

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: здобувачка вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-20

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

_____ Анна КРИВЕНКО

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Олексій ЗАЯРНЮК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Методичні засади формування логістичної системи на основі сталого розвитку.....	7
1.2. Етапи формування логістичної системи.....	12
1.3. Принципи формування регіональних транспортних логістичних систем.....	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАН ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ДАК- ТРАНС».....	24
2.1. Формування ефективної системи управління логістикою у ТОВ «ДАК-ТРАНС».....	24
2.2. Аналіз економічних показників п'ятирічної діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС».....	29
2.3. Дослідження ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ДАК- ТРАНС» в межах логістичної системи.....	36
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ДАК-ТРАНС».....	43
3.1. Підходи до оптимізації системи логістичного сервісу на підприємстві.....	43
3.2. Механізм адаптивного управління логістичною системою підприємства.....	49
3.3. Формування оптимальної логістичної системи в контексті управління стійким розвитком ТОВ «ДАК-ТРАНС».....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність. В сучасних економічних реаліях України значення логістики та конкурентних переваг від її впровадження істотно зростає. Використання інструментарію логістики є одним із ключових резервів зростання ефективності будь-якої організації, особливо тих, які займаються транспортними перевезеннями. Зростання конкурентоздатності організації особливою мірою залежить від продуктивної логістичної діяльності та якості взаємодії зі стейкхолдерами і здійснення перманентного аналізу ефективності логістичних процесів. Отже, питання формування логістичної системи підприємства є надзвичайно актуальними та потребують дослідження.

Тому тема цієї кваліфікаційної роботи є своєчасною, оскільки присвячена формуванню логістичної системи транспортного підприємства.

Різноманітним аспектам формування логістичних систем підприємств адресували свої праці багато вчених, серед них: Божок А., Бойко Є., Грицина Л., Єлетенко О., Іванова М., Крикавський Є., Левченко В., Окландер М., Судін В., Трифонова О., Устенко М., Фролова Л., Швець Л. та інші.

Разом із тим, питання формування логістичної системи транспортного підприємства все ще залишаються пріоритетними до розгляду з наукової та практичної точки зору.

Метою кваліфікаційної роботи є рефреймінг теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо формування логістичної системи підприємства.

Для досягнення визначеної мети роботи нами поставлені і вирішені такі завдання:

- досліджено етапи формування логістичної системи;
- охарактеризовано принципи формування регіональних транспортних логістичних систем;
- здійснено аналіз стану формування логістичної системи підприємства з використанням практичного інструментарію у ТОВ «ДАК-ТРАНС»;

-запропоновані підходи до оптимізації системи логістичного сервісу на підприємстві ТОВ «ДАК-ТРАНС»;

-запропоновано формування оптимальної логістичної системи в контексті управління стійким розвитком ТОВ «ДАК-ТРАНС».

Об'єкт дослідження – формування логістичної системи підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти формування логістичної системи підприємства в нинішніх українських реаліях.

Методи дослідження. В роботі були використані методи: наукової абстракції – для з'ясування етапів формування логістичної системи підприємства; метод спостереження – для аналізу стану формування ефективної системи управління логістикою у ТОВ «ДАК-ТРАНС»; аналітичний, порівняння, графічний, темпів приросту, групування – при здійсненні оцінки економічної діяльності та стану формування логістичної системи у ТОВ «ДАК-ТРАНС»; комплексний метод – при розробці комплексу пропозицій щодо вдосконалення формування логістичної системи підприємства.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали наукові статті, присвячені питанням формування логістичної системи підприємств; монографії, посібники, підручники, фахова література; бухгалтерська звітність товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС», результати авторських спостережень, аналітичні огляди, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій та інтернет-джерела.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Методичні засади формування логістичної системи на основі сталого розвитку

Нині відбуваються стрімкі перетворення як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі роботи підприємств. Нагальним та надзвичайно важливим є втілення у операційну діяльність підприємств сучасних інноваційних методів менеджменту. Разом із тим, ефективність деяких управлінських рішень не завжди є високою, існує потреба до здійснення більш ефективної операційної діяльності підприємств. Це, у свою чергу, вимагає прискіпливого вивчення інноваційних методів менеджменту, логістичного управління, яке будується на традиційних засадах та виступає у ролі рушійного інструменту управління операційною діяльністю підприємства та оптимізацією використання усіх видів ресурсів. Головним фактором успішного менеджменту підприємства має стати побудова ефективної логістичної системи на засадах концепції сталого розвитку.

Неврахування взаємної кореляції логістики та активної стратегії поведінки на ринку дуже часто ведуть до того, що раціональне придбання сировини (матеріалів, комплектувальних, запасних частин, енергії), веде до випуску додаткової продукції, не завжди забезпеченого попиту на неї. В умовах ринкової економіки та необхідності дотримання ведення ефективної господарської діяльності це може призвести до необґрунтованих витрат, зменшення прибутку або, навіть, збитків.

Логістичну систему, що функціонує на принципах сталого розвитку вивчають через призму реалізації стратегічної мети організації та раціоналізацію її ключових операційних процесів, виокремлюючи при цьому стратегічні та тактичні логістичні завдання. Інтегральна парадигма логістики

в умовах сталого розвитку підприємства представлена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 — Схема інтегрованого логістичного підходу в умовах сталого розвитку підприємства

Джерело: [55]

Виникнення та розвиток інтегральної концепції логістики описується у роботах таких вчених, як Єлетенко О.В., Селезньова Н.О. [13; 44]. Логістичне завдання полягає у визначенні його меж, базується на оцінці логістичної системи організації, а також вивченні зв'язків зі стейкхолдерами. Після того, як логістичне завдання визначено, варто переходити до таких наступних етапів:

- характеристика наявного матеріалу, а також вивчення обсягу та

вартості руху товарів (за добу, місяць, рік);

-вивчення просторових та часових меж, а саме побудова таблиць перехресних переміщень сировини, матеріалів, а також складання графіка роботи персоналу та обладнання, яке використовується в операційному процесі;

-вивчення характеру перетворень (перевезення, складування, навантаження, розвантаження).

В узагальненому вигляді логістичний процес можна зобразити як деякий ланцюг, що включає наступні ланки: “постачальники - організація - споживачі”, в яких існують такі потоки - матеріальний та нематеріальний (інформаційний).

За твердженням Єлетенко О.В. логістичну систему варто розглядати через призму досягнень стратегічних цілей підприємства та раціоналізацію його основних операційних процесів з виділенням загальних і часткових логістичних завдань [13].

Зарубіжний вчений Бауерсокс у своїй роботі [58] установив наступну закономірність: зменшення на 1% логістичних витрат рівнозначно майже 10% зростання обсягів продажів.

Логістична система підприємства, сформована на основі сталого розвитку має розглядатися через досягнення нею стратегічних цілей та раціоналізацією усіх операційних процесів. При цьому важливо виокремити загальні та часткові логістичні завдання (табл. 1.1):

Сучасне розуміння логістики як важливого стратегічного складника досягнення конкурентних переваг будь-якої організації призвело до її розуміння в рамках інтегральної парадигми. В сучасних реаліях компанія повинна максимально швидко адаптовуватися до мінливих господарських умов, зміни попиту на продукцію та послуги, потенційною загрозою настання внутрішніх чи зовнішніх ризиків. Також вкрай важливо мінімізувати тривалість фаз операційного циклу виготовлення продукції (надання послуг) і до її реалізації споживачу.

Таблиця 1.1 — Загальні та часткові логістичні завдання

<i>№ п/п</i>	<i>Завдання</i>
1.	Максимальне пристосування організації до непередбачуваних ринкових умов господарювання; зростання її ринкової частки; набуття нових конкурентних переваг та зростання конкурентоздатності. Бажаним є досягнення таких цілей за найменших витрат. Нехтування існуванням тісного кореляційного зв'язку логістики та проактивною ринковою позицією, як правило, веде до того, що на перший погляд, раціональне придбання сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів, призводить до випуску продукції без врахування попиту на неї. В умовах високої конкуренції це, як правило, призводить до збитків.
2.	Створення інтегрованої системи управління матеріальними та супутніми потоками, яка створить передумови для належної якості виробленої та доставленої продукції.
3.	Створення вищої якості інформаційного обміну (відслідковування матеріальних потоків та передавання про нього інформації в централізований логістичний інформаційний центр).
4.	Вироблення стратегії та процедур фізичного переміщення потоків матеріалів та готової продукції.
5.	Розробка механізмів менеджменту операціями руху матеріальних потоків.
6.	Об'єднання зусиль структурних частин організації та орієнтація на досягнення нею стратегічних та тактичних цілей.

Джерело: складено авторкою на основі [55]

Передумовами для впровадження інтеграційних підходів в логістиці є:

- ✓ нове розуміння сутності функціонування ринкових механізмів та надзвичайно високій ролі логістики, як способу досягнення конкурентних

переваг підприємства;

- ✓ перспективи та переваги, які відкриває можливість інтеграції учасників логістичного ланцюга;

- ✓ використання нових інформаційних інструментів, застосунків, каналів комунікування, що відкривають нові горизонти кращого менеджменту підприємством в цілому та його операційною і збутовою діяльністю.

Логістична система має розглядатися як єдиний механізм елементів інтегрованої системи, яка допомагає реалізувати цілі ведення господарської діяльності. В інтегрованих логістичних системах матеріальні потоки об'єднують увесь життєвий цикл продукту: від ідеї, розробки, виробництва, удосконалення, розподілу, реалізації, надання післяпродажного сервісу. Потім цей цикл повторюється знову, врахувавши при цьому нові вимоги, запити споживачів.

Ключовими об'єктами дослідження у логістиці традиційно є матеріальні, фінансові та інформаційні потоки, потоки якості продукції. Предметом дослідження в логістиці є оптимізація логістичних потоків. Логістичний процес містить три складника “постачальники-виробники-споживачі” та два пов'язаних потоки - матеріальний та інформаційний.

Схема потоків логістичної системи організації в умовах сталого розвитку містить економічний, соціальний та екологічний складники, а також матеріальні та фінансові потоки, потік якості продукції (наданих послуг), які рухаються в одному напрямку та інформаційний потік, який рухається у зворотному напрямку. Важливими функціями та операціями, які виконуються в межах логістичної системи є оцінка поточного стану організації, оперативне планування діяльності, прогнозування діяльності підприємства, планування потреб у сировині, комплектуючих виробів, матеріальних ресурсах, фізичний розподіл та здійснення закупівель.

Вирішення логістичного завдання уможливорює встановлення видів та кількості товарів та комплектуючих, які необхідно закупити. Для цього необхідно розробити (удосконалити) закупівельні логістичні маршрути (в

середині підприємства та за його межами).

Логістичний цикл організації в умовах сталого розвитку утворюється з таких елементів: цикл постачання; цикл виробництва; цикл фізичного розподілу.

Формування логістичної системи варто розпочинати з окреслення цілей, що здійснюють вплив та взаємодію елементів такої системи та стосуються такого важливого аспекту, як задоволення споживчого попиту, доцільність утворення інших структурних підрозділів підприємства, регулювання рівня рентабельності, підвищення якості логістичних процесів.

Алгоритм формування логістичної системи передбачає окреслення доцільності скупності елементів, яку послідовно утворюють, удосконалюють та реалізують на різних етапах життєвого циклу логістичної системи, використовуючи систему індикаторів, серед яких ключовими є запити споживачів, забезпечення високої якості продукції (послуг) та надання максимального рівня логістичного обслуговування.

1.2. Етапи формування логістичної системи

Важливою передумовою формування ефективної логістичної системи підприємства є визначення кількості та змісту її етапів. Від того, наскільки якісно вибудований цей процес буде залежати розмір витрат підприємства на формування його логістичної системи. Занадто деталізовані етапи потенційно збільшують час, який витрачається на досягнення бажаних цілей діяльності підприємства. Разом із тим, приділення неналежної уваги кожному з етапів формування логістичної системи неминуче призведе до збитків, недоотриманого прибутку, втрати конкурентних позицій, порушення логістичного циклу, порушення ритмічності як у процесах виробництва, так і у процесах реалізації продукції.

На сьогоднішній день існує значна кількість публікацій науковців стосовно етапів формування логістичної системи. Разом із тим, немає

одноставності ідей дослідників черговості кожного етапу, а також змісту того чи іншого етапу.

Так, українська дослідниця Єлетенко О.В. ключову увагу у своїй науковій праці приділила формуванню механізму управління логістичною системою організації, власне під яким авторка розуміє систему наукових засобів, що здійснюють вплив на логістичні процеси, регулюють, оцінюють та удосконалюють їх, проводять прогнозування й планування, а за необхідності змінюють логістичні потоки. На твердження авторки до елементів такого механізму входить наступне: механізм управління роботою компанії; інтегративні інформаційні системи; механізм управління запасами; схема постачання сировини, деталей; систему та схеми руху транспорту організації; механізм організації складування продукції; систему розподілу готових виробів.

Також Єлетенко О.В. пропонує для побудови дієвого механізму менеджменту логістичної системи організації виконувати такі задачі: 1) розробити та втілити організаційні схеми співпраці різних об'єктів системи; 2) виробити правила та принципи такої взаємодії; 3) сформуванню єдине інклюзивне інформаційне середовище; 4) виробити алгоритми оптимізації потоків у логістичній системі.

Єлетенко О.В. переконана, що процес формування логістичної системи повинен проходити такі етапи: створення бази даних, з характеристикою основних елементів майбутньої логістичної системи; окреслення головних завдань, методів, принципів функціонування логістичної системи; власне побудова логістичної системи; тестування логістичної системи на предмет недоліків; впровадження логістичної системи в організації [13].

На думку іншої української дослідниці Ткачової А.В., процес формування логістичної системи має містити наступні етапи: визначення мети логістичної системи; окреслення меж у роботі логістичної системи; вироблення структурного складу системи; чітке встановлення складу об'єктів системи; розмежування функцій об'єктів системи; формування індикаторів

роботи логістичної системи; визначення ефективності функціонування логістичної системи [48].

Питуляк Н.С. у своїй праці [38] переконує, що процес формування логістичних систем повинен містити три етапи: 1.Окреслення ключових аспектів утворення організаційних, функціональних, інформаційних логістичної системи. 2.Брати до уваги головні чинники формування логістичної системи компанії (її місію, стратегію розвитку, кадрове забезпечення, менеджмент, маркетингові питання, логістичні ризики, врахування факторів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації). 3.Виділення в структурі логістичної системи окремих відділів (збуту, постачання, транспортування тощо).

Барановський С.І. разом із іншими колегами пропонує механізм формування логістичної системи реалізовувати за такими етапами [57]: аналізування наявної логістичної системи організації; виявлення ключових цілей роботи логістичної системи та розробка кроків щодо їхнього досягнення; встановлення елементів логістичної системи та зв'язків між ними; побудова логістичної системи компанії. Цей механізм повинен бути спрямований на створення двох підсистем (макрологістичної та мікрологістичної), які забезпечуватимуть функції придбання, виробництва, інформаційного супроводу, розподілу виробленої продукції, транспортного забезпечення. Варто відмітити, що на думку зазначеного вченого необхідною умовою діяльності таких підсистем має бути їх ефективна взаємодія на трьох рівнях. Спершу має відбутися об'єднання інформаційних потоків всередині організації. На другому рівні - взаємодія із постачальними та споживачами підприємства; на третьому - координація з органами державної та місцевої влади, які своїми рішеннями можуть вплинути на матеріальні, фінансові та інформаційні потоки підприємства.

Дослідниця Прохорова В.В. запропонувала до складу механізму формування логістичної системи включити чотири наступних етапи [41]:

1. Обґрунтування потреби у формуванні логістичної системи

(зростання конкуренції, економічна чи політична криза, військовий конфлікт, вплив науково-технічного прогресу);

2. Формулювання завдань, які покладаються на логістичну систему (збільшення прибутку, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів в організації);

3. Формулювання функцій, які буде виконувати логістична система (створення стандартів обслуговування, управління запасами, постачанням, збутом, виробництвом, питання ціноутворення, маркетингові заходи);

4. Врахування дії впливу внутрішніх та зовнішніх факторів (конкурентне становище підприємства, рівень та існуючі стандарти обслуговування клієнтів, рівень взаємодії та надійності постачальників, інформаційний обмін, потенціал зниження витрат).

Грицина Л.А. пропонує [9] наступні етапи формування логістичної системи:

- ✓ оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- ✓ окреслення основних контурів логістичної системи;
- ✓ формулювання ключових вимог до логістичної системи;
- ✓ ідентифікація важливих інформаційних джерел;
- ✓ розпізнавання об'єктів менеджменту, створення концепції логістичної системи для відібраних об'єктів управління;

✓ етап втілення логістичної системи містить такі підетапи: створення моделі логістичної системи, оцінка ключових напрямків роботи логістичної системи, пошук та встановлення взаємозв'язків між підсистемами логістичної системи та оточуючого середовища, визначення ефективності управління, модернізація структури логістичної системи.

Вахович І.М. та Камінська М.І. розглядаючи логістичну систему промислового підприємства, пропонують її розглядати як цілісний комплекс кроків з її створення (удосконалення), якій притаманні оптимальні матеріальні, фінансові та інформаційні потоки. Логістична система має сприяти досягненню запланованої мети та нести зміни на краще за показниками якості продукції, поліпшенні наданих послуг, економії ресурсів,

зменшенню часу [7].

Проаналізувавши різні погляди науковців та їхнє бачення етапів формування логістичної системи, пропонуємо наступну послідовність її етапів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 — Етапи формування логістичної системи

<i>№ етапу</i>	<i>Зміст етапу</i>
1.	Окреслення цілей (стратегічних, тактичних, оперативних) та розробка концепції
2.	Оцінка чинників внутрішнього середовища (місія, стратегія, постачання, збут, виробництво, склади, персонал) та менеджмент (якість системи управління, стан імплементації інструментів цифровізації, резерви зменшення витрат)
3.	Оцінка чинників зовнішнього середовища (аналіз логістичних ризиків: природні, технологічні, техногенні, екологічні, військові, умови обслуговування, рівень конкуренції)
4.	Створення власного банку даних
5.	Вироблення ключових завдань, способів та принципів моделювання логістичної системи
6.	Встановлення чітких контурів логістичної системи
7.	Побудова структури логістичної системи (відділ постачання, відділ збуту, маркетинговий відділ, відділ транспорту, склади)
8.	Наділення кожного об'єкта певними функціями
9.	Розробка проєкту логістичної системи
10.	Побудова логістичної системи
11.	Робота логістичної системи в тестовому режимі та внесення відповідних коректив за необхідності
12.	Визначення ефективності функціонування логістичної системи

Джерело: складено авторкою на основі [15]

Підсистема управління може включати, як правило, три функціональні підсистеми: підсистему наукового забезпечення (сюди входять наукові підходи до управління, закони та закономірності функціонування ринкової економіки, перелік методів якісного управління); підсистема функціонального управління (сюди належить організація, планування, контроль, оцінка, облік та ін.); організаційна підсистема (містить операційну структуру організації, принципи взаємодії її елементів).

1.3. Принципи формування регіональних транспортних логістичних систем

Принципи характеризують суттєві відмінності об'єкта дослідження. Це робить можливим цьому об'єкту провадити своє призначення та функціонувати як система. Вивчення та систематизація принципів формування логістичної системи підприємства уможлиблюють вирішення необхідності уніфікації термінології, яка присутня у логістиці та викристалізувати найбільш важливі особливості логістичної системи, які визначають її основне призначення.

На етапі створення логістичної системи Ткачова А.В. запропонувала користуватися принципами функціональності, комплексності, цілеспрямованості, ємерджентності [48].

На думку Єлетенко О.В. доцільно використовувати наступні принципи формування логістичної системи:

- погодженість інформаційних, ресурсних, технічних та інших параметрів логістичної системи;
- розгляд елементів логістичної системи як взаємопов'язаних та взаємозамінних;
- досягнення визначених цілей логістичної системи має узгоджуватися із підцілями функціональних складників;
- логістична система підприємства має характеризуватися сталим

розвитком, не допускати певних відхилень, наперед визначених параметрів та чинників внутрішнього та зовнішнього середовища [13].

Вахович І.М. та Камінська М.І. пропонують наступні принципи [7] формування логістичних систем промислових підприємств, які, на наш погляд, можуть бути імплементовані і у роботу транспортних підприємств:

- скерування на максимальне досягнення визначених цілей організації;
- узгодження ресурсних, інформаційних, людських, технічних та інших параметрів логістичної системи;
- використання системного підходу в управлінських рішеннях;
- глобальної оптимізації елементів логістичної системи підприємства;
- стійкості, тобто спроможності провадити свою операційну діяльність та не допускати суттєвих флуктуацій від запланованих цілей;
- адаптивності, тобто при великих коливаннях різних факторів, логістична система підприємства має адаптуватися до нових умов;
- використання гнучких інформаційних систем для вироблення ефективних управлінських рішень;
- наявності обмеженого фінансового бюджету та запасу матеріалів;
- наявної чіткого описання планового обсягу робіт та планового результату;
- визначення відповідальних осіб за конкретний фронт робіт.

Левченко В.О. пропонує використовувати наступні принципи функціонування логістичних систем: системного підходу; глобальної оптимізації; тотальних витрат; координації; інтеграції; логістичного моделювання; інформаційного супроводу; тотального управління якістю; стійкості; екологічності; адаптування [24].

В сучасних умовах необхідно більше уваги приділяти формуванню ефективних регіональних транспортних логістичних систем. Вони допомагають надавати увесь спектр транспортних послуг (перевезення вантажів, страхові послуги, мультимодальні перевезення).

Одним з вагомих чинників розвитку та зростання конкурентних позицій

нашого регіону є діяльність транспортних логістичних систем, які уможливають співпрацю членів транспортного процесу та мають на меті надати споживачам сукупність якісних послуг транспортних послуг та отримання ними високого рівня розвитку логістичної інфраструктури регіону.

Згідно з дослідженнями, які наводить у своїх наукових працях українські дослідники Перебийніс В.І. та Перебийніс О.В. [35; 36], використання якісних інтегрованих логістичних систем створює передумови зменшення сукупних логістичних витрат на 12-35%, логістичних витрат на 7-20%, навантажувальні та розвантажувальні витрати на 15-30%, для зменшення запасів на 50-200%, пришвидшити обертання матеріальних ресурсів на 20-40%. Усе перелічене засвідчує, що одним з ключових чинників економічного піднесення є утворення системних регіональних транспортних систем.

Регіональна транспортна логістична система має утворюватися на принципах раціональності, системності, ієрархічності, оптимізації, стійкості, адаптації, інтеграції, формалізації (табл. 1.3).

Сутність принципу раціональності у тому, що транспортна логістична система має бути організована раціонально, її елементи мають бути оптимально організовані. Реалізувати цей принцип можна завдяки ефективним управлінським рішенням, вчасному їх виконанню, якісному розподілу ресурсів та ін.

Принцип системності обумовлює роботу організації як транспортної логістичної системи та як логістичної підсистеми регіону. Реалізація даного принципу полягає у формуванні потокової лінії, узгодженості елементів різних потоків, оптимізації документообігу, фінансової звітності тощо.

Принцип ієрархічності. У багаторівневих логістичних системах стосунки між рівнями мають характеризуватися певною впорядкованістю. Будь-який рівень транспортної логістичної системи має володіти певним автономним статусом в рамках виробничої системи та мати потенціал часткової самореалізації.

Таблиця 1.3 — Принципи регіональної транспортної логістичної системи

<i>№ п/п</i>	<i>Принцип</i>
1.	Раціональності
2.	Системності
3.	Ієрархічності
4.	Оптимізації
5.	Стійкості
6.	Адаптації
7.	Інтеграції
8.	Формалізації
9.	Обліку
10.	Раціонального розміщення виробництва
11.	Конкурентних переваг регіону

Джерело: складено авторкою на основі [3]

Принцип формалізації має на меті надання формальних характеристик діяльності транспортних логістичних систем організацій.

Принцип інтеграції складових транспортних логістичних систем набувають свого вияву в певних властивостях. Завдяки їх вдалому поєднанню досягається синергетичний ефект. Він проявляється в роботі поточних ліній, де відбувається поєднання активності транспортування та роботи над предметом праці.

Принцип обліку враховує загальні витрати в рамках логістичного ланцюга, від етапу закупівель матеріальних ресурсів, сировини аж до етапу продажу (відвантаження) продукції.

Принцип оптимізації роботи транспортної логістичної системи та зведення до мінімуму загальних логістичних систем.

Принцип стійкості уможливорює роботу транспортної логістичної системи з меншими відхиленнями від нормативних значень в умовах функціонування нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища.

Принцип адаптації знаходить свій вияв у прийнятті якісних управлінських рішень та внесення відповідних змін у роботу різних відділів підприємства.

Принцип раціонального розміщення виробництва детермінує максимальне охоплення економічних, екологічних, соціальних, демографічних чинників для розміщення продуктивних сил. Реалізація даного принципу передбачає наближення різних виробництв до джерел сировини, енергії, водних ресурсів; зближення виробничих потужностей та кінцевого споживача; раціоналізації транспортування однотипної продукції.

Принцип конкурентних переваг регіону. Відмінності у економічному розвитку і потенціалі регіонів проявляються внаслідок різної конкурентоспроможності окремого регіону. Поліпшення конкурентних позицій конкретного регіону залежить від швидкості, гнучкості реакції регіональної логістичної системи на внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на попит на продукцію (послуги). Зasadничими основами економічного піднесення будь-якого регіону є повсюдне впровадження інновацій.

Робота транспортного логістичного регіонального центру виявляється у його функціональному складі. До нього мають входити: транспортна організація, яка здійснюватиме перевезення різних вантажів; логістична організація, робота якої буде зосереджена на наданні різноманітних послуг, а саме: транспортування вантажів, складське обслуговування, навантажувальні та розвантажувальні роботи; організація, яка надає послуги з ремонту та супутнього сервісу, технічне обслуговування автомобільного парку; експедиторська організація, що пропонує послуги з митного оформлення, зберігання вантажу при його транспортуванні; страхова організація, що надає послуги зі страхування вантажів.

Розвиток регіональної логістичної системи покликаний сформувати довірчі ділові стосунки між продуцентами та споживачами послуг завдяки гнучкій системі взаємин різноманітних видів транспорту.

Для організації якісного логістичного супроводу перевезень вантажів, до складу регіонального логістичного центру потрібно залучити сучасні високопродуктивні інтелектуальні інформаційні технології для перевізного сервісу; міжрегіональні логістичні зв'язки; підвищити конкурентоздатність вітчизняних логістичних організацій на ринку транспортних послуг.

Будь-яка функціональний складник регіональної логістичної системи повинен мати складники нижчого рівня, які відповідатимуть сутності функцій, виконуваних ними. Якісне функціонування регіонального логістичного центру уможливить системне надання логістичних послуг: навантаження вантажів; розвантаження вантажів; створення партій вантажів; обробка вантажів; обробка супровідних документів; митний супровід; інформаційний супровід.

Потрібно зауважити, що війна значно вплинула на транспортні логістичні системи регіонів. Вона змушує переосмислити транспортні маршрути і створити системи, які забезпечують безпеку перевезень та можливість швидко переключатися на оборонні потреби. Реагування на екстрені ситуації вимагає появи механізмів для швидкого мобілізації та перевезення ресурсів.

Внаслідок війни обмежено доступ до деяких транспортних маршрутів. У зв'язку з цим регіональні системи логістики повинні розвивати альтернативні шляхи перевезення для забезпечення незалежності від конкретних маршрутів. Стратегічне розташування інфраструктури теє впливає на формування регіональних логістичних систем, що передбачає нові стратегічні місця для розташування та розвитку інфраструктури.

Умови війни спонукають до співпраці між різними суб'єктами влади та галузями економіки для забезпечення ефективності та надійності транспортної логістики. Ці чинники вимагають переосмислення та перегляду регіональних транспортних логістичних систем з урахуванням потреб в безпеці, ефективності та стратегічному значенні.

Підкреслимо також, що є зміни в обличчі кандидатів у логістиці під

впливом обставин війни. Ця сфера традиційно асоціюється з чоловіками, але може відкрити двері для більшої участі жінок. Навчання нових працівників – це ключовий елемент для забезпечення необхідних кадрів у цій галузі. Налаштування менеджменту, бізнесу і логістики до дистанційної роботи є важливою у вирішенні цього питання.

Потрібно наголосити, що можливість використання інших маршрутів та методів перевезення, таких як повітряний транспорт або морський контейнерний транспорт є сьогодні складною задачею. Логістичні процеси для зменшення затримок та оптимізації маршрутів вимагають використання технологій та програмного забезпечення для відстеження вантажів та управління логістикою. Надійні перевізники та логістичні компанії, які мають досвід у роботі з складними логістичними маршрутами та вантажами – також варіант для покращення ситуації, як і можливість розширення ринків збуту для зменшення залежності від певних регіонів або країн. Постійний моніторинг ситуації та аналіз ефективності вжитих заходів допомагають зменшити вплив проблем на автотранспортний бізнес та забезпечити більш ефективну логістику в умовах складності перевезень через морські та залізничні шляхи.

Насамкінець акцентуємо, що екстрене пристосування грає важливу роль в логістиці, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як війна. Українська транспортно-логістична система виявила вражаючу здатність до адаптації під впливом складних умов. Це свідчення про ефективність управління, технічну готовність і рішучість працівників в цій сфері. Такі успішні приклади демонструють важливість логістики як ключового компонента економічного розвитку та забезпечення життєво важливих потреб населення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАН ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ДАК-ТРАНС»

2.1. Формування ефективної системи управління логістикою у ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Нині, до логістики відносять управління людськими, фінансовими, інформаційними та іншими потоками, які існують в різних економічних системах. Однак, на нинішньому етапі економічного розвитку логістика не може існувати без менеджменту, тому що він є базисом успішного функціонування будь-якої організації.

Сутність логістики в тому, що вона допомагає управляти різноманітними потоковими процесами. Об'єктом логістики можуть бути різні види діяльності, де певний набір процесів має альтернативну послідовність та має можливість вибору кращого варіанту її організування й менеджменту за обраними показниками.

Особливістю логістики є її вміння управляти потоковими процесами, а також організовувати ефективне управління ними з метою виявлення потенційних резервів, додаткових прибутків з інших джерел. Логістика призначена сформувати методи та способи управління потоковими процесами, що має на меті пошук нових джерел та факторів продуктивності.

Логістика є практичним засобом здійснення господарської діяльності підприємницьких структур у ринковій економічній системі. Вона уможливорює досягнення ефективної організації поточних логістичних процесів у певному просторі та у визначений час; має на меті пошук резервів, додаткового прибутку завдяки більш продуктивним джерелам. Логістика володіє широким набором інструментів поліпшення функціонування підприємства в ринкових умовах та визначає ефективність її використання в Україні в нинішніх реаліях.

В ролі цих інструментів можуть виступати різні інновації, наприклад

створення програми впровадження потокових логістичних процесів або впровадження елементів логістики на певних ділянках, цехах, процесах, де це є економічно обґрунтованим та фінансово доцільним. Або налагодження більш якісних стосунків між різними структурними підрозділами організації (відділ маркетингу, фінансовий відділ, бухгалтерська служба тощо) з логістичною системою підприємства; використання якісних показників оцінки ефективності логістичної програми підприємства.

Необхідність впровадження інструментів логістики у роботу підприємств обумовлюється ускладненням інформаційних та оптимізаційних завдань логістики та інтеграцією підприємницьких структур з корпоративними об'єднаннями та подальшою взаємодією й отриманням обоюдної вигоди.

Ефективний менеджмент потокових процесів у ТОВ «ДАК-ТРАНС» може стати реальністю при виконанні певних умов, а саме:

- першою умовою ефективності логістичної системи є її висока керованість та адаптивність. Нескладний тип керованості можна оцінити спроможністю управлінських центрів дотримуватися виконавчої дисципліни. Це уможлиблює виконання різних завдань, доручень, наказів вчасно, оперативно та якісно. Оскільки в умовах незначної керованості будь-які проєкти націлені на раціоналізацію менеджменту потокових процесів не мають сенсу, тому для дотримання потрібної керованості процесів впровадження логістичних елементів на підприємстві варто передбачити раціональну стимулювальну систему управлінських впливів на працівників з метою дотримання виконавчої дисципліни;

- необхідним чинником логістизації є високий рівень адаптивності ринкових структур. Її зміст у тому, аби пристосуватися до оточуючого середовища. Зростання адаптивності забезпечують об'єктивні критерії оцінки результатів прийнятих рішень, завдяки використанню прямих та зворотних зв'язків;

- адаптивність організації знаходить свій вияв у вибірковій здатності раціонального аналізу та добору чинників життєздатності згідно суспільних

запитів. Як керованість, так і адаптивність господарюючих суб'єктів зводяться до їхньої можливості реалізувати загальносистемні задачі та виступає потрібною передумовою поліпшення логістичної системи ТОВ «ДАК-ТРАНС»;

– важливою передумовою розвитку логістичних систем підприємств є спільність інтересів та мети господарських систем із суспільними інтересами. Цього можна досягнути удосконаленням нормативних документів, як на рівні організації, так і на рівні держави.

У таблиці 2.1 наведені основні інструменти формування ефективної системи управління логістикою у ТОВ «ДАК-ТРАНС».

Отже, логістизація підприємницького середовища не повинна обмежуватися лише побудовою більш раціональних систем управління, а має доповнюватися перебудовою у ефективні логістичні системи. Внаслідок цього товариство «ДАК-ТРАНС» отримає додаткові конкурентні переваги від оптимальної організації управління потоковими процесами.

Економічні розрахунки доводять, що поєднання інформаційних та матеріальних потоків разом зі зростанням економічної ефективності є тим інноваційним механізмом, за рахунок якого створюється потенціал економічного піднесення організації. Найкращим вирішенням цього завдання є створення ефективної гнучкої логістичної системи управління у ТОВ «ДАК-ТРАНС» у поєднанні з інформаційною системою. Цілями створення такої системи є автоматизація логістичних та інформаційних процесів, економне витрачання ресурсів, зростання загальної функціональності за рахунок імплементації інструментів цифровізації.

З нашої точки зору, реальним є зменшення витрат на побудову чітких координаційних зв'язків у ТОВ «ДАК-ТРАНС» можливо одержати завдяки налагодженню дієвих управлінських стосунків, запровадити електронні форми контрольних заходів (замість контролерів); впровадити електронний документообіг, і завдяки цьому значно скоротити витрати на документальне оформлення. Зекономлені грошові кошти можна спрямувати, наприклад, на

зростання продуктивності робіт, пов'язаних із складуванням, навантажувальних та розвантажувальних робіт, транспортуванням.

Таблиця 2.1 – Інструменти формування ефективної системи управління логістикою у ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Вплив логістики на ключові параметри управління поточковими процесами	Чинники ефективності за рахунок покращення рівня управління	Джерела ефективності завдяки використанню резервів управління за допомогою логістики	Реалізація основних цілей логістики
Досягається побудова ефективної структури управління; Зростає виконавча дисципліна; Зростає дієздатність системи управління; Зростає професійний рівень співробітників; Покращується технічне, технологічне, автомобільне, інформаційне забезпечення організації.	Покращується постановка операційних завдань; Зменшується рівень відхилення виконаних рішень від запланованих завдань; Знижується значення неформальної структури менеджменту; Зростає оперативність та якість виконаних завдань	Зближення існуючої структури управління до взірцевої; Наближення існуючої моделі управління до нормативної; Реалізація ефективних рішень стосовно цифровізації усієї діяльності.	Зведення до мінімуму дефіциту, який виникає внаслідок порушення договірних зобов'язань; Побудова ефективної схеми руху продукції, грошових та інформаційних потоків; Оптимізація запасів у каналах розподілу; Комбіноване використання різних транспортних засобів; Впровадження прогресивних форм складської обробки вантажів; Зменшення рівня втрат ресурсів.

Джерело: складено авторкою за результатами власних досліджень

Найкраще задачу зростання результативності розв'язувати на етапі проєктування, для чого поліпшити існуючі механізми управління логістикою.

Для оцінки класичної логістичної системи найкращим варіантом є

використання функціонально-вартісного аналізу.

Згідно з розрахунками автора [4] середньостатистичний розподіл витрат за функціями в логістиці виглядає наступним чином (табл. 2.2).

Відповідно до показників, наведених у таблиці 2.2. витрати не корелюють із важливістю функцій, які вони виконують на підприємстві. Витрати на координування роботи та оформлення транспортної документації займають невинновдано велику питому вагу, хоча в логістичних процесах їхня роль не є визначальною. Натомість, функції менеджменту та транспортування, а також навантажувально-розвантажувальні роботи й складські роботи становлять основу процесу логістики, хоча займають незначну питому вагу у структурі витрат підприємства.

Таблиця 2.2 – Розподіл витрат за функціями в логістиці

№	Функції	Витрати (%)
1.	Координація роботи	21
2.	Складування	17
3.	Завантаження / Розвантаження	17
4.	Документальне оформлення	18
5.	Транспортування	15
6.	Менеджмент	12

Джерело: складено авторкою за [4]

При побудові системи управління логістикою необхідним є урахування особливостей національного законодавства з питань захисту інформації, електронного цифрового підпису, електронного документообігу, а також в цілому дотримуватися інформаційної гігієни. Якщо підприємство має намір імплементувати зарубіжну логістичну модель, то необхідно її адаптувати під українські реалії, вимоги та обмеження, тому що примітивне запозичення не працює.

2.2. Аналіз економічних показників п'ятирічної діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Показники діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» в сфері транспортного бізнесу є важливими для розуміння його ефективності, стабільності та фінансового стану. Основні засоби включають транспортні засоби, будівлі, обладнання та інші активи, які використовуються у діяльності підприємства. Вартість цих засобів показує, наскільки підприємство оснащене для виконання своєї основної функції – перевезення вантажів. Це впливає на здатність підприємства обслуговувати клієнтів, надійність та безпеку перевезень. Доход показує загальний обсяг коштів, отриманих підприємством від основної діяльності. Він є індикатором попиту на послуги підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Високий доход свідчить про стабільність та можливість подальшого розвитку компанії.

Собівартість відображає витрати на здійснення перевезень, включаючи паливо, зарплату водіїв, амортизацію транспортних засобів тощо. Знання собівартості дозволяє підприємству аналізувати свою рентабельність, оптимізувати витрати та встановлювати конкурентні ціни на послуги.

Капітал включає власні та залучені кошти підприємства. Розмір капіталу впливає на можливості для інвестицій у розширення парку транспортних засобів, модернізацію обладнання та впровадження нових технологій. Це також визначає фінансову стійкість підприємства.

Заборгованість (кредиторська) відображає зобов'язання підприємства перед кредиторами та постачальниками. Високий рівень заборгованості може свідчити про фінансові труднощі, тоді як низький рівень заборгованості вказує на стабільність та надійність компанії. Аналіз заборгованості допомагає у плануванні фінансової діяльності та управлінні ризиками. Пробіг транспортних засобів вказує на обсяги використання транспортних засобів. Високий пробіг може свідчити про інтенсивну експлуатацію, що вимагає належного технічного обслуговування. Цей показник важливий для

планування заміни або ремонту транспортних засобів та для оптимізації маршрутів. Цей показник відображає продуктивність підприємства. Знання обсягів переміщених вантажів допомагає оцінити ефективність використання транспортних засобів та рівень завантаженості. Це також важливо для маркетингового аналізу та прогнозування попиту на послуги.

До речі, логістична система значною мірою впливає на формування ключових показників діяльності підприємства, яке займається перевезенням вантажів. Ефективна логістична система допомагає оптимізувати використання основних засобів, таких як транспортні засоби і склади. Планування маршрутів, управління складом та технічне обслуговування транспортних засобів дозволяють знизити знос і витрати на амортизацію, що впливає на загальну вартість основних засобів.

Оптимізація логістичних процесів, таких як планування маршрутів, завантаження/розвантаження, управління запасами та обслуговування клієнтів, сприяє підвищенню ефективності перевезень. Це призводить до зниження витрат і підвищення швидкості доставки, що може збільшити конкурентоспроможність і, відповідно, доходи підприємства.

Раціоналізація логістичних процесів, включаючи оптимізацію маршрутів, використання паливозбережних технологій і зниження часу простою, допомагає знизити операційні витрати. Зменшення витрат на паливо, технічне обслуговування та логістичні операції знижує собівартість перевезень.

Ефективна логістична система може зменшити необхідність у значних капіталовкладеннях через оптимізацію наявних ресурсів. Наприклад, краще управління транспортним парком і складами може зменшити потребу в додаткових інвестиціях в основні засоби. Ефективне управління логістикою допомагає підвищити ліквідність підприємства, зменшити заборгованість і покращити фінансовий стан. Скорочення операційних витрат та оптимізація грошових потоків дозволяють зменшити залежність від зовнішнього фінансування. Інтеграція та оптимізація логістичної системи безпосередньо

впливають на всі основні показники діяльності підприємства, сприяючи підвищенню його ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Аналіз економічної діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» розпочинаємо з дослідження його активів. Необоротні активи в періоді з 2022 р. до 2023 р. скоротилися на 4 тис. грн (рис. 2.1).

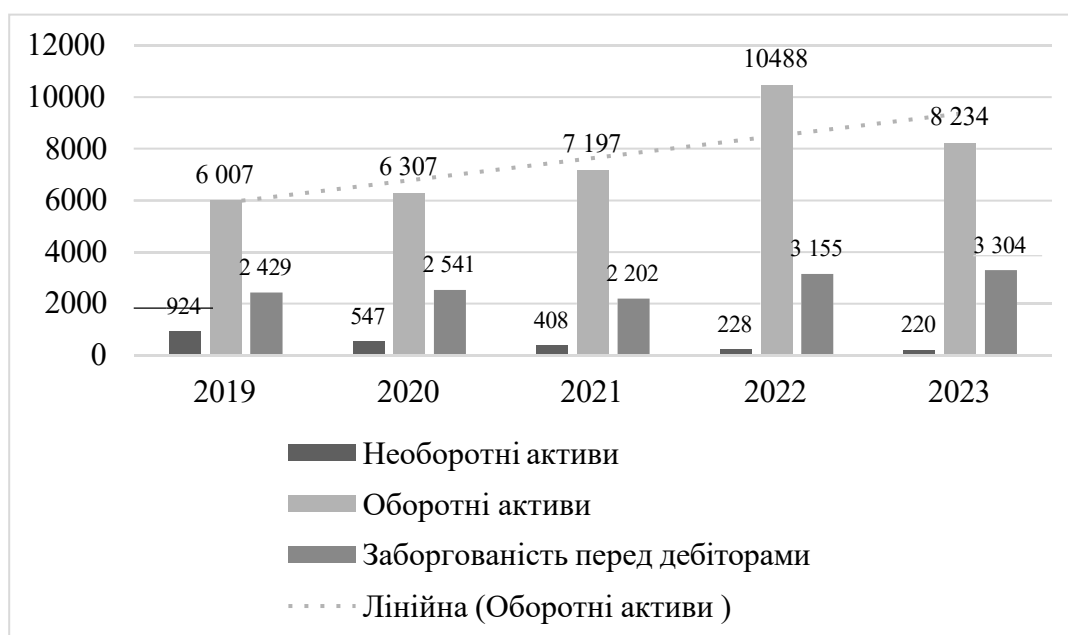


Рисунок 2.1 – Динаміка необоротних, оборотних активів та заборгованості ТОВ «ДАК-ТРАНС» за роки 2019-2023 рр.

Джерело: звітність ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Зростаючий тренд оборотних активів для ТОВ «ДАК-ТРАНС» до 2022 року означав, що воно розширює свою діяльність та обсяг перевезень, що призвело до збільшення запасів запчастин, палива та інших витратних матеріалів. Оборотні активи з 2019 р. по 2020 рік зросли на 5 тис. грн, протягом з 2021 р. до 2022 р. вони значно збільшилися на 46 тис. грн, але у 2022 - 2023 рр. упали на 22 тис. грн і склали 8234 тис. грн.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги у 2019/2020 рр. покращилась на 5 тис. грн (+111,8%), за 2020 - 2021 рр. погіршилась на 13 тис. грн (-338,9%), в інтервалі між 2021 р. та 2022 р. поліпшилась на 43 тис. грн (+953,5%), у 2023 р. порівняно з 2022 р.

поліпшилась на 5 тис. грн (+148,3%). Аналіз необоротних активів, оборотних активів та заборгованості перед дебіторами важливий для цього ТОВ, тому що він дає інформацію про фінансову стабільність, рівень роботи з оптимізації управління запасами та допомагає ухвалювати рішення у керуванні ресурсами підприємства та виявленні можливостей для оптимізації витрат та підвищення прибутковості.

Індуктивний метод при застосуванні такого аналізу дає можливість менеджеру-аналітику розглянути сценарії використання активів, такі як підвищення обсягу перевезень вантажів, впровадження модернізованих технологій або осучаснення наявного автомобільного парку (ЗІЛи, КАМАЗи, зерновози) підприємства.

Гроші підприємства та їх еквіваленти належать до фінансових показників, які вказують на наявність грошових активів. Такі показники у ТОВ «ДАК-ТРАНС» зазнали зниження (рис. 2.2).

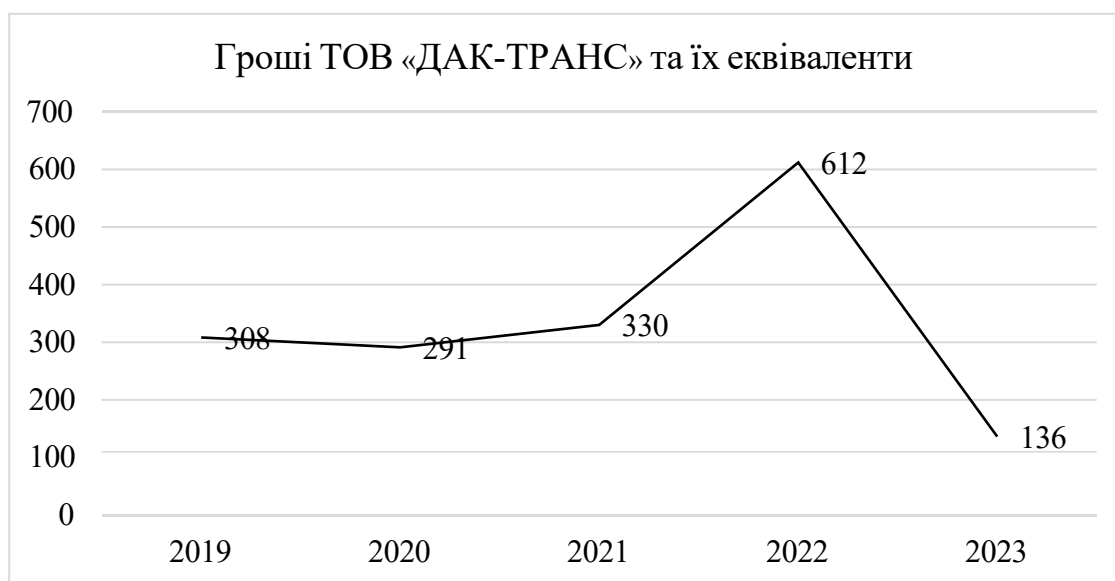


Рисунок 2.2 – Гроші та їх еквіваленти у ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Джерело: звітність ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Як бачимо з рис. 2.2 аналізовані цифри зменшились на 5 тис. грн на початку періоду, у 2020-2021 роках відбулося зростання на 13 тис. грн, але у 2023 році порівняно з 2022 спостерігаємо найбільше падіння – на 78 тис. грн. Економічні труднощі, пов'язані із повномасштабним вторгненням та

російською агресією призвели до зниження готівкових ресурсів підприємства через менший обсяг продажів, погіршення умов позичання або інші фактори.

Фінансово-економічний аналіз підприємства автомобільного транспорту надає комплексне уявлення про його діяльність, що виходить за рамки фінансових показників. Додаткові аспекти, які допомагає зрозуміти фінансовий аналіз стосовно першозадуму менеджменту і логістичної системи підприємства оцінки ефективності управління ресурсами, оцінку дієвості логістичних процесів, виявлення слабких місць і можливості для покращення часу доставки, здатність залучати фінансування для розвитку, планування бюджету, враховуючи минулі результати та поточні фінансові показники.

На основі аналізу фінансових даних можливо робити прогнози щодо майбутніх доходів і витрат, що сприяє розвитку управлінської системи обґрунтованих рішень. Окремо варто сказати про управління грошовими потоками. Аналіз грошових потоків дозволяє визначити, чи вистачає підприємству коштів для покриття своїх поточних і майбутніх зобов'язань перед кредиторами. Це включає оцінку операційних, інвестиційних та фінансових грошових потоків.

Аналіз термінів погашення заборгованості дозволяє планувати грошові потоки так, щоб забезпечити своєчасне виконання боргів і уникнути штрафів чи негативних наслідків від невиконання зобов'язань.

Поточні зобов'язання з 2022 р. по 2023 р. на ТОВ «ДАК-ТРАНС» зменшились на 24 тис. грн. Кредиторська заборгованість коротка за термінами (за товари, роботи, послуги) за перші роки нашого аналізу – 2019-2020 роки збільшилася на 1 тис. грн, а потім зросла з 2089 тис. грн у 2022 році до 3006 у 2023 році (рис. 2.3). Заборгованість за розрахунками з бюджетом ТОВ, що нами аналізується, за 2019-2021 рр. суттєво виросла. У 2022 році вона склала 31, а в 2023 році – 36 тисяч грн. Розрахунки з бюджетом – це дуже тонка справа, і збільшення заборгованості по цій позиції є дуже небажаною. Звісно, складні умови, в яких працює підприємства накладають свій відбиток

Короткотермінова заборгованість ТОВ «ДАК-ТРАНС» за розрахунками

зі страхування з 2019 р. по 2020 р. зросла на 29 тис. грн, але за 2022-2023 роки вона зменшилася на 100 тис. грн. Заборгованість перед своїми працівниками по оплаті праці досить сильно зросла у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 107 тис. грн (тобто майже на чверть, у 2022 році вона становила 94 тис. грн, але у 2023 році – зменшилася до 46 тис. грн.

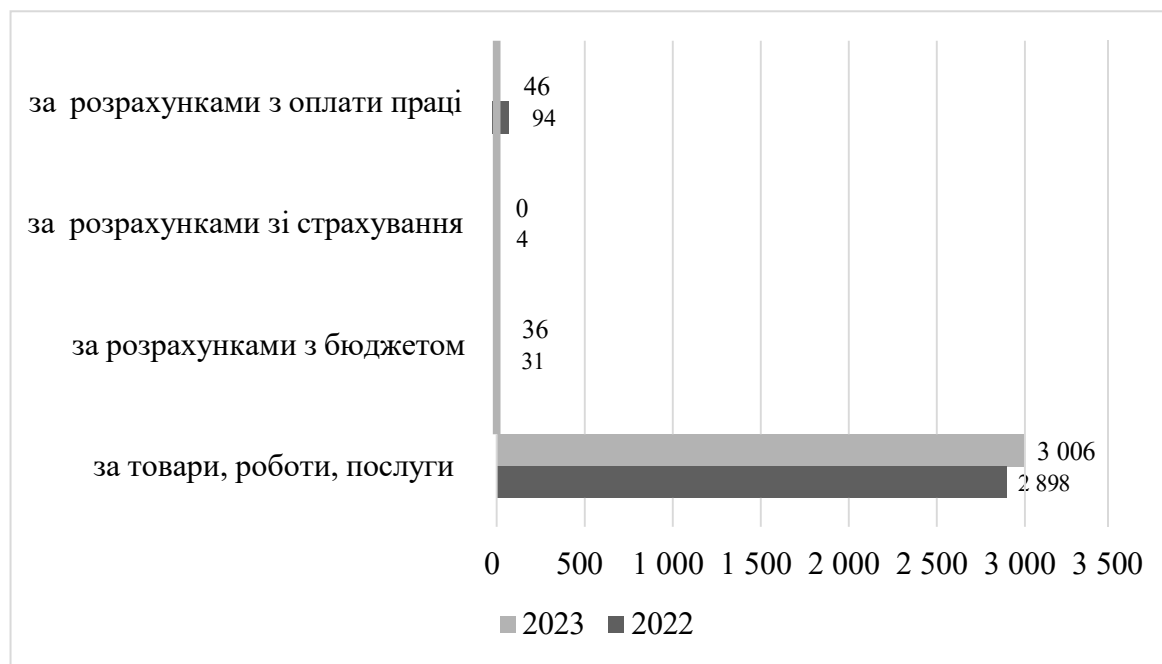


Рисунок 2.3 – Порівняльний аналіз поточної кредиторської заборгованості ТОВ «ДАК-ТРАНС» у розрізі видів

Джерело: звітність ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Чистий прибуток досліджуваного підприємства-вантажоперевізника складається з різниці між загальними доходами підприємства та його витратами, включаючи податки. Основні елементи, з яких складається чистий прибуток ТОВ «ДАК-ТРАНС», включають доходи від основної діяльності, виручка від перевезень вантажів, додаткові послуги, такі як оренда транспорту, технічне обслуговування, дохід від продажу непотрібного майна або запчастин, дохід від здачі машин та спеціальної техніки в оренду.

Витрати складаються з такого: паливо, технічне обслуговування, зарплата персоналу, амортизація транспортних засобів, встановлені законами податки та збори, страхування, адміністративні витрати. Для використання чистого прибутку так, щоб не звужувати цілі підприємства, можна

реінвестувати у бізнес, поліпшувати умови праці для персоналу, створити фонди для покриття непередбачених витрат або фінансових труднощів, започаткувати додаткові новітні мотиваційні програми для співробітників.

Зміни показників отриманого підприємством чистого прибутку зафіксовані у його звітності і показані нами на рис. 2. 4.



Рисунок 2.4 – Зміни за 2019-2023 роки показників чистого прибутку ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Джерело: звітність ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Як бачимо, чистий прибуток з 2019 р. до 2020 р. зменшився майже на 30 тис. грн, але після 2020 (ковідного року, який характеризувався обмеженнями і кризою), прибуток підприємства постійно зростає. У 2023 році чистий прибуток досяг позначки у 164 тис. грн. П'ятирічний період аналізу 2019-2023 рр. дозволяє побачити економічні цикли і зрозуміти, як підприємство змогло адаптуватися до змін ринкових умов. Як бачимо, довгострокові тренди дають змогу відокремити випадкові флуктуації від стійких тенденцій. Періоди локдаунів і обмежень вплинули на дохід і витрати підприємства. Частково тоді підприємство перевело диспетчерів і менеджерів та бухгалтерію на дистанційну роботу, змінило ланцюги постачання, що відобразилося на фінансових показниках. Витрати на безпеку під час воєнного стану від лютого 2022 року, а також інфляційний тиск збільшили витрати ТОВ також.

2.3. Дослідження ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ДАК-ТРАНС» в межах логістичної системи

Дослідження ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ДАК-ТРАНС» потрібно в нашому випадку проводити з урахуванням принципів, цілей і задач його логістичної системи. Ліквідність визначає здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання своїми оборотними активами. Висока ліквідність забезпечує стабільність операційної діяльності, зокрема можливість своєчасного виконання договорів, підтримання хороших відносин з постачальниками та клієнтами.

Фінансова стійкість відображає здатність підприємства протистояти фінансовим кризам та забезпечувати довгострокове зростання. Це особливо важливо для автотранспортного підприємства, оскільки галузь транспортування вантажів є капіталомісткою і чутливою до економічних коливань. Такий аналіз необхідний, оскільки дає можливість оцінити ризики, пов'язані з фінансовими зобов'язаннями та можливими збоями в логістичній системі, забезпечує базу для стратегічного планування та прийняття рішень щодо інвестицій, розширення бізнесу або оптимізації операційних витрат.

Грамотно та з урахуванням сучасних досягнень науки і практики організована логістична система сприяє зниженню витрат на транспортування, оптимізації маршрутів, зменшенню часу простоїв та підвищенню ефективності використання ресурсів. Оптимізована логістика допомагає контролювати витрати, що позитивно впливає на фінансові показники рентабельності та ліквідності. Гнучка логістична система дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринку, що сприяє збереженню фінансової стійкості.

Оптимізована логістика та фінансова стійкість роблять підприємство більш конкурентоспроможним, а прогнозування допомагає побачити майбутні фінансові потоки та потреби в ресурсах. Але результати можуть сильно залежати від зовнішніх економічних умов та політики, що додає елемент невизначеності, тому що механізм управління фінансовою стійкістю ТОВ

«ДАК-ТРАНС» за ресурсно-факторним підходом враховує низку специфічних чинників, які можуть суттєво вплинути на його фінансовий стан.

Окрім загальних чинників, таких як стратегія управління та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, додаткові специфічні чинники включають динамічну вартість палива, технічний стан автомобільного парку, рівень зносу транспортних засобів, якими підприємство володіє, інфраструктура, конкурентне середовище, кваліфікація працівників та інформаційні технології.

Ціна на паливо може суттєво коливатися, впливаючи на собівартість перевезень, але сучасні і добре обслуговувані автомобілі менш схильні до поломок і потребують менше ресурсів на ремонт. Натомість довші маршрути або поганий стан доріг можуть збільшити витрати. Через воєнний стан одні маршрути виявилися заблоковані блок-постами, інші – недоступні через окупацію територій. Конкурентні тарифи на перевезення вантажів впливають на дохідну частину бюджету підприємства, але ефективне планування маршрутів допомагає мінімізувати витрати на паливо і час у дорозі, що підвищує загальну ефективність підприємства.

Швидка та абсолютна ліквідність ТОВ «ДАК-ТРАНС» є першочерговими фінансовими показниками, що відображають його здатність швидко виконувати свої короткострокові зобов'язання (табл. 2.3). Швидка ліквідність (або кислотний тест) відображає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошей, дебіторської заборгованості тощо), виключаючи запаси. Висока швидка ліквідність дає підприємству карт-бланш у реагуванні на зміни в попиті та ринкових умовах. Це може дозволити краще керувати запасами та уникати надмірного накопичення товарів. Висока абсолютна ліквідність забезпечує наявність необхідного оборотного капіталу для покриття щоденних операційних витрат, що дозволяє безперебійно фінансувати логістичні операції, такі як транспортні витрати, витрати на зберігання. Наявність достатньої кількості грошових коштів дозволяє підприємству вкладати кошти

в покращення логістичного сервісу, включаючи впровадження автоматизованих систем управління складом та транспортом, що підвищує ефективність та точність логістичних операцій.

Таблиця 2.3 – Швидка та абсолютна ліквідність ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Роки	Показник швидкої ліквідності	Показник абсолютної ліквідності
2019	1,0	0,051
2020	1,08	0,050
2021	1,11	0,051
2022	1,10	0,064
2023	1,13	0,019

Джерело: звітність ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Коефіцієнт швидкої ліквідності за 2019-2023 роки у ТОВ «ДАК-ТРАНС» завжди був більшим за одиницю. Як бачимо з табл. 2.3, у 2023 році він був найбільшим і становив 1,13. Показник абсолютної ліквідності коливався у межах від 0,064 у 2022 році до 0,019 (його найменше значення) у 2023 році. Тобто нині коштів для покриття своїх екстрених боргів у підприємства дуже обмежена кількість. Але архітектура логістичної системи ТОВ «ДАК-ТРАНС» допомагає мінімізувати надлишкові запаси, що знижує витрати на зберігання та ризик застарілих запасів.

Фінансова криза та воєнний стан значно впливають на діяльність підприємств різних галузей, зокрема на досліджуване підприємство. У таких умовах зростає кількість факторів, які впливають на фінансову стійкість.

Падіння економічної активності знижує попит на перевезення вантажів. Крім того, спостерігаються перебої у виробництві та зниження експорту й імпорту товарів, підвищення цін на паливо та інші енергоносії, інфляція та зростання цін на запчастини та технічне обслуговування, важкість отримання кредитів через підвищення ризиків, виїзд кваліфікованих працівників за кордон або їх мобілізація, падіння продуктивності праці через стрес та

нестабільність, зростання рівня невизначеності та страху, що впливає на споживчі настрої і поведінку, ризики кібератак, зруйнована інфраструктура, вихід з ринку слабших конкурентів і посилення позицій тих, хто виживає.

Ці фактори взаємодіють та підсилюють один одного, створюючи складне середовище для управління фінансовою стійкістю ТОВ «ДАК-ТРАНС». Фінансову стійкість ТОВ «ДАК-ТРАНС» насамперед, характеризують фінансова незалежність та платоспроможність (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фінансова незалежність та платоспроможність ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Роки	Показник фінансової незалежності	Показник платоспроможності
2019	6,38	0,14
2020	5,73	0,15
2021	5,75	0,15
2022	8,27	0,11
2023	6,09	0,14

Джерело: звітність ТОВ «ДАК-ТРАНС»

За період спостережень за роботою ТОВ «ДАК-ТРАНС» коефіцієнт фінансової незалежності коливався у інтервалі від 5,73 у 2020 році до 8,27 у 2022 році, коли у підприємства співвідношення між чужими і власними коштами було найбільшим (багато залучених коштів). У 2023 році підприємство вийшло на звичний для нього рівень цього показника – 6,09.

Показник, що характеризує платоспроможність ТОВ «ДАК-ТРАНС» майже не змінюється. У 2023 році він склав 0,14.

Застосування сократівського підходу до управління фінансовою стійкістю в контексті логістичної системи ТОВ «ДАК-ТРАНС», може допомогти виявити та ефективно керувати різними видами ризиків, пов'язаними з логістикою. Нами складено перелік питань, які мають проговорюватися керівництвом і колективом з потрібною регулярністю.

Як ми можемо оптимізувати наші маршрути для зменшення ризиків?

Як ми визначаємо безпечні маршрути?

Чи маємо ми альтернативні маршрути у разі блокування основного?

Які джерела інформації ми використовуємо для моніторингу ситуації на дорогах?

Як часто ми оновлюємо наші маршрути на основі нової інформації?

Як ми можемо забезпечити безперервність постачання під час війни?

Чи маємо ми достатні запаси палива та запасних частин?

Як ми забезпечуємо своєчасне поповнення запасів?

Які заходи ми вживаємо для захисту наших запасів від пошкодження або крадіжки?

Як ми моніторимо використання ресурсів і контролюємо витрати?

Як ми можемо забезпечити стабільність поставок від наших постачальників?

Які критерії ми використовуємо для вибору постачальників?

Як часто ми перевіряємо надійність і стабільність постачальників?

Які заходи вживаються постачальниками для забезпечення безпеки та безперервності поставок?

Чи є у нас резервні постачальники на випадок відмови основних?

Як ми можемо забезпечити безпеку наших транспортних засобів?

Які заходи ми вживаємо для захисту транспортних засобів від обстрілів та інших загроз?

Чи маємо ми системи моніторингу та відстеження транспортних засобів?

Як часто ми перевіряємо технічний стан наших транспортних засобів?

Чи є у нас протоколи на випадок надзвичайних ситуацій під час перевезень?

Як ми можемо захистити наші інформаційні системи від кібератак?

Які засоби захисту ми використовуємо для забезпечення безпеки даних?

Як часто ми проводимо аудит безпеки наших інформаційних систем?

Чи маємо ми резервні копії важливих даних та як часто вони оновлюються?

Які заходи ми вживаємо для забезпечення безперервності роботи ІТ-систем?

Як ми можемо підтримувати моральний та психологічний стан наших працівників?

Які програми психологічної підтримки ми надаємо нашим працівникам?

Як ми моніторимо моральний стан нашого персоналу?

Які заходи ми вживаємо для зниження стресу та підвищення морального духу?

Чи є у нас механізми для швидкої допомоги працівникам у випадку надзвичайних ситуацій?

Застосування сократівського підходу до логістичної системи ТОВ «ДАК-ТРАНС» дозволить глибше розуміти та управляти ризиками, забезпечуючи ефективність та стійкість логістичних операцій навіть у складних умовах війни. Постійне піддавання сумніву існуючих заходів контролю та виявлення нових потенційних загроз допоможе підприємству ще краще адаптуватися до змін та забезпечити безпеку та ефективність своєї діяльності.

Аналіз ділової активності ТОВ «ДАК-ТРАНС» засвідчив, що підприємство застосовує цифрову трансформацію, яку потрібно активізувати в контексті логістичної системи. Для успіху у цифровій трансформації автотранспортного підприємства важливо застосувати принципи організаційного узгодження. Довгострокова стратегія цифрової трансформації має передбачати цілі підвищення ефективності, скорочення витрат та покращення обслуговування клієнтів. Усі рівні організації мають розуміти стратегію та її цілі. Горизонтальне узгодження передбачає створення міждисциплінарних команд працівників, які розроблятимуть та впроваджуватимуть нові технології для відстеження вантажів і управління

маршрутами. Бізнес-орієнтована мова має передбачати термінологію, зрозумілу всім працівникам, незалежно від їхньої спеціалізації.

Проведений нами аналіз за п'ять років дав змогу побачити більш повну картину діяльності підприємства, враховуючи як нормальні умови роботи, так і екстремальні ситуації, такі як пандемія коронавірусу і війна. Це дозволяє більш точно оцінити її стійкість, адаптивність і здатність до виживання в умовах нестабільності.

В підсумку потрібно підкреслити, що дослідження ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ДАК-ТРАНС» дозволяє ефективно поєднувати принципи максимізації соціальних благ та економічних доходів, забезпечуючи стабільний розвиток та підвищення конкурентних позицій на ринку.

Оцінка економічної діяльності та стан формування логістичної системи ТОВ «ДАК-ТРАНС» дозволила оцінити рівень управління запасами, показники чистого прибутку, заборгованості, використання сучасних інформаційних технологій для відстеження транспортних засобів, управління замовленнями (GPS-відстеження, інформаційні системи для клієнтів, електронна система керування замовленнями). Рівень підготовки та кваліфікації водіїв, логістів, механіків є задовільною. Довгострокові контракти та рівень задоволеності клієнтів достатня, оскільки підприємство на ринку досить давно – з 2001 року. Взаємодія з логістичними партнерами, постачальниками палива, ремонтними базами налагоджена. Поточний стан підприємства, його сильні та слабкі сторони формуються під значним впливом складної політичної та економічної ситуації в країні. В сукупності все це дало можливість намітити шляхи оптимізації системи логістичного сервісу на підприємстві, що будуть викладені в третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ДАК-ТРАНС»

3.1. Підходи до оптимізації системи логістичного сервісу на підприємстві

Зараз, коли існує достатньо високий рівень конкуренції між підприємствами, які надають логістичні послуги з перевезення вантажів, вагомого значення набуває вміння продавця забезпечити найвищий рівень сервісу. В сучасних умовах забезпечення високого рівня сервісного обслуговування є найважливішим складником забезпечення надійних конкурентних переваг будь-якої організації. Логістичний сервіс може чинити істотний вплив на виробничий процес, зміцнювати конкурентні позиції підприємства, збільшувати прибуток та лояльність клієнтів.

Сутність логістичного сервісу спрямована на побудову якісних умов для пролонгації життєвого циклу послуги та зростання її корисних властивостей. Ця концепція побудована на головних принципах логістики та є важливим складником системи суспільної діяльності.

Використовуючи даний підхід у сучасному виробництві, у галузях, що спеціалізуються на наданні послуг доцільно впроваджувати переваги логістичного сервісу. Організація має скеровувати свою роботу на максимальне задоволення запитів споживачів, врахування їхніх потреб та зміну попиту.

Сервіс представляє собою деякий механізм, за допомогою якого відбувається реалізація послуги клієнтам. Логістичний сервіс - це пропозиція широкого спектру логістичних послуг споживачам за допомогою різних способів та інструментів протягом усього терміну користування логістичною послугою.

До логістичного сервісу належить гарантійне обслуговування

обладнання; надання запчастин; робота з рекамаціями; пропонування реверсивних матеріальних потоків; обмін неякісної (простроченої) продукції.

Ключовою проблемою, яку розв'язує логістика під час пропозиції послуг є окреслення оптимального співвідношення між коштами, які були витрачені на забезпечення сервісу та ефектом, якого було досягнуто. Доцільно запропонувати споживачеві максимально можливий спектр сервісних послуг, який уможлиблював би зростаючу конкурентоспроможність товарів чи послуг, зростання конкурентних позицій організації та приносив економічну користь.

Ключові завдання логістичного сервісу у ТОВ «ДАК-ТРАНС» мають полягати у:

- наданні консультаційних послуг (як потенційним споживачам, так і існуючим клієнтам);
- підготовці споживача до безпечного та комфортного використання продукту;
- забезпеченні експлуатації продукту протягом його гарантійного терміну;
- своєчасному наданні запасних частин. Для цього необхідно створити потрібну матеріально-технічну базу запчастин, інструментів, комплектуючих виробів, а також підтримувати партнерські стосунки із їхніми постачальниками;
- використання інструментів стимулювання та мотивації для утримання існуючих та залучення нових клієнтів.

Існування значної чисельності логістичних сфер визначає велике розмаїття різновидів логістичного сервісу.

Пропонуємо процес формування системи логістичного сервісу у товаристві з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» виконувати у такій послідовності (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 — Етапи процесу формування системи логістичного сервісу у
ТОВ «ДАК-ТРАНС»

<i>№ n/n</i>	<i>Сутність етапу</i>
1.	Поділити споживчий ринок на певні сегменти, залежно від сукупності послуг, які надають різним групам споживачів.
2.	Визначити сукупність логістичних послуг, які є для кожного конкретного споживача найбільш значущими.
3.	Рейтингування логістичних послуг, які надає ТОВ «ДАК-ТРАНС» та акцентування уваги на тих, що користуються найбільшим попитом.
4.	Дотримання стандартів надання логістичних послуг.
5.	Окреслення зв'язку між рівнем сервісу та його ціною; дотримання необхідного рівня логістичного сервісу, потрібного для досягнення конкурентних переваг товариства.
6.	Розбудова системи логістичного сервісу, яка передбачатиме фідбек для поліпшення рівня пропонованих послуг та перебування з клієнтами “на зв’язку”.

Джерело: складено авторкою на основі [37]

Існують наступні форми сервісного обслуговування: сервісна служба виробничого підприємства; сервісна служба різноманітних об'єднань підприємств; спеціалізовані сервісні компанії, які надають послуги споживачам на базі договору з організацією; послуги дилерів, які реалізують різне устаткування.

Організаційна структура сервісної служби на підприємстві (в організації), як правило, містить центральний апарат та допоміжні служби, які безпосередньо наближені до місць надання логістичного сервісу підприємства.

Пропозиція логістичних послуг завжди супроводжується економічними,

інформаційними потоками інформації, яка стосується цін, укладених договорів, інформації про майбутні перемовини з клієнтами. Для виконання завдань по забезпеченню надання якісного логістичного сервісу на підприємстві, виникає необхідність у отриманні оперативної інформації від інших структурних підрозділів підприємства. До складу інформаційної мережі, яка розбудовується у процесі функціонування організації при функціонуванні системи логістичного сервісу входять: відділ маркетингових досліджень (вивчення потреб ринку у логістичному сервісі; збір інформації про існуючих конкурентів на ринку; вивчення існуючих тенденцій на ринку; відділ постачання (обрання постачальників продукції; контроль якості виготовленої продукції; контроль наявності запасних частин та деталей); відділ збуту (пропозиція додаткового сервісу; післяпродажне обслуговування; оцінка чутливості споживачів до різних сервісних послуг).

Визначення рівня логістичного сервісу є принципово важливим з точки зору зростання прибутку, тому що надання клієнтам найвищого рівня сервісу призводить до зростання клієнтської бази, закладає підвалини для пропонування дорожчих сервісних послуг, підвищує лояльність клієнтів. Варто зазначити, що пропонування як усього спектру послуг, так і невеликої його частини є економічно недоцільним. З цього випливає, що значення рівня логістичного сервісу є відносним індикатором, що виражається у % від максимально можливого рівня сервісу.

Питання, які пов'язані із оптимізацією рівня логістичного сервісу полягають у обчисленні переліку логістичних послуг, які варто пропонувати клієнтам, коли співвідношення витрати / прибуток будуть для компанії найвигіднішими.

Складність точного визначення оптимального логістичного сервісу на підприємстві можна пояснити певним набором його характерних особливостей, а саме:

- невідчутністю сервісу - як тим, хто пропонує логістичний сервіс, так і тим, хто очікує його отримати, важко збагнути його сутність та надати оцінку

рівню сервісу;

- отримувач послуги, як правило, приймає участь у процесі надання послуги, дуже часто надання послуги без клієнта просто неможливе;
- послугу не можна транспортувати та зберігати, час надання та отримання послуги співпадають;
- споживач у жодному випадку не набуває прав власності послуги, а лише її результату;
- логістичний сервіс - це послуга, яку неможливо спожити до моменту надання та придбання.

Для оцінки якості логістичного обслуговування у товаристві з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» пропонуємо використовувати наступні критерії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 — Критерії оцінки якості логістичного обслуговування у
ТОВ «ДАК-ТРАНС»

<i>№ n/n</i>	<i>Критерій</i>
1.	Гнучкість наданих послуг, яка відображатиме ступінь задоволеності запитів клієнтів про зміну початкових умов, укладених в договорі, без порушення термінів виконання зобов'язань.
2.	Надійність надання послуги, яка визначає можливості постачальника дотримуватися обумовлених термінів виконання замовлення, згідно укладеного договору.
3.	Терміни виконання замовлення, тобто період від часу одержання замовлення до безпосередньо надання послуги замовнику.

Джерело: складено авторкою на основі [37]

Варто зазначити, що в основі концепції управління системою логістичного сервісу лежать диференційовані підходи, які різняться залежно від специфіки роботи організації.

Використовуючи диференційований підхід ТОВ «ДАК-ТРАНС» зможе посилити власну інтеграційну функцію у своїй діяльності. В рамках такого підходу логістичний сервіс починає інакше взаємодіяти з іншими структурними підрозділами товариства. Такий підхід варто рекомендувати організаціям, які широко впроваджують інновації у свою діяльність.

Варто наголосити на важливості імплементації в роботу підприємства післяпродажного сервісу. Йому мають бути притаманні висока гнучкість, адаптивність, легкість зміни параметрів аби адаптуватися під мінливі потреби споживачів. Але для того, аби реалізувати такий підхід до оптимізації системи логістичного сервісу на підприємстві варто постійно гнучко реагувати на характер попиту з боку споживачів аби, з одного боку мати прибуткову діяльність, а з іншого - постійно підсилювати конкурентні переваги ТОВ «ДАК-ТРАНС».

Хочемо запропонувати втілити у ТОВ «ДАК-ТРАНС» довгострокову програму оптимізації системи логістичного сервісу, яка уможливить послідовне розв'язання наступних завдань:

- з моменту втілення системи логістичного сервісу наділити додатковими контрольними повноваженнями відділ логістики на підприємстві;
- здійснити навчання (перенавчання) персоналу для роботи у нових умовах, запровадити систему постійного удосконалення знань і навичок, підвищення рівня кваліфікації;
- запровадити додатковий рівень повноважень співробітників відділу логістики для більш якісного виконання обов'язків та можливостей втілювати інноваційні рішення;
- пришвидшити імплементація широкого спектру цифрових інструментів для поліпшення системи логістичного сервісу на підприємстві.

Розв'язання зазначених вище завдань дозволить оптимізувати систему логістичного сервісу у товаристві з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС».

3.2. Механізм адаптивного управління логістичною системою підприємства

Для побудови ефективного механізму адаптивного управління логістичною системою, перш за все потрібно брати до уваги особливості функціонування логістичних потоків підприємства (як внутрішніх, так і зовнішніх). Для цього варто розробити певну концептуальну модель. Також ми пропонуємо використовувати широкий спектр кількісних математичних та якісних методів обробки зовнішньої статистичної інформації, а також внутрішньої фінансової звітності підприємства для дослідження різних процесів.

Модель формування та вибору інструментів механізму адаптивного управління ТОВ «ДАК-ТРАНС» зображена на рис. 3.1. Кожен із наведених етапів моделі може передбачати наявність альтернатив, які представлені нами в таблиці 3.3.

Етапи, наведені на рисунку 3.1. передають зміст оцінки внутрішніх можливостей товариства та діагностику зовнішніх чинників шляхом вивчення наявних ринкових умов, потенційних можливостей та перешкод, які існують на ринку логістичних послуг. На нашу думку, при побудові механізму адаптивного управління логістичною системою товариства «ДАК-ТРАНС» нагальним є врахування теоретичних напрацювань також і щодо якісної організації ланцюгів постачань. Переконані, що ключовими ознаками саме адаптивного управління може виступати конструювання механізму менеджменту мінливими зовнішніми властивостями; у ролі головного показника успішності представлено рівень задоволення потреб клієнтів, а також оптимальне співвідношення досягнутого результату та витрат. Для досягнення такого результату доцільно впливати на процес управління товариством, змінювати його структуру, параметри та контролювати зовнішні зв'язки.

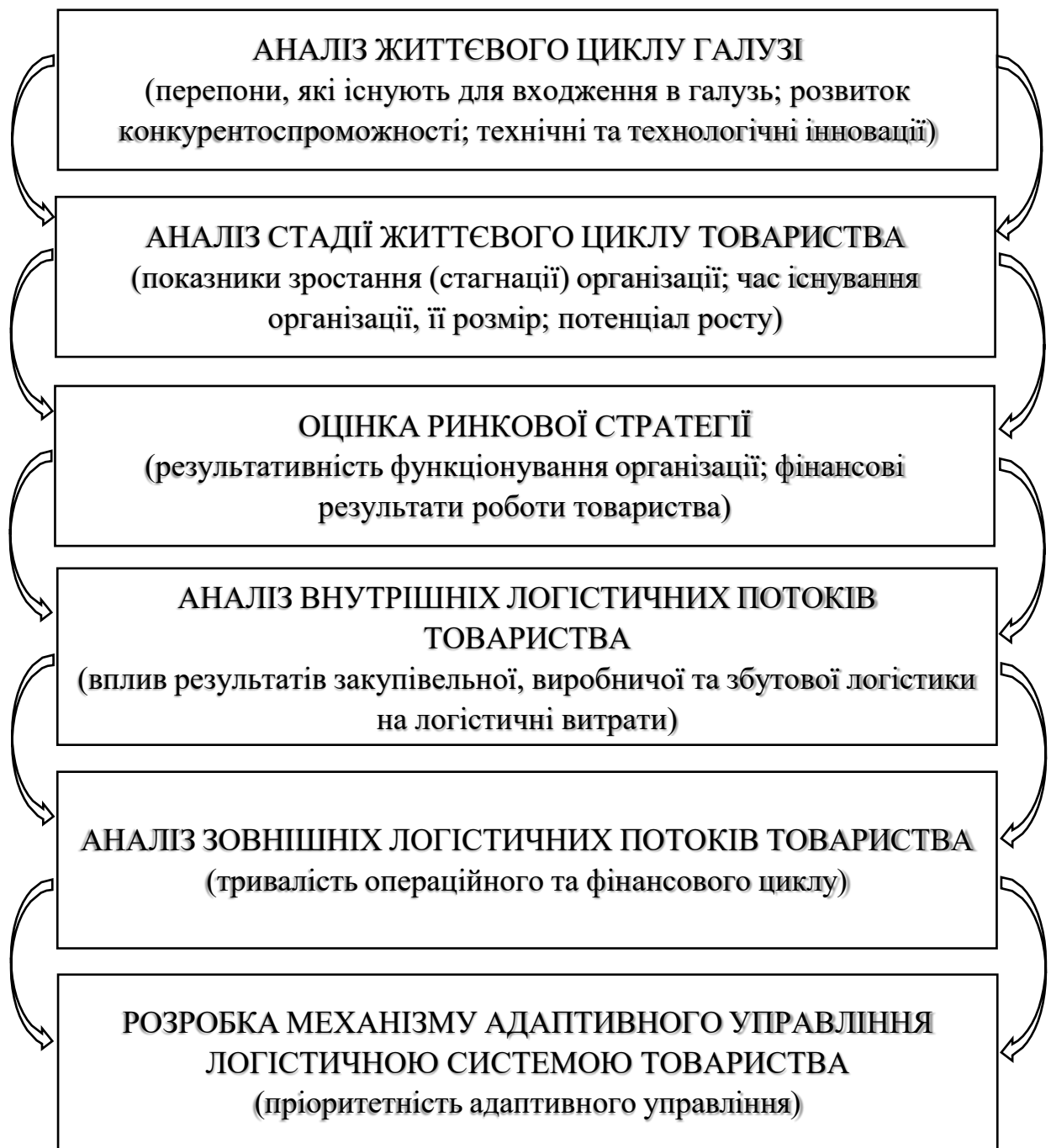


Рисунок 3.1 — Послідовність процесу формування механізму адаптивного управління у ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Джерело: удосконалено авторкою на основі [8]

Адаптивне управління доцільно здійснювати в таких сферах: інформаційні технології - застосування можливостей штучного інтелекту для зменшення часу опрацювання замовлення, оптимізації складів; математичні методи моделювання - теорія ігор, оцінка позитивного та негативного фідбеку,

зростання гнучкості у товаристві, зменшення рівня контролю; використання переваг теорії галузевого зростання тобто дослідження стану справ у двох основних складниках - внутрішньому та зовнішньому середовищі товариства.

Таблиця 3.3 — Альтернативні інструменти процесу формування механізму адаптивного управління у ТОВ «ДАК-ТРАНС»

<i>№ n/n</i>	<i>Етап</i>	<i>Альтернативні цикли</i>
1.	Аналіз життєвого циклу галузі	Зародження, зростання, зрілість або спад
2.	Аналіз стадії життєвого циклу товариства	Утворення, зростання, координація, співробітництво
3.	Оцінка ринкової стратегії	Конкуренція, співробітництво або співіснування
4.	Аналіз внутрішніх логістичних потоків товариства	Стимулювальний або деструктивний вплив логістичної системи від обсягу логістичних витрат
5.	Аналіз зовнішніх логістичних потоків товариства	Оцінка рівня логістичних витрат на позиціонування товариства
6.	Розробка адаптивного управління логістичною системою товариства	Визначення пріоритетних підсистем адаптивного управління

Джерело: складено авторкою

На нашу думку, менеджменту товариства слід звернути увагу на переваги створення адаптивного контролера для координації замовлень клієнтів. Сутність адаптивного контролера - в побудові гнучких стосунків із клієнтами та іншими зацікавленими сторонами аби виконувати замовлення точно в строк. Також існує ще одна сторона цього підходу і вона полягає у існуванні 1 постачальника та великої кількості каналів розподілу. Цей підхід передбачає задоволення запитів споживачів, використовуючи Action-Value метод. Він передбачає гнучке проектування параметрів логістичної системи, створюючи можливості внесення змін, коли виникає така потреба.

Тобто адаптивне управління логістичною системою являє собою гнучкий механізм побудови та зміни логістичних потоків при реорганізації

зовнішнього середовища для задоволення запитів споживачів. Цей механізм повинен передбачати використання передових концепцій та підтримувати стабільну, конкурентоздатну, ефективну, гнучку діяльність та задовольняти потреби клієнтів.

Пропонуємо в основу формування механізму адаптивного управління логістичною системою товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» імплементувати такі складники:

1. Система збору та оцінки інформації (зовнішня), яка передбачає узгодження цілей та завдань товариства з існуючими ресурсами. Вона виступає мірилом ефективності функціонування товариства.

2. Система планування, організації та контролю (внутрішня) складових логістичної системи від логістичних потоків товариства до якісного реформування організаційної структури. Складниками даної системи мають виступити процедури інформаційної підтримки, сукупність інструментів управлінського впливу.

В цілому мета управління логістичною системою підприємства полягає у знаходженні ефективних рішень для упорядкування управлінської діяльності на інституційному рівні для підвищення результативності організації шляхом адаптивного управління ним.

Для ефективного управління логістичною системою товариства «ДАК-ТРАНС» варто утворити механізм, який уможливить погодження інтересів всіх відділів на підприємстві, дозволить здійснювати планові та контрольні заходи, закласти передумови для впровадження можливостей науково-технічного прогресу та інструментів цифровізації.

Перелік важелів на тактичному рівні має характеризуватися гнучкими рішеннями, надійними зв'язками між структурними підрозділами товариства. На тактичному рівні вирішуються завдання відносно строків постачання, їх дотримання, допомога у вирішенні тимчасових труднощів, контроль за інформаційними, матеріальними та супутніми їм потоками.

На оперативному рівні управління логістичною системою ТОВ «ДАК-

ТРАНС» мають досягатися короточасні цілі підприємства, підтримання існуючого рівня матеріальних потоків, вирішення поточних задач.

Ключова ціль формування логістичної системи підприємства в тому, аби забезпечувати нормальний рівень логістичних потоків в організації, погодження стратегії, місії, цілей та функцій, дотримуватися оптимального співвідношення внутрішніх та зовнішніх логістичних потоків шляхом адаптивного управління на усіх рівнях (оперативному, тактичному, стратегічному).

Інструментами адаптивного управління логістичною системою підприємства є вдале поєднання різнорівневих стратегій, враховуючи етап життєвого циклу установи.

Можемо запропонувати наступний перелік інструментів адаптивного управління логістичною системою товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС». Lean Production - організація виробничого процесу, за якої операційні процеси максимально орієнтовані та встановлення плідних відносин зі споживачами та на розвиток гнучкості. Такий інструмент, як Material Resource Planning поєднується із комп'ютеризованою програмою та передбачає менеджмент виробництва й запасів шляхом розрахунку раціонального внутрішнього логістичного потоку. Метод Customer Relation Management пропонує укладення довгострокових стосунків з клієнтами та оцінювання інформації про постачальників, клієнтів, споживачів, стейкхолдерів. Інструмент, який робить можливим проектування та управління логістичними потоками всередині підприємства - Supply Chain Management - застосування якого дозволяє автоматизувати діяльність підприємства та контролювати рух товарів [29]. Для аналізу та менеджменту стратегічною позицією товариства, аналізу внутрішніх та зовнішніх потоків, проведення комплексного оцінювання його результативності можна використати матрицю [8] діагностики кластерів показників логістичної системи вітчизняних підприємств, яка об'єднує дані стосовно логістичних витрат та тривалості циклів, що дозволяє зробити висновки про характер

стосунків зі стейкхолдерами та визначає місце підприємства на ринку серед конкурентів.

Завдяки таким важливим характеристикам логістичної системи, як гнучкість, ефективність, стійкість, надійність, можливо забезпечити якісну взаємодію елементів механізму, завдяки якому можна сформувати ефективну систему адаптивного управління.

Ми пропонуємо в товаристві з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» сформувати організаційно-економічний механізм адаптивного управління логістичною системою, здійснивши ряд управлінських кроків у закупівельній та збутовій сфері з метою оптимізації логістичних потоків товариства. Такий організаційно-економічний механізм має містити наступні підсистеми:

- підсистема аналізу зовнішніх логістичних потоків;
- підсистема діагностики внутрішніх логістичних потоків;
- координуюча підсистема цілей товариства;
- підсистема мотивації співробітників, організаційних змін та адаптивного управління;
- інформаційна підсистема;
- підсистема аналізу виконання прийнятих управлінських рішень.

Ключовим фактором формування організаційно-економічного механізму має бути визначення пріоритетів у сфері адаптивного управління, надання переваги використанню активної чи пасивної адаптації логістичної системи товариства. Для прийняття ефективних рішень необхідно мати інформацію щодо реального стану логістичних потоків товариства.

3.3. Формування оптимальної логістичної системи в контексті управління стійким розвитком ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Сучасний характер здійснення підприємницької діяльності відображає щільний рівень інтеграції операційної діяльності, яка пов'язана із обслуговуванням різноманітних потоків вантажів всередині транспортно-логістичного ланцюга.

Ми твердо переконані, що найбільш доцільний шлях розвитку транспортної галузі України повинен бути реалізований завдяки формуванню транспортно-логістичної системи України, яка зможе забезпечити ефективну співпрацю усіх елементів розподільчих процесів у транспортній сфері в технічному, економічному, інформаційному, організаційному, технологічному, кадровому та інших аспектах. Це робить можливим зайняття конкурентного положення України на ринку логістичних та транспортних послуг та реалізації її транзитного потенціалу повною мірою.

Ефективна логістична система на підприємстві зобов'язана уможливити досягнення різноманітних завдань, що є на підприємстві, враховуючи обмеження, ризики і загрози, відсутність повноти інформації. Логістична система будь-якого підприємства потребує постійного удосконалення та пошуку шляхів її оптимізації.

Ми пропонуємо у процесі формування оптимальної логістичної системи у ТОВ «ДАК-ТРАНС» враховувати наступні дві групи принципів (табл. 3.4).

Для того, аби виробити оптимальну логістичну систему у ТОВ «ДАК-ТРАНС» ми пропонуємо розробити її проєкт, який буде складатися з таких етапів: з'ясування проблем, окреслення шляхів їх вирішення, написання пропозицій щодо розробки проєкту. Розробку логістичної системи потрібно розпочинати зі всестороннього аналізу поточної ситуації. Мета полягає в тому, аби здійснити аналіз зовнішнього середовища, характерні особливості наявної логістичної системи та окреслити потрібні зміни.

Таблиця 3.4 — Принципи формування оптимальної логістичної системи у

ТОВ «ДАК-ТРАНС»

№ п/п	Назва принципу	Зміст принципу
Базові принципи		
1	Гнучкість	Можливості системи протидіяти та пристосовуватись до зміни оточуючого середовища; здатність змінювати управлінські рішення відносно економічного розвитку товариства за умов мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.
2	Комплексність	Групування управлінських рішень в одну систему, яка дозволить знаходження пріоритетів в управлінні операційною діяльністю, забезпечить взаємозв'язок рішень, що приймаються на різних ієрархічних рівнях в процесі їх реалізації.
3	Оптимальність	Виражається у забезпеченні оптимального вибору та етапів виконання того чи іншого завдання
4	Ефективність	Має на меті використання системного підходу з метою зменшення витрат, оптимізації операційних процесів, зростання прибутковості, раціональне використання фонду робочого часу співробітників
5	Результативність	Позитивні результати за показниками операційної діяльності товариства
Додаткові принципи		
6	Раціональність	Передбачає гармонійний менеджмент усіма елементами логістичної системи, ефективне функціонування товариства, прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
7	Відповідність	Передбачає адекватну оцінку реального стану справ на рівні товариства, галузі, держави, міжнародному рівні, відслідковування світових тенденцій, окреслення конкурентної позиції товариства.
8	Динамічність	Врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, чинників, ризиків, можливостей та викликів, які існують у діяльності товариства.
9	Контроль	Проведення попередніх та підсумкових контрольних заходів на всіх етапах функціонування логістичної системи.

Джерело: складено авторкою.

Проведення ситуаційного аналізу дозволить зрозуміти як влаштована

логістична система, вивчити ринок та існуюче конкурентне середовище. Одним із ключових показників ефективності логістичної системи товариства, на нашу думку, є її стійкий розвиток та підтримка стандартів обслуговування клієнтів. Мінімальний рівень сервісного обслуговування, який має забезпечувати логістична система підприємства є основою для аналізу сервісних можливостей логістичної системи підприємства. Параметри логістичної системи, які потрібно змінювати, аби підвищити її ефективність - це зміна (збільшення або зменшення) кількості складів, регулювання часу тривалості одного операційного циклу, модернізація підходів щодо формування запасів.

До слабких сторін існуючої логістичної системи у ТОВ «ДАК-ТРАНС» ми відносимо: фрагментарний контроль операційного процесу, відсутність інструментів проведення оптимізації логістичних потоків, відсутність гнучкої системи менеджменту автомобільними засобами. Саме тому, ми пропонуємо для формування оптимальної логістичної системи у ТОВ «ДАК-ТРАНС» та забезпечення його управління на засадах сталого розвитку включити відділ логістики.

Формування оптимальної логістичної системи та її стійкий розвиток на досліджуваному нами підприємстві повинно здійснюватися завдяки оптимізації організаційних, фінансових та управлінських інструментів.

Ключові напрямки поліпшення логістичної системи у ТОВ «ДАК-ТРАНС» повинні базуватися на системному підході та інтеграції елементів логістичної системи. До важливих логістичних цілей ми відносимо: своєчасна доставка вантажів замовнику потрібного асортименту та якості; ефективне управління запасами; забезпечення оптимальних розмірів партій; забезпечення якісного сервісу, робота з рекламациями. Метою логістичної системи товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС», на нашу думку, повинно стати дотримання необхідних запасів ресурсів (продукції), потрібної якості та мінімальних логістичних витрат.

Механізм управління логістичною системою ТОВ «ДАК-ТРАНС» має

виконувати наступні функції: прийняття вчасних управлінських рішень, враховуючи існуючий стан логістичної системи; контролювання рівня логістичних витрат; проведення прогнозу відхилень в логістичній системі; оптимізація бізнес-процесів; підвищення ефективності транспортних перевезень; удосконалення складського господарства.

Ми переконані, що з метою формування ефективного механізму управління логістичною системою ТОВ «ДАК-ТРАНС» потрібно здійснити наступні завдання (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 — Завдання формування ефективного механізму управління логістичною системою у ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Джерело: складено авторкою

Важливими завданнями відділу логістики у товаристві «ДАК-ТРАНС» повинні бути: збирання та оцінка економічної інформації про діяльність українських та міжнародних компаній, які теж працюють у сфері вантажних перевезень; планування та контроль матеріальних і нематеріальних логістичних потоків; постачання замовлень споживачам вчасно, в строк і

належної якості; аналіз, накопичення та збереження інформації про діяльність товариства.

Нами запропоновані певні інструменти з удосконалення логістичної системи ТОВ «ДАК-ТРАНС» для забезпечення сталого розвитку товариства:

- ✓ комерційні інструменти - утворення постійної бази клієнтів для стабільного розвитку компанії;
- ✓ фінансові інструменти - отримання стабільного прибутку;
- ✓ організаційні інструменти - формування колективу висококваліфікованих водії та інших співробітників;
- ✓ виробничо-технічні інструменти - підтримка виробничо-технічного парку вантажних автомобілів, проведення своєчасних ремонтних робіт, діагностики стану автопарку;
- ✓ інноваційні інструменти - провадження у логістичну систему підприємства інноваційних рішень для поліпшення його функціонування;
- ✓ кадрові інструменти - створення дієвої системи стимулювання та мотивації співробітників, виплата конкурентної заробітної плати працівникам;
- ✓ ресурсні інструменти - використання ощадних технологій, зменшення негативного екологічного навантаження.

Твердо переконані, що реалізація запропонованих нами рішень та інструментів щодо формування логістичної системи товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» створить міцні передумови для економічного зростання на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи нами були отримані наступні висновки.

Успішне здійснення логістичної діяльності будь-якого підприємства залежить від рівня компетентності керівного складу працівників в тому числі відносно існуючих логістичних концепцій, методичних засад формування логістичних систем, етапів формування логістичної системи, принципів формування логістичних систем, сучасних інформаційних технологій, які дозволяють значно підвищити продуктивність функціонування логістичних систем.

Здійснивши ґрунтовне теоретичне дослідження, ми виявили деякі особливості формування логістичної системи підприємства, які визначаються особливостями транспортної галузі. Логістичну систему варто розглядати через призму досягнень стратегічних цілей підприємства та раціоналізацію його основних операційних процесів з виділенням загальних і часткових логістичних завдань.

Ми встановили, що головними об'єктами дослідження у логістиці традиційно є матеріальні, фінансові та інформаційні потоки, потоки якості продукції. Предметом дослідження в логістиці є оптимізація логістичних потоків. Логістичний процес містить три складника “постачальники-виробники-споживачі” та два пов'язаних потоки - матеріальний та інформаційний.

Результати нашого дослідження переконують, що алгоритм формування логістичної системи передбачає окреслення доцільності скупності елементів, які необхідно окреслити, за необхідності, удосконалити й реалізовувати на різних етапах життєвого циклу логістичної системи. При цьому доцільним є використання системи показників, серед яких найголовнішими є запити споживачів, забезпечення високої якості послуг та надання максимального рівня логістичного обслуговування.

Ми переконані, що у нинішніх умовах необхідно більше уваги приділяти формуванню ефективних регіональних транспортних логістичних систем. Вони уможливають надання широкого спектру транспортних

послуг (перевезення вантажів, страхові послуги, мультимодальні перевезення).

Одним з вагомих чинників розвитку та зростання конкурентних позицій нашого регіону є діяльність транспортних логістичних систем, які уможливають співпрацю учасників транспортного процесу та мають на меті надання клієнтам сукупності якісних транспортних послуг та отримання ними високого рівня розвитку логістичної інфраструктури регіону.

Аналіз функціонування логістичної системи ТОВ «ДАК-ТРАНС» показав, що основними напрямки підприємницької діяльності цього підприємства є розробка маршрутів, доставка до пункту призначення, приймання та вивантаження вантажів. Також виявлено допоміжні процеси, такі як управління транспортними засобами та складами, маркетинговий менеджмент та управління фінансами. Ділова активність ТОВ «ДАК-ТРАНС» є ефективною та успішною, з прибутковістю навіть у складних умовах. Товариство зберігає стабільність у рості власного капіталу та прибутку, хоча в 2022 році було зафіксовано деяке зниження показників, але оборотність основних засобів продовжує зростати. Спостерігається старіння основних засобів підприємства. Але показники платоспроможності та фінансової незалежності підприємства у 2023 році перебувають на межі попередніх років. Підприємство має висококваліфікований персонал логістів, менеджерів (в тому числі з продажів), водіїв, спеціалістів з технічної підтримки.

На наше переконання, важливим аспектом удосконалення формування логістичної системи ТОВ «ДАК-ТРАНС» є оптимізація системи логістичного сервісу на підприємстві. Сутність логістичного сервісу спрямована на побудову якісних умов для продовження життєвого циклу послуги та зростання її корисних властивостей. Ця концепція побудована на головних принципах логістики та є важливим складником системи суспільної діяльності. Сервіс представляє собою деякий механізм, за допомогою якого відбувається реалізація послуги клієнтам. Логістичний сервіс - це пропозиція широкого спектру логістичних послуг споживачам за допомогою різних способів та інструментів протягом усього терміну користування логістичною

послугою.

Ми твердо переконані, що основні завдання логістичного сервісу у ТОВ «ДАК-ТРАНС» мають полягати у: наданні консультаційних послуг (як потенційним споживачам, так і існуючим клієнтам); підготовці споживача до безпечного та комфортного використання продукту; забезпеченні експлуатації продукту протягом його гарантійного терміну; своєчасному наданні запасних частин. Для цього необхідно створити потрібну матеріально-технічну базу запчастин, інструментів, комплектуючих виробів, а також підтримувати партнерські стосунки із їхніми постачальниками; використання інструментів стимулювання та мотивації для утримання існуючих та залучення нових клієнтів.

Запропонований нами механізм адаптивного управління логістичною системою товариства «ДАК-ТРАНС» в якості основного осередку розглядає логістичну систему, який на відміну від існуючих уможливорює створення стратегії адаптивного управління, враховуючи при цьому стан внутрішніх та зовнішніх логістичних потоків товариства.

При здійсненні оцінки чинників, які впливають на час операційного циклу, потрібно враховувати, що для поліпшення існуючої стратегії розвитку варто впроваджувати інноваційні технології, цифрові інструменти для поліпшення операційного процесу та ліпшого врахування потреб та запитів споживачів.

Ми переконані, що для побудови ефективного механізму управління логістичною системою, треба брати до уваги особливості функціонування логістичних потоків підприємств. Для цього на підприємстві має бути розроблена певна концептуальна модель. У роботі нами запропонована модель формування та вибору інструментів механізму адаптивного управління у ТОВ «ДАК-ТРАНС». Впевнені, що при побудові механізму адаптивного управління логістичною системою товариства «ДАК-ТРАНС» нагальним є врахування теоретичних напрацювань також і щодо якісної організації ланцюгів постачань.

Є всі підстави стверджувати, що найбільш дієвий шлях розвитку транспортної галузі України має бути реалізований завдяки формуванню

транспортно-логістичної системи України, яка уможливить забезпечення ефективного співробітництва усіх елементів розподільчих процесів у транспортній сфері як в технічному, економічному, інформаційному, організаційному, технологічному, кадровому так і в інших аспектах. Це створить передумови зайняття конкурентного положення України на ринку логістичних та транспортних послуг й реалізації її транзитного потенціалу повною мірою.

Ефективна логістична система на підприємстві дозволяє досягнути визначених завдань, які є на підприємстві, враховувати обмеження, ризики і загрози, досить часто - відсутність повноти інформації. Логістична система будь-якого підприємства потребує постійного удосконалення та пошуку шляхів її оптимізації.

Отже, ми твердо переконані, що обґрунтовані і викладені в кваліфікаційні роботі пропозиції сприятимуть формуванню логістичної підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аулін В.В. Тектологічний підхід формування логістичних систем на транспортних і виробничих підприємствах. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2022. Вип. 5(36). Ч. II. С. 313-324.
2. Божок А. Формування сучасних логістичних інформаційних систем на транспорті. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія “Економіка і управління”*. 2016. Вип. 35. С. 9-15.
3. Бойко Є.О., Журавська А.Є. Принципи формування та функціонування регіональних транспортно-логістичних систем. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Випуск 9. Частина 1. С. 187-190.
4. Бутов А.М. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2014. №6. С. 211-216.
5. Брагінський В.В. Розвиток транспортно-логістичної системи як форма реалізації транзитного потенціалу України. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Braginskiy.pdf>.
6. Васильченко О.О., Мельников А.М. Удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Економіка підприємства : 1-ша всеукраїнська наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 18-19 грудня, 2012 : матеріали. – 2013. – С. 12-15.*
7. Вахович І.М., Камінська М.І. Методологічні засади проектування логістичних систем промислових підприємств. *Логістика: теорія та практика*. № 1. С. 27–36.
8. Возненко М.І. Теоретичні аспекти формування організаційно-економічного механізму адаптивного управління логістичною системою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. №12. С. 206-214.
9. Грицина Л.А. Формування логістичної системи підприємства при веденні міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 6. Т. 1. С. 145–147.

10. Дудар Т.Г. Основи логістики: навч. посібник / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – Київ: Центр учб.л-ри, 2012. – 176 с.
11. Дудін Є.А. Удосконалення транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 8(171). С. 122-125.
12. Єдина транспортна система: навчальний посібник [Текст] / [Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека О.Г., Писаревський І.М., Позднякова Л.О.]. – Харків: ООО «Олант», 2002. – 288 с.
13. Єлетенко О.В. Механізм управління логістичною системою підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 494–498.
14. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2010. №7. С. 120-123.
15. Іванова М.І. Принципи формування логістичних систем. *Управління розвитком*. 2016. №2(184). С. 82-88.
16. Кальченко А.Г., Кривещенко В.В. Логістика : [навч. посіб.] / А.Г. Кальченко, В.В. Кривещенко ; 2-ге вид. – Київ : КНЕУ, 2008. – 472 с.
17. Кальченко А.Г. Логістика: Підручник. – К.: КНЕУ, 2006. – 284 с.
18. Комаринець С.О. Гнучкість організації : монографія / С.О. Комаринець, Ж. В. Поплавська. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 266 с.
19. Кондратюк Д.М. Інтеграція як основа формування логістичної системи сільськогосподарських підприємств. *Вісник*. 2014. Вісник №1(23). С. 71-76.
20. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії : підручник / Є.В. Крикавський. – Л. : Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2004. – 416 с.
21. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підруч. / Є.В. Крикавський. - Львів : Видавництво національного університету “Львівська політехніка”, 2005. - 684 с.
22. Кузьмін О. Основи менеджменту: Підручник/ Олег Кузьмін, Ольга

Мельник. К.: Академвидав, 2003. 414 с.

23. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 387 с.

24. Левченко В.О. Теоретичні аспекти формування логістичної системи підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, вип. 1 (1). С. 211–215.

25. Логістика: теорія та практика : [навч. посіб.] / В.М. Кислий [та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2010. – 360 с.

26. Малащук Д.В., Гринчак Н.А. Вплив системи інтегрованої міжнародної логістики на формування глобального логістичного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №13. С. 22-25.

27. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

28. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 4. С. 102-110.

29. Найпак Д.В. Аналіз методів та моделей оцінювання рівня адаптації підприємства до організаційних змін в умовах стратегічного розвитку. *Економіка розвитку*. 2014. №3(71). С. 112-117.

30. Наумова О.Е. Формування системи логістичного сервісу на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. №26. С. 118-122.

31. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Схвалена розпорядженням КМУ від 30.05.2018 р. №430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>

32. Окландер М.А. Логістична система підприємства : [монографія] / М.А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 309 с.

33. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навч. посібник. – К.: Кондор, 2009. – 426 с.

34. Отенко В.І., Колодіна О.М. Теоретико-методологічні аспекти

формування системи адаптивного управління підприємством. *Економіка розвитку*. 2009. № 1. С. 77–80.

35. Перебийніс В.І., Перебийніс О.В. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування: Монографія – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2005. – 207 с.

36. Перебийніс О.В. Особливості формування і функціонування аграрних транспортно-логістичних систем. Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. – К.: Автоекспо, 2002. – С. 210-213.

37. Пилипенко О.С. Теоретико-методологічні підходи до формування та оптимізації системи логістичного сервісу підприємств. Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова. 2016. Т. 21. Вип. 6(48). С. 92-95.

38. Питуляк Н.С. Удосконалення процесів формування системи логістики підприємств. *Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва*. 2009. № 3 (42). Т. 2. С. 230–237.

39. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

40. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.

41. Прохорова В.В. Формування логістично-промислових систем як фактор підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. 2013. № 4. С. 167–171.

42. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвська. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

43. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 662 с.

44. Селезньова Н.О. Використання логістичної концепції при управлінні рухом матеріального потоку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 157–165.

45. Смиричинський В.В., Смиричинський А.В. Основи логістичного менеджменту: Навчальний посібник. – Тернопіль: «Економічна думка», 2000. – 240 с.

46. Статут товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” (нова редакція).

47. Судін В.Д. Удосконалення логістичної системи підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 83-86.

48. Ткачова А.В. Трансформація організаційних форм логістичної діяльності: від системної до сітьової концепції. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2012. № 3. С. 93–102.

49. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент : [навч. посіб.] / За ред. проф., д-ра екон. Наук О.М. Тридіда. – Х. : ІНЖЕК, 2005. – 224 с.

50. Трифонова О.В., Кравець О.Ю. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2019. №142. С. 217-227.

51. Устенко М.О. Формування вітчизняних логістичних систем в умовах євроінтеграції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. №38. С. 287-289.

52. Фінансова звітність ТОВ “ДАК-ТРАНС”.

53. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичні аспекти: монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – 261 с.

54. Ходаківський О.М. Модель оптимального формування людського ресурсу у системі українського транспортного логістичного центру Укрзалізниці. *Інформаційно-керуючі на залізничному транспорті*. 2013. №2. С. 65-70.

55. Швець Л.В. Розробка методичних основ формування логістичної системи на основі концепції сталого розвитку. *Technology Audit And*

Production Reserves. №4/5(30). С. 22-26. DOI: 10.15587/2312-8372.2016.74838.

56. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

57. Baranowski S., Busko E., Shishlo S., Tanas W., Szymanek M. Directions of Development of the Logistic Systems in the Forest Complex. Journal of Research and Applications in Agricultural Engineering. 2013. Vol. 58(2), pp. 6–12.

58. Bowersox, D. J. Logistical Management [Text] / D. J. Bowersox. - Digital Press, 1992. - 249 p. doi:10.1016/c2009-0-26001-6.

59. Busher J. Logistics excellence / Busher J., Tyndall G. // Manag. Accoun. – 1987. – № 8. – P. 32-39.

60. Pathak S. D. Complexity and adaptivity in supply networks: building supply network theory using a complex adaptive systems perspective / S. D. Pathak, J. M. Day, A. Nair, W. J. Sawaya, M. M. Kristal // Decision Sciences. – 2007, November. – Vol. 38, Issue 4. – P. 547–580.

61. Scholz-Reiter B. Adaptive control of supply chains: building blocks and tools of an agent-based simulation framework / B. Scholz-Reiter, H. Hoehns, T. Hamann // CIRP, Annals Manufacturing Technology. – 2004. – Vol. 53, Issue 1. – P. 353–356.