеми і рішення*. 2011. №3. С. 40-42.
80. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Желюк Т. Л., Попович Т. М. Національна економіка : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 463 с.
81. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 4. С. 102–110.
82. Носань Н. С. Економіка знань: сутність, перспективи і розвиток в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 5(119). С. 12–14.
83. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ, 2008. 346 с.
84. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія. Одеса : Астропринт, 2011. 312 с.
85. Омельченко В. Менеджмент матеріальних потоків підприємства. *Вісник Тернопільської академії народного господарства.* 2012. Вип. 7/3 . С. 149-152.
86. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка.* 2014, № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442
87. Пархаєва Н. В. Маркетингово логістичний комплекс товаропровідної системи. *Економіка України*. 2016. 4 (653) С. 122-133.
88. Пархаєва Н.В. Проблеми та перспективи розвитку логістичної інфраструктури в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2013. Т. 2, вип. 1. С. 259–263.
89. Плахута Г. А. Управління логістичними процесами на підприємствах з дискретним характером виробництва: автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.06.02. Луганськ, СНУ, 2011. 25 с.
90. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. 2-е вид., пере- роб. та доп. Київ :

Центр навчальної літератури, 2010. 328 с.

91. Показники рентабельності та методика їх розрахунку / Навчальні матеріали онлайн. 2015. URL: http://pidruchniki.com/86664/finansi/pokazniki_rentabelnosti_metodika_rozrahunku.
92. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету.* 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 54-59.
93. Смирнов І. Г. Логістика туризму : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 444 с.
94. Сумець О. М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність». *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4 (21). С. 290-296.
95. Ткачева А. В. Теоретична сутність логістичної діяльності організації. *Економіка організації та управління виробництвом.* 2011. С. 98-99. URL : www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e112_58/u112tkac.pdf.
96. Ткаченко Н. Б., Уманців Ю.М. Макроекономічні аспекти державних закупівель . *Фінанси України*. 2019. № 8. с. 82–88.
97. Тридід О. М., Таньков КИЇВ М., Леонова Ю. О. Логістика : навчальний посібник. Київ : Персонал, 2008. 176 с.
98. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посібник. Київ, 2015. 392 с.
99. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2016. 292 с.
100. Роздрібна торгівля в україні: багатоканальність та додаткові послуги. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. №1. с. 221–225.