

АНОТАЦІЯ

Чернецький А.В. Особливості управління логістичним бізнесом в умовах війни (на прикладі ТОВ «Західний контейнерний термінал»).

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – ТНТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль, 2023.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», а предметом дослідження є взаємозв'язки між різноманітними суб'єктами господарювання в контексті здійснення управління логістичним бізнесом підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» в умовах війни.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління логістичним бізнесом українських підприємств в умовах війни із рф, а також визначення можливостей зростання ефективності логістичної системи підприємств в сучасних умовах їх функціонування та розвитку.

У кваліфікаційній роботі представлено загальну характеристику управління логістичним бізнесом в умовах війни, здійсненого аналіз практики управління логістичним бізнесом в умовах війни на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал», запропоновано шляхи удосконалення управління логістичним бізнесом підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» в умовах війни. В роботі представлено особливості організації охорони праці та безпеки життєдіяльності на підприємстві

Ключові слова: логістичне управління, логістичне обслуговування, логістичні ланцюги, постачання, складування, транспортування, логістичний ризик.

SUMMARY

Chernetsky A.V. Some features of logistics business management under wartime conditions (LLC “Western container terminal” as a case study)

Research for obtaining a Master's degree in specialty 076 «Entrepreneurship, trade and stock market activity». – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2023.

The object of the research is the economic activity of the LLC «Western Container Terminal» enterprise, and the subject of the research is the interrelationships between various business entities in the context of managing the logistics business of the LLC «Western Container Terminal» enterprise in wartime conditions.

The purpose of this research is to study the peculiarities of Ukrainian logistics enterprises' management in the conditions of the war russian federation started against Ukraine, as well as to determine the possibilities of increasing the efficiency of enterprises' logistics system in the modern conditions of their operation and development.

The qualification paper presents the general characteristics of logistics business management in wartime, conducted an analysis of the practice of logistics business management in wartime at Western Container Terminal LLC, and suggested ways to improve logistics business management of Western Container Terminal LLC in wartime. The work presents the peculiarities of the organization of labor protection and life safety at the enterprise.

Keywords: logistics management, logistics service, logistics chains, supply, warehousing, transportation, logistics risk.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	9
1.1. Логістика як ключовий чинник функціонування підприємства у воєнних умовах.....	9
1.2. Особливості формування логістичних ланцюгів підприємства в умовах війни.....	16
1.3. Управління ризиками реалізації логістичних операцій в умовах війни.....	23
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ».).....	29
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал».....	29
2.2. Особливості організації логістичної діяльності та специфіка побудови логістичної системи підприємства.....	38
2.3. Оцінка ефективності побудови логістичних ланцюгів на підприємстві.....	47
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	58
3.1. Механізми управління логістичними ризиками на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал».....	58
3.2. Розробка стратегії логістичного обслуговування на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал».....	64
3.3. Оптимізація рівня обслуговування споживачів логістичних	

послуг на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал».....	72
Висновки до розділу 3.....	79
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ».....	81
4.1. Охорона праці на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал».....	81
4.2. Підвищення стійкості підприємств логістичного бізнесу під час надзвичайних ситуацій.....	84
Висновки до розділу 4.....	86
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вторгнення 24 лютого окупаційних військ в Україну спричинило значні зміни в житті громадян і бізнесу та призвело до досить складної економічної ситуації. Зазначені особливості вимагали негайних заходів для переходу українських підприємств в режим екстреної роботи та зміни основних принципів ведення бізнесу. Сфера підприємництва відчула значні втрати, ще більші ніж у період пандемії COVID-19, при цьому значна кількість підприємств припинила свою роботу із різноманітних причин, зокрема, таких як окупація території та проведення воєнних дій, а також нестача сировини та відповідні проблеми із логістичним обслуговуванням.

Відповідно, проблема війни із рф стала серйозним викликом для системи логістичного забезпечення у нашій країні, роблячи адаптацію до сучасних викликів та умов, а також необхідність перебудови логістичної системи достатньо актуальним завданням в сучасних умовах господарювання. Війна із рф викликала значні труднощі у автомобільних, морських, авіаційних та залізничних перевезеннях. За приблизними даним понад 65% українського експорту, який раніше було реалізовано морським транспортом, тепер перестав функціонувати через воєнні дії та певну обмеженість у даному секторі.

Блокування авіаперевезень вантажів, ускладнена робота автомобільного транспорту та функціонування залізничних шляхів обумовили складну логістичну ситуацію, при цьому зазначене вимагає стратегічного переорієнтування та швидких змін для адаптування системи логістики до нових умов та реалій ведення бізнесу в період війни.

Вибух війни та воєнних подій призвів до значного руйнування різноманітних логістичних центрів та складів, а також перервав постачання сировини із ключових виробничих міст, зокрема таких як Запоріжжя, Маріуполь, Херсон, Харків, Одеса та інші, через активізацію воєнних дій на даних територіях. Зазначені обставини обумовили настання ряду наслідків,

таких як втрата логістичних маршрутів, зростання часу постачання матеріальних ресурсів, зростання вартості транспортування та зниження розмірів продукції на складах.

У зв'язку з цим виникає суттєве завдання розробки та оптимізації нових логістичних маршрутів з мінімальними витратами та максимальною продуктивністю. Це може включати аналіз альтернативних шляхів доставки, встановлення стратегій для уникнення зон конфлікту та використання новітніх технологій для удосконалення логістичних процесів. Вирішення цього завдання стане ключовим для відновлення нормального функціонування бізнесу в умовах воєнного конфлікту.

Шляхом впровадження інноваційних підходів у логістичну діяльність, використання сучасного програмного забезпечення та передового обладнання компанії можуть оперативно реагувати на зміни на ринку та забезпечувати ефективну діяльність під час воєнного стану. Стратегічне використання технологій, аналіз новаторських логістичних рішень та вдосконалення ланцюга постачань дозволяють компаніям залишатися конкурентними на локальному ринку та забезпечувати необхідні ресурси в умовах воєнних дій. Гнучкість у логістиці та швидка адаптація до змін стають важливими факторами для досягнення успіху у сучасних умовах.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління логістичним бізнесом українських підприємств в умовах війни із РФ, а також визначення можливостей зростання ефективності логістичної системи підприємств в сучасних умовах їх функціонування та розвитку.

Актуальність проблематики дослідження поставлена мета роботи визначили **основні завдання** даного наукового пошуку, зокрема:

- визначення логістики як ключового чиннику функціонування підприємства у воєнних умовах;
- дослідження особливостей формування логістичних ланцюгів підприємства в умовах війни;
- узагальнення системи управління ризиками реалізації логістичних операцій в умовах війни;

- загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»;
- дослідження особливостей організації логістичної діяльності та специфіка побудови логістичної системи підприємства;
- оцінка ефективності побудови логістичних ланцюгів на підприємстві;
- пропонування механізмів управління логістичними ризиками на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал»;
- розробка стратегії логістичного обслуговування на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал»;
- пропонування оптимізації рівня обслуговування споживачів логістичних послуг на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал».

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», а **предметом дослідження** є взаємозв'язки між різноманітними суб'єктами господарювання в контексті здійснення управління логістичним бізнесом підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» в умовах війни.

Методи дослідження використані для написання даної кваліфікаційної роботи наступні: узагальнення, порівняння, синтезу, аналізу, математичні, статистичні, планування та прогнозування.

Практичні аспекти дослідження полягають в тому, що окремі висновки та рекомендації представлені у даній кваліфікаційній роботі можуть бути використані логістичними підприємствами та підприємством ТОВ «Західний контейнерний термінал» для підвищення ефективності організації логістичного обслуговування в умовах війни.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у тому що в кваліфікаційній роботі ідентифіковано ризики логістичної діяльності та запропоновано механізми нівелювання поточних ризиків в логістичному обслуговуванні підприємства; представлено стратегію логістичного обслуговування та механізми оптимізації рівня обслуговування на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» в контексті підвищення ефективності організації логістичного обслуговування в умовах війни.

Апробація основних результатів дослідження. Результати дослідження подані у кваліфікаційній роботі представлено на міжнародних конференціях, котрі проводилися кафедрою економіки та фінансів ТНТУ імені Івана Пулюя.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить ключові частини: вступ, основна частина, яка складається із чотирьох розділів, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел та додатки. Для представлення основних результатів дослідження у кваліфікаційній роботі подано 24 таблиці, 18 рисунків, схем та діаграм, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Логістика як ключовий чинник функціонування підприємства у воєнних умовах

В сучасних умовах розширення використання інформаційних технологій та глобалізації ринків логістика виступає найбільш важливим напрямом розвитку бізнес процесів в країні. Впровадження міжнародного досвіду у зазначеному напрямі визначається як одна із найбільш цікавих та складних операційних сфер у підприємстві та управління приватним і державним секторами національної економіки. При цьому логістика унікальна сфера, що ніколи не зупиняється, функціонуючи у міжнародному масштабі протягом 24 годин / 7 днів / 52 тижнів [2, с. 87].

Дефініція «логістика» походить від слова «Loger», тобто мистецтво організації постачання та руху товарів. У всі часи військові використовували логістику як мистецтво координування постачання, забезпечення тилу, укриття військ. Сьогодні логістика являє собою концепцію, котра використовується в управлінні маркетингом [22, с. 47]. Наукові підходи до визначення даного поняття представимо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «логістика»

Науковці	Особливості визначення поняття
1	2
Алькема В.Г., Сумець О.М. [4, с.23]	Логістика – це процес планування та виконання ефективного транспортування та зберігання товарів від точки походження до точки споживання.
Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. [14, с.17]	Логістика – це процес управління складуванням і переміщенням сировини, матеріалів, комплектуючих виробів і готової продукції від постачальника через фірму-продуцента до споживачів.

1	2
Ковальська Л. Л. [24, с.13]	Логістика – це наука про управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками.
Крикавський Є., Чухрай Н., Чернописька Н. [28, с.26]	Логістика виступає інтегральним інструментом менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного з погляду зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів щодо якості продукції і послуг управління матеріальними і/або сервісними потоками, сукупними їм потоками інформації і фінансових коштів.

Джерело: складено автором на основі [4, с.23; 14, с.17; 24, с.13; 28, с.26]

Різноманітність трактувань дефініції «логістика» не має впливу на об'єкт здійснення дослідження, якими ж виступають як матеріальні так і пов'язані із ним інформаційні потоки. Тим не менше, зазначена різноманітність виділяє дві ключові перспективи визначення та розуміння сутності «логістика», зокрема:

- як сферу господарських взаємовідносин, що фокусується на здійсненні управління матеріальними потоками у різних сферах виробництва та надання послуг;

- як науку, котра визначає потреби, здійснює необхідні закупівлі, розподіляє та реалізує зміни в робочому стані протягом життєвого циклу усього, що забезпечує задоволення даних потреб.

Проведені дослідження засвідчують різноманітність підходів щодо визначення даного поняття різноманітними способами, проте необхідно відзначити те, що логістика представляє собою інтегровану та раціональну систему панування, контролю та регулювання потоків різноманітних ресурсів на підприємствах як єдиному цілому. Зазначена система стимулює ефективність використання грошових коштів, часу, площі, обладнання, продукції. Безпосередньо логістика забезпечує контроль над даними процесами, в контексті чого можливо здійснити економію коштів та ресурсів підприємства [55, с. 133].

Управління ж логістичними процесами означає керівництво декількома основними компонентами, що формують «логістичний мікс»: запаси; транспорт; складські споруди; комплектація і упаковка; зв'язок [29].

Оптимізуючи загальногосподарські витрати логістика впливає на різноманітні аспекти життєдіяльності підприємства у відповідності до основних напрямів його операційної діяльності, що представлено на рис. 1.1.

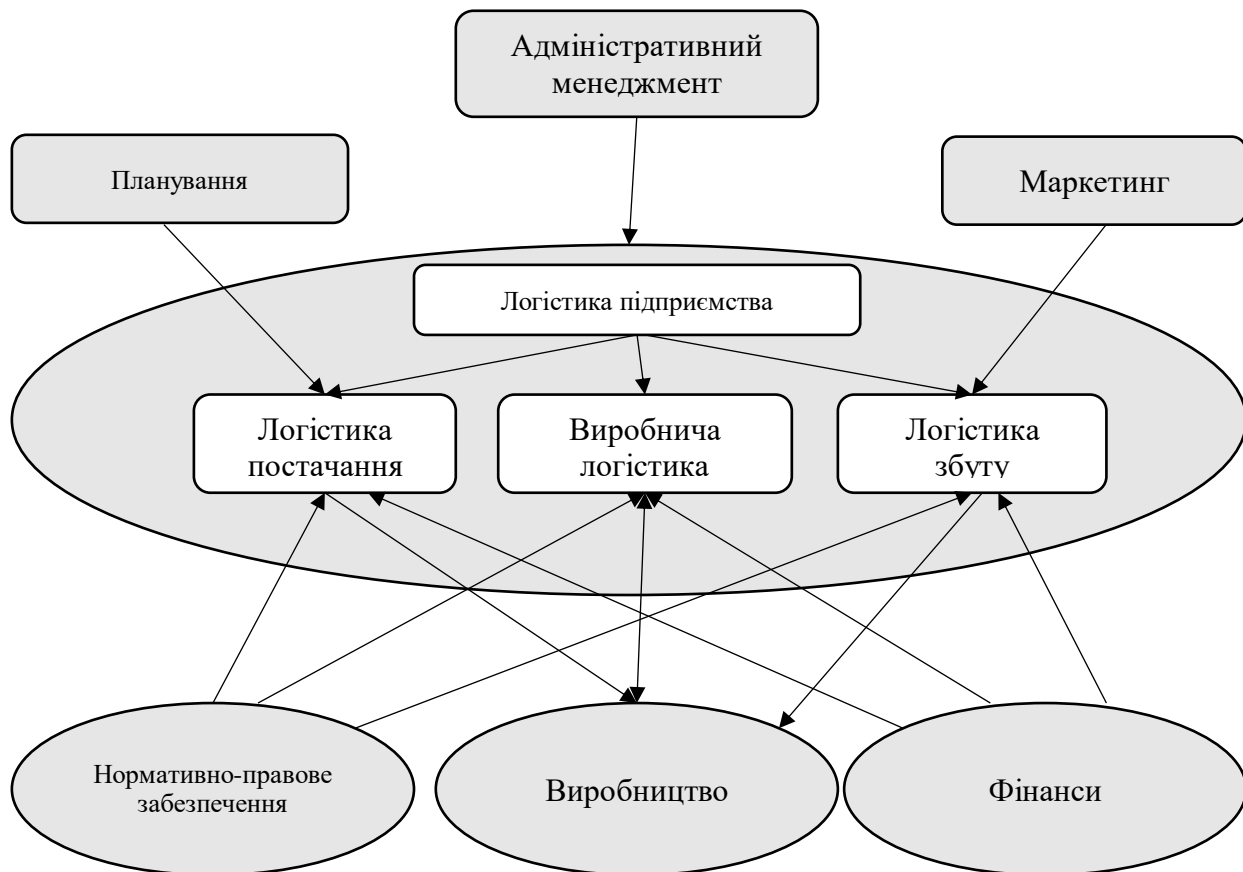


Рисунок 1.1. Інтегрування логістики із основними сферами діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [33]

Зростання важливості в раціональній логістиці підприємства обумовлено розширенням промислового виробництва та збільшенням товарообігу. Значна кількість виробничих підприємств намагається забезпечити оптимізацію витрат пов'язаних із основними процесами, а саме: транспортуванням матеріального потоку від початкового джерела до кінцевого споживача.

Найбільш раціональна та удосконалена логістична діяльність на підприємств стимулює зростання його конкурентних позицій на ринку та дає можливість більш ефективно та якісного реагувати на зміни в ринкових умовах господарювання [40].

Логістична система та логістика українських підприємств значно змінилася, коли відбулося повномасштабне вторгнення із сторони рф 24 лютого 2022 року, що призвело до порушення логістичних ланцюгів та обумовило формування досить складної економічної ситуації.

У даних умова підприємництво опинилося у надзвичайно складному становищі, що вимагало здійснення негайних кроків для переходу у екстрений режим роботи даних підприємств. Сфера підприємництва, в таких умовах, зазнала більших втрат у порівнянні із двома роками пандемії COVID-19. Більшість суб'єктів бізнесу взагалі припинило свою діяльність через наступні причини: окуповану територію де вони реалізовували власну діяльність і територію там де тривають воєнні дії; виникли значну проблеми із постачаннями сировини і матеріалів та логістикою, що призвело до зупинки виробництва зокрема та їх діяльності в цілому. Даний факт обумовив знані виклики для середовища бізнесу, яке сьогодні стикнулося із проблемою та потребою швидкої адаптації до сучасних умов та реалій і, відповідно, пошуку шляхів виживання в даних складних умовах [26, с.131].

Після вторгнення рф логістичне питання стало другим за актуальністю, оскільки війна та воєнні дії призвели також до припинення руху морського транспорту та припинення морських перевезень, які становили 65% українського експорту. Через війну було заблоковано авіа переміщення, укладено рух в контексті залізничних перевезень, утрудненою є робота автомобільного транспорту. Значна кількість логістичних центрів та складських приміщень була розбомблена, а постачання сировини із найбільших виробничих міст (Запоріжжя, Дніпро, Херсона, Одеса, Маріуполь та інші) перервані через здійснення воєнних дій на зазначених територіях [33].

У даних умовах виникає проблема пов'язана із зростанням часу доставки, зростанням цін на перевезень, зниженням запасів продукції на складі, втрата уже налагоджених логістичних маршрутів. Відповідно, основним завданням стало побудова та оптимізації нових логістичних маршрутів, що дають максимальну заміну та продуктивність, а також мінімізують втрати від логістичної діяльності підприємств [34].

Суб'єктам підприємництва необхідно розглядати альтернативні варіанти організації логістичної системи, оскільки її недосконалість, як свідчить практика, призводить до зниження ефективності діяльності та закриття підприємств через неможливість поновлення запасів матеріальних ресурсів. Необхідно планувати логістичні маршрути таким чином, щоб охопити максимальну територію переміщення вантажів в одному напрямі, при цьому якщо вантаж не займає визначений простір у транспортному засобі відповідно необхідно шукати альтернативу вантажу та альтернативну транспортному засобу. Зазначений підхід стимулюватиме оптимізацію ланцюгів постачань (економить паливо, знизить кількість транспортних засобів у дорозі, забезпечить зростання логістичних потоків) [35, с.201].

В контексті оптимізації логістичної діяльності важливо виділити найбільш актуальні принципи її реалізації, що подано на рис.1.2.



Рисунок 1.2. Основні принципи логістичної діяльності підприємства в умовах війни

Джерело: складено автором на основі [12]

Зазначені на рис. 1.2 принципи забезпечують максимальну ефективність та стабільність функціонування та розвитку логістичної системи підприємства. Поряд із цим, слід відмітити, що ефективність логістики, сьогодні, також залежить від інформаційного забезпечення та інформаційних потоків, котрі надходять та опрацьовується на підприємстві.

В період війни із рф в Україні передача інформації на усіх етапах логістичного циклу відбувається постійно. При цьому, сьогодні підприємства активно досліджують усі актуальні новини про поточну ситуацію в країні для того що спланувати подальші кроки при реалізації транспортування та складування вантажів.

Транспортування вантажів тепер максимально відстежується щодо визначених маршрутів, адже через війну українські підприємства повинні перебудовувати маршрути постачання продукції для пошуку шляхів об'їзду небезпечних ділянок та обвалених мостів. При цьому, важливо врахувати, що новий маршрут може бути більш непередбачуваним та довшим, при цьому в поточних умовах безпека стає пріоритетом. В цілому, важливим є визначення основних чинників, котрі впливають на вартість перевезення під час сучасного конфлікту, як це подано на рис.1.3.



Рисунок 1.3. Основні чинники, котрі впливають на логістичну діяльність підприємства в умовах війни

Джерело: складено автором на основі [12]

Сучасним аспектом стала необхідність розширення та переосмислення основних ланцюгів постачання, що пояснюється тим, що більшість матеріальних ресурсів постачалися з-за кордону через морські та авіаційні маршрути, а зараз постачання реалізується виключно автомобільним транспортом.

У поточній ситуації воєнного конфлікту підприємства повинні адаптувати нові маршрути під нові вимоги ринку, що вимагає значно більше грошових засобів та часу для зазначеної реалізації. Наприклад, імпорт сировини транспортується через Румунію або ж Польщу, а потім доставляється в Україну.

Сучасні умови війни нажалі стали важливою частиною логістичних процесів, тому одним із основних завдань логістичних підприємств стало використання програмного забезпечення для оптимізації ланцюгів постачання. Підприємства, котрі широко впроваджували та використовували програмне забезпечення в контексті управління логістичною діяльністю, як свідчить практика їх діяльності, мали можливість швидко адаптуватися до нових вимог ринку. Зазначене включало оптимізацію та якісну організацію логістичних процесів, а також забезпечення більш плавного перетоку інформації, матеріальних та фінансових потоків підприємства, переналаштування роботи компанії на нові засади. Щодо програмних продуктів, то більшість із підприємств використовували російські програмні продукти, зокрема Бітрікс24, проте після вторгнення РФ в Україну відмовилися від них і перейшли на альтернативні. На встановлення нових продуктів йдуть додаткові витрати, проте зазначене є безпечнішим та стимулює додатковий ефект від їх впровадження на підприємстві [36, с.134].

Через війну із РФ діяльність підприємств зазнала і операційних змін, зокрема частина із них частково або ж повністю переключили свою діяльність на забезпечення доставки вантажів через потреби ЗСУ та необхідних товарів людям які знаходяться на прифронтовій території (гуманітарна допомога).

При цьому, в більшості випадків, допомога надсилається безкоштовно,

підприємства кошти тільки беруть за заправку транспортних засобів. А у випадках, коли транспорт прямує у тому ж напрямку логістичні підприємства забирають вантаж безкоштовно. Зазначене засвідчує значну єдність суспільства та орієнтування на підтримку України у боротьбі із найзаклятішим ворогом рф для досягнення такої бажаної перемоги.

Підсумовуючи вищевикладене, необхідним є відзначення того, що в умовах війни із рф логістична діяльність виступає основною як на рівні підприємства так і на рівні держави. Незважаючи на війну логістична діяльність продовжує функціонувати та розвиватися і не припиняє власну роботу. У поточний момент часу безпосередньо логістика визначає конкурентні позиції підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність та дає можливість ефективного функціонування. За рахунок впровадження інноваційних підходів, використання програмного забезпечення та високоякісного обладнання підприємства мають змогу оперативно реагувати на основні зміни ринкової ситуації та стимулювати найбільш ефективну діяльність в період війни.

1.2. Особливості формування логістичних ланцюгів підприємства в умовах війни

В сучасних умовах євроінтеграційних процесів та глобалізації ринку, формування та розвиток раціональних логістичних ланцюгів постачання продукції є найбільш цінним та важливим аспектом, особливо в умовах війни. Якщо у попередніх періодах (мирний час), виробники забезпечували конкуренцію на шукали постачальників, то, відповідно, в умовах воєнного конфлікту кількість таких постачальників значно зросла, адже вони перемістилися із інших регіонів нашої країни та ближнього зарубіжжя.

Витрати підприємств значно збільшилися через зростання запасів, зниження продуктивності виробництва, а також передислокацію деяких виробничих потужностей та затримання у відвантаженні продукції. Зазначені труднощі вимагають від підприємств оперативного вирішення проблем та

пошуку нових каналів реалізації, а також розробки нових логістичних маршрутів в обмеженість ресурсів та зміну термінів поставки.

Глобалізація світових економічних процесів обумовила активно формування та розвиток глобальних ланцюгів постачання, які також проходили через нашу країну. Однак, спочатку пандемія COVID-19 та введення карантинних заходів, а пізніше повномасштабне вторгнення окупаційних військ РФ призвели до значно уповільнення виробничих процесів та визначили загрозу існування глобальних ланцюгів постачання практично у всіх галузях економіки України, а також, що не менш важливо, у всіх галузях країн, які знаходяться поряд із Україною [56, с.84].

Повномасштабне вторгнення РФ стало найбільш болючим та негативним чинником впливу на логістичні процеси та ланцюги постачання, котрі було ретельно впорядковано українськими підприємцями протягом останніх років. У відповідності до оцінок НБУ, економіка нашої країни зазнала орієнтовно до 50% ВВП, а Міжнародний валютний фонд оцінив наявні збитки воєнних дій на рівні 35% ВВП. Таким чином, війна стала досить складним випробуванням підприємництва в контексті налагодження та реалізації логістичних процесів і забезпечення раціональних вантажоперевезень. Сьогодні, українські підприємства змушені адаптувати формат логістики визначаючи наявні проблеми, котрі пов'язані із формуванням сучасної логістичної системи та логістичних ланцюгів постачання продукції [20].

Після подій, котрі відбулися 24 лютого 2022 року використання морського та авіаційного транспорту у нашій країні став неможливим. Зазначене призвело до того, що логістичні підприємства повинні були переглянути стратегію власного бізнесу та формувати нові логістичні маршрути. Війська РФ завдають значної шкоди виробничій інфраструктурі, блокують морські порти та різноманітні транспортні маршрути, що призводить до значних втрат для нашої країни. За різними даними, приблизно від недопоставки товарів наша країна щоденно втрачає 170 млн. доларів від не реалізації експорту [33].

Незважаючи на значні виклики через війну та на дані труднощі, український бізнес, активізуючи євроінтеграційні процеси, намагається знайти значні можливості для поточної роботи та перспективної розбудови нових логістичних ланцюгів з метою транспортування продукції. Раніше експортна продукція вивозилася із складів до морських портів, при цьому зараз найбільше використовуються сухопутний простір та залізничні шляхи.

На сучасному етапі інфраструктура повністю не готова до зазначеного навантаження, що призводить до зниження обсягів вантажних перевезень [21]. У відповідності до результатів опитування представлених у Prozorro, у квітні 2022 року 45% підприємницьких структур продовжили роботи, проте 85% із них значно знизили обсяги замовлень, при цьому 6% повністю змінили напрям реалізації власного бізнесу, адаптуючись до поточних потреб ринку [50]. У відповідності до здійснених досліджень консалтингової компанії Forrester Consulting, що проведений на замовлення KPMG, 80% підприємств вказали на зростання ефективності ланцюгів постачання та операції, котрі виступають основним пріоритетом на наступний рік [38].

Протягом останніх двох років, періоду війни із РФ, стало більш очевидним те, що ланцюги постачання зумовлені певним спадом, що змушує оптових і роздрібних продавців та відомі бренди звертатися до професійних фахівців із ланцюга постачання для реалізації управління логістичними системами даних підприємств. Особливо, зазначене стає важливим, коли бренд розширює поле діяльності на кілька роздрібних торговців, що обумовлює необхідність складного логістичного підходу.

Наймання даних фахівців, орієнтованих на побудову нових ланцюгів постачання, може виявитися досить корисним для реалізації найбільш ефективного управління відносинами із виробниками та постачальниками, а також вирішення проблем у ланцюгу постачання і встановлення оптимальних відносин із постачальниками.

В умовах війни досить важливим є збереження відкритих комунікацій та знаходження спільних умов співпраці із усіма зацікавленими сторонами в

контексті налагодження та розвитку ланцюгів поставок продукції. Хоча виклики для логістичної індустрії і існували перед війною, в сучасних умовах терміни їх вирішення стали дещо коротшими, при цьому ситуація змінюється щодня. У таблиці 1.2. визначено ключові проблеми при формуванні логістичних ланцюгів постачань під час воєнних дій.

Таблиця 1.2

Основні проблеми формування логістичних ланцюгів постачання в
воєнний період

Проблема	Характеристика проблеми
Складські накопичення	Більша кількість товарів на складах – більші витрати. У воєнний час також можлива атака противника, що призведе до втрати товару.
Концентрація складських площ у центрі України	Масштабні склади у більшості знаходяться у Києві та області. Компанії потерпають, адже багато складів вже знищено без можливості будь-якого функціонування.
Додаткові фактори ускладнення вантажоперевезення	Комендантські години, можливі ретельні огляди та перевірки, наявність блокувань.
Утруднені закупівлі	Пов'язані з обмеженим вибором товарів та послуг, постачальників, заблокованими портами.
Зміна прокладених маршрутів та збільшення часу доставки	У зв'язку з нападами, атаками противника, необхідно у короткостроковий період змінювати заздалегідь прокладені маршрути.

Джерело: складено автором на основі [21]

Війна із РФ також визначила і інші найбільш важливі недоліки у функціонуванні та розвитку логістичної системи, а саме: зберігання та розподіл значної кількості вантажів, використання маршрутів та навігації, які проходять через найбільш небезпечні ділянки або через стратегічні об'єкти. Можна визначити те, що війна призвела до руйнування логістичної системи та значно порушила логістичні ланцюги в межах України. Результати дослідження під час проведення тендерів учасників у системі Prozorro показали, що понад 85% знизили власний обсяг замовлень, 6% змінили сферу діяльності, а 19% мають намір адаптації до вимог війни [50]. Суб'єкти підприємництва визначили ключові пріоритети: 37% хочуть податкових канікул, а 17% бажають отримати логістичну підтримку [16].

Хоча початок війни в нашій країні і не був значною несподіванкою проте постачання спорядження для військових та провізії для населення стало значним випробуванням сучасній логістичній системі. Оптимізація логістичних процесів стала однією із найбільш важливих проблем, котра потребувала негайного та найбільш ефективного вирішення. У відповідності до статичних даних, до початку війни приблизно 75% зовнішнього товарного обігу нашої країни реалізовувалося через морські порти, котрі було заблоковано із 24 лютого 2022 року, зазначене поставило перед значною частиною українського бізнесу завдань швидкого знаходження різноманітних альтернатив для узгодження нових логічних ланцюгів постачань [10].

В умовах війни також значним викликом стала проблема переформатування системи логістики, в тому числі і в сфері обслуговування гуманітарних потреб та військових ЗСУ. Основним завданням воєнного забезпечення та воєнної логістики стало прийняття оптимальних рішень в контексті постачання зброї та боєприпасів, забезпечення матеріально-ресурсного постачання, передавання інформації в значних умовах ризикових подій.

Гуманітарна ж логістика фокус орієнтує на своєчасну поставку ліків та необхідних товарів на постраждалі від війни території, евакуації людей у більш безпечні місця, створення максимально безпечних умов проживання. Щодо комерційної логістики важливим завданням є пошук нових каналів постачання, оптимізації транспортування в складних умовах та при обмеженості ресурсів, фінансування та обмін необхідною (важливою) інформацією [6].

Для вирішення даних завдань, слід користуватися попереднім досвідом суб'єктів підприємництва, при цьому необхідно враховувати сучасні виклики та проблеми у ланцюгах поставок, зокрема нестача стратегічних товарів (паливо, система захисту, зброя), відсутність доступу до засобів зв'язку та Інтернету, пошкодженням чи руйнуванням транспортної та виробничої інфраструктури, а також активними бойовими діями. Відповідно, в даному контексті важливим є визначення основних завдань матеріального і технічного забезпечення, які склалися в умовах війни та представлені на рис.1.4. і які необхідно швидко вирішити.

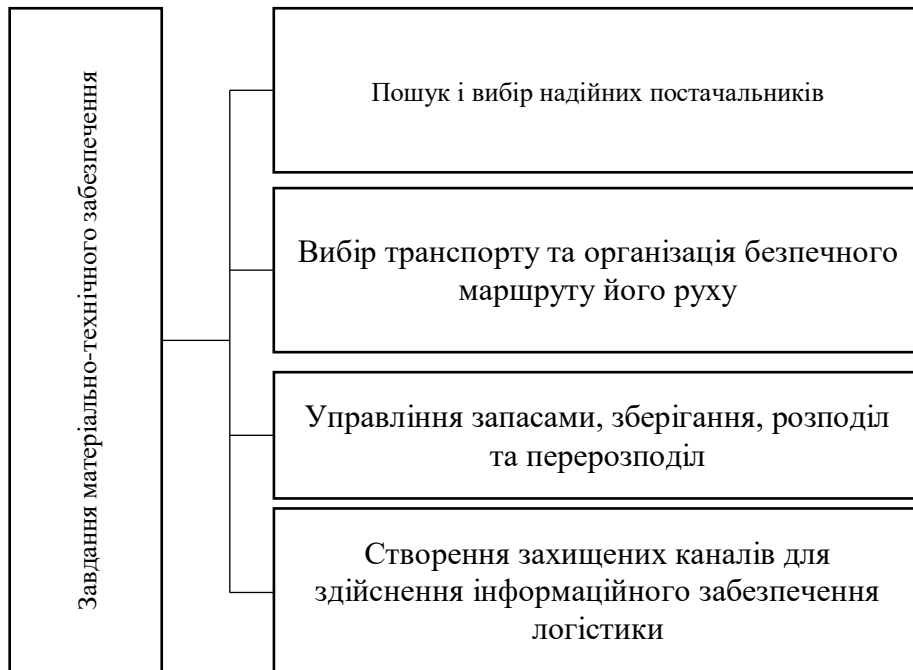


Рис. 1.4 Завдання матеріально-технічного забезпечення підприємств у воєнний час

Джерело: складено авторами на основі [10]

Для реалізації стійкості роботи ланцюга постачань важливим є те, щоб він мав можливість найбільш швидко реагувати на зміни запитів споживачів. Також, щоб, на локальному ринку, залишався достатньо конкурентним, важливо забезпечити його сучасними інноваційними технологіями логістики із врахуванням масштабів логістичної діяльності. Спеціалісти у сфері логістики повинні швидко піддаватися трансформації, оскільки бізнес переглядає власний ланцюг поставок для зростання його стійкості [16].

На рисунку 1.5 представлено основні перспективи формування ланцюгів логістичних поставок в умовах війни із рф.

Проаналізувавши інформацію подану на рисунку 1.5, слід відзначити, що важливу роль у вдосконаленні логістичних ланцюгів поставок під час воєнного періоду відіграє цифрова трансформація логістичних процесів. Зокрема, Європейський банк реконструкції та розвитку надав позику на суму приблизно 15 мільйонів євро компанії «Нова пошта» для автоматизації логістики, використовуючи автоматизований сортувальний хаб з інтелектуальною системою від Equinox.



Рис. 1.5. Перспективи формування логістичних ланцюгів постачання на підприємствах в воєнний період

Джерело: складено авторами на основі [34]

Важливою складовою формування логістичних ланцюгів у воєнний період є забезпечення страхових відшкодувань логістичних ризиків, котрі повинні виконуватися із використання спеціалізованих страхових компаній. У воєнний період зростає попит на страхування логістичних ризиків, оскільки логістичні підприємства не спроможні передбачити можливі втрати. Відповідно, розгляд та впровадження альтернативних джерел, визначення не одного, а кілька постачальників та зростання страхових резервів є важливим аспектом функціонування ланцюгів поставок [34].

Ще однією із найбільш важливих та необхідних складових є диверсифікація (урізноманітнення) логістичних процесів, що визначає вибір із кількості варіантів та альтернатив, уникнення акцентування уваги на одному із варіантів. Чітка позиція в плануванні та прогнозуванні попиту та логістичних операцій виступає обов'язковим елементом в контексті

уникнення або ліквідації можливих ризиків.

Крейг Фуллер, який обіймає посаду генерального директора компанії FreightWaves [38], висловлює думку про те, що ланцюги постачань у логістичній системі українських підприємств більше не повернуться до «звичайного стану». У своїй останній публікації він стверджує, що історичні моделі вже не є ефективними через зростаючу непередбачуваність, невпевненість та зростаючу вразливість ланцюгів поставок перед змінами в попиту та пропозиції. Водночас підприємства роздрібної торгівлі вживають заходів для управління невизначеним торговельним середовищем, відкриваючи нові заводи, наближаючи виробництво до кінцевих споживачів і досліджуючи нові методи доставки [44, с.12]. Зокрема, компанія SYNEX Logistics рекомендує використовувати досвід вищого керівництва з різних галузей, знаходити надійні складські приміщення для зберігання товарів та додаткові місця для вантаження, здавати логістичні процеси та митно-брокерське оформлення під аутсорсинг та проводити контроль логістичного процесу для своєчасного вирішення та усунення проблемних ситуацій [62]. Якщо говорити про післявоєнний період, розумно акцентувати увагу на авіап перевезеннях, які є швидшими та більш ефективними, ніж морські, хоча можуть бути вартісними з точки зору вартості.

1.3. Управління ризиками реалізації логістичних операцій в умовах війни

Умови воєнних подій між Україною та РФ створюють значні логістичні ризики, що породжують невизначеність і негативно впливають на логістичну діяльність суб'єктів господарювання, пов'язаного з виконанням логістичних операцій. Важливо відзначити, що термін «логістичний ризик» вказує на загрозу затримок у роботі ланцюга постачання, порушень термінів поставок та проблем у функціонуванні окремих етапів ланцюга [3, с.149]. Умови воєнних подій в Україні, які впливають на ефективність логістичної системи українських підприємств, визначають найбільш характерні характеристики логістичного ризику, які представлені на рис. 1.6.

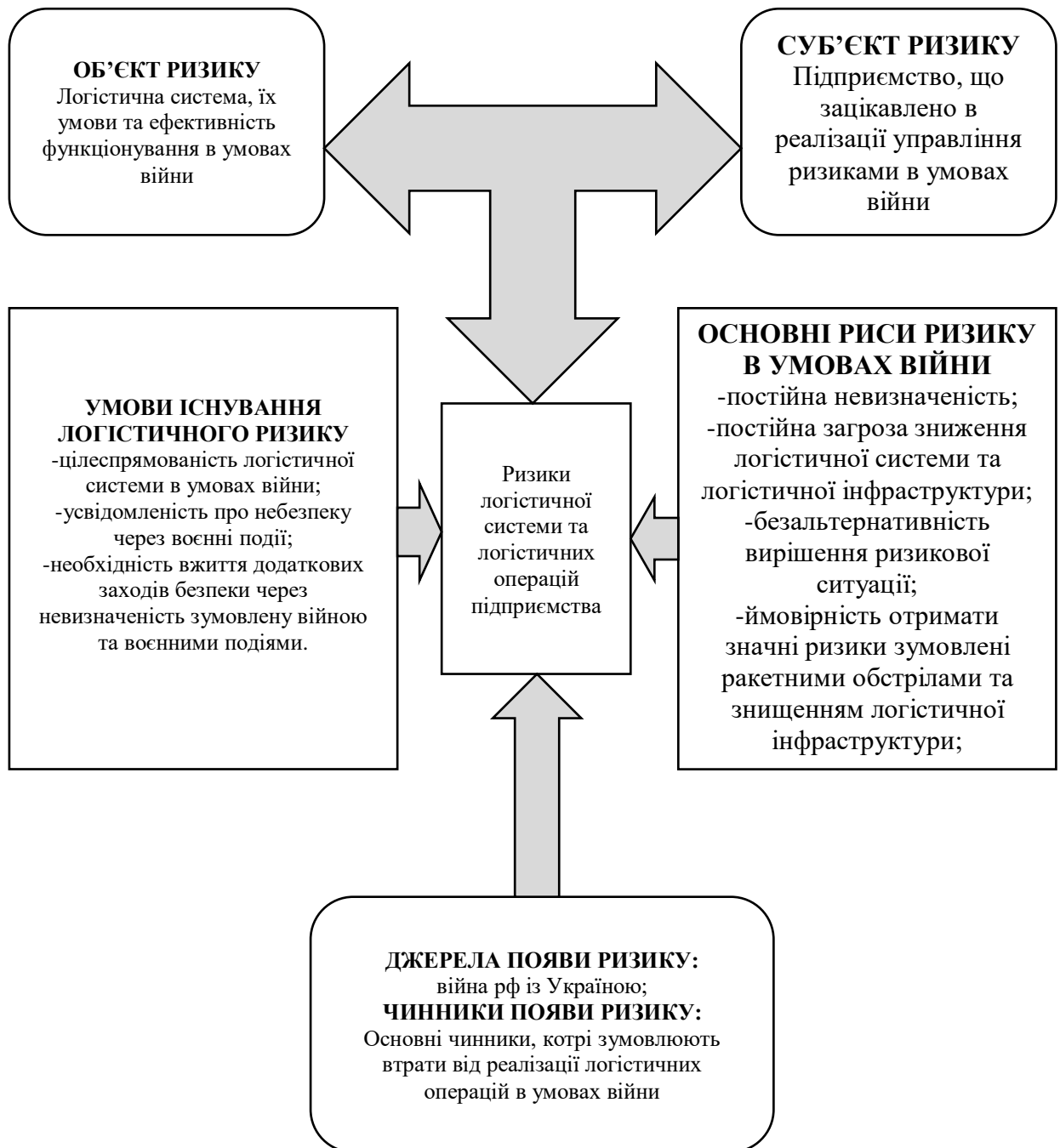


Рисунок 1.6. Основні компоненти управління ризиками логістичної системи та логістичних операцій на українських підприємствах в умовах війни

Джерело: самостійна розробка автора

Як бачимо із рисунку 1.6. основними компонентами появи логістичного ризику є об'єкт (логістична система підприємства) та суб'єкт (підприємство, котре реалізує управління) ризику; умови існування та основні риси ризику; джерела появи та основні чинники, котрі провокують виникнення ризику.

Ключовими умовами існування логістичного ризику виступають наступні, а саме: цілеспрямованість логістичної системи в умовах воєних

подій, усвідомленість значної небезпеки через часті ракетні обстріли із боку РФ, необхідність вжиття додаткових заходів безпеки в контексті невизначеності поточної ситуації зумовленої війною та воєнними подіями.

При цьому основними рисами логістичного ризику у даних умовах є наступні: постійна невизначеність у ланцюгах постачання; постійна загроза знищення логістичної інфраструктури і логістичної системи; безальтернативність вирішення ризикової ситуації; ймовірність отримати значні ризики зумовлені ракетними обстрілами та знищенням логістичної інфраструктури [27, с.32-33].

Таким чином, війна в Україні призвела до виникнення значних ризиків для логістичної системи українських підприємств, з якими вони не мали досвіду або не стикалися раніше. Найбільш серйозними наслідками стали ризики, пов'язані з руйнуванням логістичної інфраструктури та транспортних маршрутів, знищенням транспортного парку, збільшенням термінів вивантаження та постачання вантажів до підприємств, а також руйнуванням складських приміщень та транспортного парку в зонах активних бойових дій. Додатково виникли проблеми з нерівномірним розподілом вантажів між регіонами країни, ризик переміщення вантажів в умовах воєнних подій та загрози ракетного нападу, що викликали значний зріст логістичних витрат [49, с.305].

Управління ризиками в логістиці будь-якого підприємства необхідно реалізовувати за наступними етапами, описаними в таблиці 1.4.

В останні роки питання управління ризиками в логістичній системі та ланцюгах поставок в Україні стали особливо актуальними через пандемію COVID-19 та збройну агресію РФ проти України. Ці події спричинили відмову підприємств від накопичення товарів, зміни у умовах складського зберігання і ускладнення процесів закупівлі товарів та загальних логістичних операцій [2].

Таблиця 1.4

Основні етапи управління ризиками у ланцюгу постачання

№	Крок	Опис кроку
1	Встановлення оточення	Цей етап передбачає опис основних аспектів управління ризиком: визначення внутрішніх та зовнішніх факторів ризиків, аналіз

		попереднього досвіду підприємства у керуванні ризиками, розробка програми управління ризиками та інші необхідні заходи.
2	Ідентифікація ризику	Виявлення можливих ризиків: ідентифікація факторів, подій та обставин, проведення аналізу та опису цих ризиків, їх класифікація.
3	Аналіз ризику	Визначення причин і джерел ризиків, передбачення можливих наслідків їх виникнення тощо; може здійснюватися за допомогою експертних оцінок фахівців або аналізу статистичних даних про попередні періоди діяльності підприємства та ланцюга поставок
4	Оцінювання ризику	Дає можливість оцінити ймовірність настання ризику та його наслідки у кількісному вираженні.
5	Обробка ризику	Вибір методу зниження ступеня ризику: страхування, розподілення між учасниками ланцюга поставок, створення запасів матеріальних ресурсів, захист ресурсів (товарів, інформації тощо), уникнення ризику.
6	Моніторинг ризику	Оцінка результатів використаних заходів управління ризиком, коригування за потреби.

Джерело: складено автором на основі [44, с.15]

Однак для запобігання кризовим ситуаціям у логістичній системі та впровадження ефективного управління ризиками важливо зосередити увагу на можливих стратегіях реагування на події, які визначені у таблиці 1.5.

Для зменшення ризиків у ланцюгах поставок в умовах війни рекомендується акцентувати увагу на плануванні та коригуванні маршрутів, з урахуванням аспектів безпеки та ризиків. Також важливо переглянути стратегії управління запасами, розглядати нові та порівнювати різні варіанти доставки. Серед інших рекомендацій можна виділити вибір сухопутних маршрутів як пріоритетних, бронювання критичних обсягів продукції у постачальника, об'єктивну оцінку обсягу продукції, яку можна продати, створення страхових запасів з визначенням груп товарів, для яких вони необхідні, розсіювання запасів відповідно до швидкості доставки, обсягів споживання, потенційних ризиків зберігання та інші аспекти [57, с.154].

Таблиця 1.5

Заходи зниження логістичних ризиків на українських підприємствах в умовах війни

Проблеми	Можливі шляхи вирішення
Руйнування логістичних маршрутів	Розроблення, прокладання нових (альтернативних) маршрутів із урахуванням динамічності війни на основі аналізування інформаційних потоків
Зростання термінів постачання	Повернення до традиційної концепції системи управління (на протигагу «Just in Time»), планування постачання продукції із запасом, застосування Lean logistics, оптимізація сортувального процесу на складах, диверсифікації шляхом збільшення частки продуктів тривалого зберігання, оскільки вони оптимальні для запасів, не несимуть ризику збитків при

	вимушеній затримці доставки, формування лояльних умов співпраці логістичних компаній та клієнтів тощо
Руйнування складських приміщень	Перехід від накопичення, зберігання товарів у значних обсягах та в одному регіоні, оптимізація процесів запуску нових складських приміщень на основі ІТ-інтегрування
Значний рівень непропорційності розподілення вантажів	Планування гнучких, адаптованих логістичних шляхів, розвиток і покращання логістичної структури, діджиталізації процесів у системі логістичного управління
Зростання рівнів ризиковості в логістичних ланцюгах	Планування перебудов логістичних маршрутів (деякі маршрути залишатимуться усталеними, інші змінюватимуться через динамічність ситуації) на основі постійного моніторингу інформації щодо кризової ситуації
Зростання логістичних витрат	Кооперування із конкурентами (зокрема й в інформаційній сфері) із метою досягнення спільних логістичних цілей шляхом розвитку інтеграційних практик логістичної співпраці

Джерело: складено авторами на основі [33]

Загалом варто підкреслити, що війна несе в собі не лише загрози і небезпеки, такі як руйнування чітко налаштованих логістичних ланцюгів постачання, але також нові можливості для оновлення та перетворення вітчизняних організацій. Це може виявитися шляхом впровадження новітніх та покращених підходів до логістичної діяльності та управління нею після критичних періодів.

В сучасних умовах важко передбачити події та розвиток сценаріїв в Україні найближчим часом. Проте, під час воєнних дій та в післявоєнний період, кваліфіковані управлінські рішення у сфері логістики повинні бути гнучкими, оперативними та обдуманими. Для повноцінного та безпечного функціонування логістичних систем, логістичної інфраструктури підприємств та ланцюгів поставок у воєнний час важливий детальний аналіз можливих ризиків та розробка стратегій мінімізації їхніх наслідків.

Висновки до розділу 1

Узагальнивши результати проведеного у першому розділі дослідження необхідно відзначити наступне:

1. Логістика – це система, яка охоплює планування, контроль, управління та регулювання потоками ресурсів на підприємствах як єдиному цілому. Управління логістикою на практиці означає ефективне керування так званим «логістичним міксом», що включає складські споруди, запаси, транспорт і зв'язок. В умовах війни логістична діяльність відіграє ключову роль як на рівні держави, так і на рівні підприємств. Незважаючи на виклики,

логістика продовжує функціонувати завдяки впровадженню інновацій, сучасному програмному забезпеченню та обладнанню, що дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни на ринку під час воєнного конфлікту.

2. Воєнні дії призвели до труднощів та проблем у логістичних процесах, виявивши при цьому недоліки галузі, такі як обмеженість великомасштабних складів у певних областях та прокладання маршрутів поблизу стратегічних об'єктів інфраструктури.

3. Умови війни між Україною та РФ породжують значні логістичні ризики, які призводять до невизначеності та негативно впливають на діяльність будь-якого підприємства, пов'язаного із реалізацією логістичних операцій. Основними компонентами логістичного ризику є об'єкт (логістична система підприємства) та суб'єкт (підприємство, що управляє ризиком), умови існування та основні риси ризику, а також джерела та чинники, що його спричиняють. Ці умови включають цілеспрямованість логістичної системи в умовах війни, усвідомлення небезпеки внаслідок воєнних подій і потребу в заходах безпеки через невизначеність, обумовлену війною та воєнними подіями.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність та організація логістичних процесів на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» (скорочена назва ТОВ «ЗКТ») – це сучасний логістичний комплекс, який був заснований у 2017 році для виконання операцій, пов'язаних із контейнерними перевезеннями. Термінал розташований у географічному центрі Західної України у місті Тернопіль і знаходиться на рівній відстані від сусідніх обласних центрів, що досить вигідно для логістики підприємства.

Інфраструктура терміналу, спеціалізована техніка та власний транспорт дозволяють ефективно зберігати, обробляти та доставляти різні види вантажів відповідно до потреб клієнтів. У липні 2018 року був запущений проект швидкісного контейнерного поїзда Maersk Blocktrain, що дозволяє доставляти контейнери з і до порту протягом 21 години.

На сьогоднішній день клієнтам доступні послуги регулярних контейнерних потягів, які з'єднують Західний контейнерний термінал з портами «Південний» (термінал ТІС), Одеса (термінали КТО і БКП) та мережею терміналів і портів Європейського Союзу.

Підприємство ТОВ «ЗКТ» реалізує ряд напрямів діяльності, котрі представлено на рисунку 2.1.

Площа складів даного підприємства становить 15000 кв.м., підведені колійні автотранспортні (залізничні) гілки – 4 штуки по 250 м., в цеху працює 5 навантажувачів, парк контейнеровозів нараховує 20 авто, станція підключення рефрижераторних контейнерів становить 20 розеток.

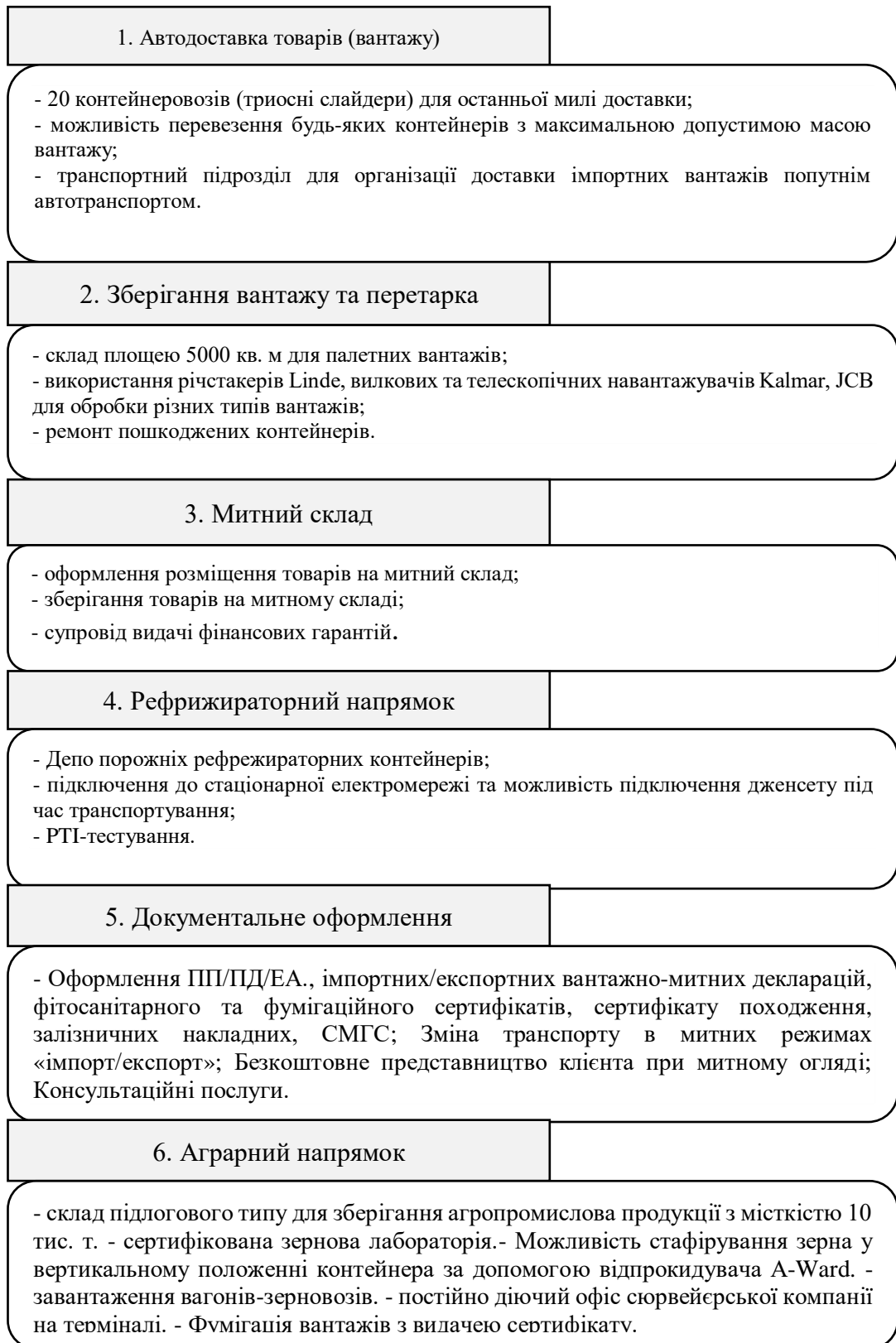


Рисунок 2.1. Основні напрями діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Джерело: складено автором на основі [42]

Аналізуючи організаційну структуру управління підприємством ТОВ «Західний контейнерний термінал» необхідно відмітити її лінійно-

функціональну спрямованість (рис. 2.2). Очолює підприємство директор, який визначає специфіку функціонування та стратегію розвитку підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», при цьому також функціонують і інші відділи, які підпорядковуються директору даного підприємства.

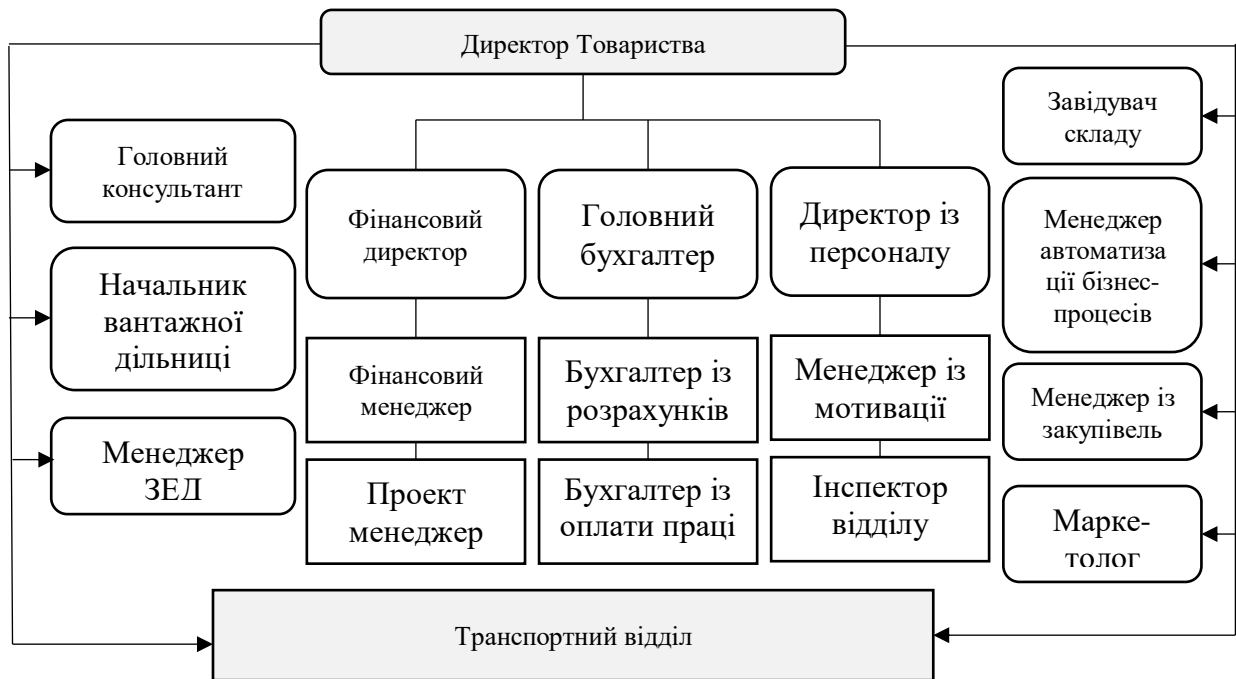


Рисунок 2.2. Організаційна структура підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Джерело: складено автором на основі [42]

Досліджуючи структуру управління важливо відмітити наявність функціональних підрозділів, які забезпечують повноцінну реалізацію логістичних процесів даного підприємства, а саме: вантажний відділ, який очолює начальник вантажної дільниці. Основні його функції це планування та координування надходження і відбуття вантажів; відстеження технічного стану вантажопідйомного обладнання та інших технічних засобів; забезпечення високої якості обслуговування; реалізація управління персоналом (найм, навчання, мотивацію та оцінку роботи підлеглих); відповідає за впровадження та дотримання стандартів безпеки на вантажній дільниці; реалізує взаємодію із іншими функціональними підрозділами; відслідковує показники ефективності функціонування даного відділу.

Головний консультант є важливим елементом системи управління

оскільки реалізує наступні функції, забезпечуючи консультаційну допомогу директору Товариства, зокрема: стратегічне планування (формування стратегічних цілей розвитку, визначення оптимальних логістичних стратегій); аналіз та розвиток логістичних процесів (дослідження логістичних ланцюгів, впровадження новацій для покращення логістичних операцій); оптимізація логістичної інфраструктури (визначення оптимальної мережі складів та дистрибуційних центрів, оптимізація руху вантажів та мінімізації витрат операційної діяльності); управління проєктами (сприяння розвитку логістичних проєктів); навчання та розвиток персоналу (стимулювання підвищення рівня кваліфікації працівників). Обґрунтовує (консультує) плани розвитку підприємства, взаємодії із директором та іншими структурними підрозділами у даному контексті.

Фінансовий директор даного логістичного підприємства відіграє ключову роль у управлінні фінансовими аспектами бізнесу та визначенні стратегій фінансового забезпечення для оптимізації логістичних процесів. Основні функції фінансового менеджера на логістичному підприємстві включають: розробка та виконання бюджетів логістичних операцій; Проведення фінансового аналізу логістичних витрат та прибутків; розробка фінансових прогнозів логістичних операцій та планування фінансових ресурсів для реалізації проєктів розвитку; фінансовий контроль та оптимізація витрат логістичної діяльності; управління ризиковими фінансовими операціями.

Для формування та розвитку персоналу створений HR-відділ, який очолює директор із персоналу із забезпечує найм висококваліфікованого персоналу для виконання основних завдань підприємства; стимулює персонал для зростання продуктивності праці; визначає розвиток та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

На підприємстві функціонує бухгалтерія, яку очолює головний бухгалтер та допомагають йому бухгалтер із розрахунків та бухгалтер із оплати праці. Основні функції головного бухгалтера орієнтовані на Керівництво та координація роботи всієї бухгалтерії, відповідальність за складання фінансової звітності та її відображення в обліку, забезпечення відповідності

бухгалтерського обліку і фінансової звітності чинному законодавству, відповідальність за розрахунок та своєчасну сплату податків, подання податкової звітності, взаємодія з аудиторами та підготовка необхідної документації для аудиту, участь у розробці та моніторингу бюджетів витрат підприємства.

Завідувач складу забезпечує управління складом підприємства при цьому планування розміру запасів, визначення оптимального простору складування, забезпечення автоматизації складування, контроль за оптимальністю складування, впровадження інформаційних технологій для ведення обліку запасів, замовлень та інших складських процесів, взаємодія з постачальниками для забезпечення своєчасного та ефективного постачання товарів

Завідувач складу взаємодії із менеджером автоматизації бізнес-процесів (забезпечує впровадження інноваційних рішень для підвищення якості та швидкості логістичного обслуговування) та менеджером із закупівель (для визначення оптимального строку та партії закупівель необхідного обладнання, матеріалів та запасних частин).

Маркетолог реалізує наступні функції, зокрема дослідження ринку, реклама та просування послуг, взаємодія із клієнтами, участь у розвитку продуктів логістичного підприємства, забезпечення стимулювання збуту логістичних послуг. Маркетолог взаємодії із менеджером ЗЕД в контексті просування логістичних послуг поза межі країни, при цьому менеджер ЗЕД в даній логістичній компанії відіграє ключову роль у взаємодії з міжнародними партнерами, організацією митного оформлення та управління всіма аспектами, пов'язаними з міжнародними перевезеннями та митними процедурами.

Досліджуючи специфіку та особливості функціонування підприємства здійснимо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності, дані представимо у аналітичній таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства

ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення (+;-)			Відносне відхилення (+;-)		
	2018	2019	2020	2021	2022	2020-2019	2022-2021	2022-2018	2020-2019	2022-2021	2022-2018
Нематеріальні активи	0	0	70,3	70,3	70,3	70,3	0	70,3	100,00%	0,00%	0,00%
Основні засоби	1343,5	8838,4	6581,5	5328,4	19217,3	-2256,9	13888,9	17873,8	-25,54%	-19,04%	260,66%
Фінансові інвестиції	0	1000	1000	1000	10273,4	0	9273,4	10273,4	0,00%	0,00%	927,34%
Необоротні активи всього	1343,5	9838,4	7581,5	6328,4	30453	-2256,9	24124,6	29109,5	-22,94%	-16,53%	381,21%
Запаси	1443,1	13408,8	18166,7	44843,7	73910	4757,9	29066,3	72466,9	35,48%	146,85%	64,82%
Дебіторська заборгованість	23313,6	35328,6	26382,3	56046,6	139438,7	-8946,3	83392,1	116125,1	-25,32%	112,44%	148,79%
Грошові кошти	1	2391,6	1620,2	1340	56411,6	-771,4	55071,6	56410,6	-32,25%	-17,29%	4109,82%
Оборотні активи всього	26620,3	52537,3	47472,1	104530,4	331022,7	-5065,2	226492,3	304402,4	-9,64%	120,19%	216,68%
Власний капітал всього	13062,9	15098,9	9771,5	24791,6	84106,9	-5327,4	59315,3	71044	-35,28%	153,71%	239,26%
Короткострокові кредити банків	0	12611	19781	29000	60294,1	7170	31294,1	60294,1	56,86%	46,61%	107,91%
Кредиторська заборгованість	14787,9	31813,1	24091,5	56459,8	215548,5	-7721,6	159088,7	200760,6	-24,27%	134,36%	281,77%
Поточні зобов'язання усього	14787,9	44424,1	43872,5	85459,8	275842,6	-551,6	190382,8	261054,7	-1,24%	94,79%	222,77%
Довгострокові зобов'язання усього	113	2852,8	1409,6	607,4	1022	-1443,2	414,6	909	-50,59%	-56,91%	68,26%
Чистий дохід від реалізації послуг	79417	211736	388954,4	506848,9	1268600	177218,4	761750,6	1189183	83,70%	30,31%	150,29%
Інші операційні доходи	208	902	2284,2	69,6	16817,8	1382,2	16748,2	16609,8	153,24%	-96,95%	24063,51%
Інші доходи	1,3	137,9	15,4	23,8	9348,7	-122,5	9324,9	9347,4	-88,83%	54,55%	39180,25%
Собівартість реалізації послуг	54933,1	175986,6	347540,8	441669,2	1030014	171554,2	588344,6	975080,7	97,48%	27,08%	133,21%
Інші операційні витрати	9840,9	26968	47184,8	51827,6	192723,3	20216,8	140895,7	182882,4	74,97%	9,84%	271,85%
Інші витрати	0	626,6	3242,4	1700	750,4	2615,8	-949,6	750,4	417,46%	-47,57%	-55,86%
Чистий прибуток (збиток)	12628,2	7353,8	-6714	11220	60010,9	-14067,8	48790,9	47382,7	-191,30%	-267,11%	434,86%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Аналізуючи дані представлені у аналітичній таблиці 2.1. необхідно відмітити приріст показників необоротних активів за весь досліджуваний період із 2018 по 2022 рр., відповідне значення показника зростає на 29109,5 тис.грн. у абсолютному значенні та на 381,21% у відносних показниках. Показник необоротних активів у 2018 році становив 1343,5 тис.грн. та зростає до рівня 30453 тис.грн. у звітному 2022 році. Приріст показника необоротних активів обумовлений зростанням нематеріальних активів на 70,3 тис.грн. або на 100%, зростанням основних засобів підприємства на 17873,8 тис.грн. або на 260,66%, приростом фінансових інвестицій на 10273,4 тис.грн. або на 100%. Зростання необоротних активів обумовлює приріст виробничого (операційного) потенціалу підприємства, тобто зростання забезпеченості логістичним обладнанням, формуванням інвестиційної політики для оновлення основного капіталу та наявністю нематеріальних активів.

Дослідивши оборотні активи необхідно відзначити їх загальний приріст, зокрема якщо у 2018 році значення показника становило 26620,3 тис.грн., то у звітному 2022 році показник зріс до рівня 331022,7 тис.грн., при цьому абсолютний приріст показника становив 304402,4 тис.грн., а відносне значення показника складає 216,68%. Приріст показника оборотного капіталу обумовлений зростанням розміру запасів на 72466,9 тис.грн. до значення 73910 тис.грн. у 2022 році, зростанням дебіторської заборгованості на 116125,1 тис.грн., приростом грошових коштів та їх еквівалентів на 56410,6 тис.грн. Зростання оборотного капіталу засвідчує приріст ліквідності операційної діяльності логістичного підприємства, що впливає на формування фінансових результатів.

Здійснивши аналіз пасивів (джерел формування капіталу) досліджуваного підприємства необхідно відзначити зростання розміру власного та позикового (залученого) капіталу. Показник власного капіталу зростає на 71044 тис.грн. протягом усього періоду із 2018 по 2022 рр., при цьому розмір поточних зобов'язань зріс на 261054,7 тис.грн. Темп зростання власного капіталу становив 239,26%, а позикового 222,7%. Зростання розміру

власного капіталу відбувається за рахунок нерозподіленого прибутку, при цьому розмір позикового капіталу збільшується за рахунок короткострокового кредитування та кредиторської заборгованості розмір якої зростає. Стан та динаміку позикового капіталу представимо на рис. 2.3.

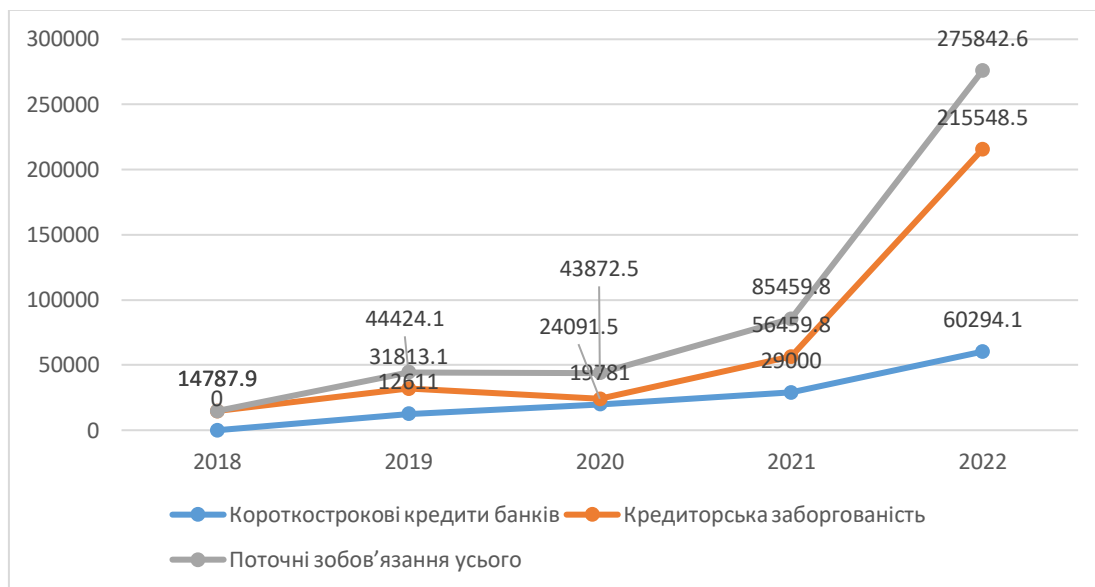


Рисунок 2.3. Динаміка зміни позикового капіталу на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

В структурі позикового капіталу необхідно відмітити наявність довгострокових зобов'язань розмір яких також зростає протягом досліджуваного періоду, зокрема у 2018 році значення показника становило 113 тис.грн., у 2019 році складало 2852,8 тис.грн., при цьому в подальшому показник знижується до рівня 1022 тис.грн. За весь досліджуваний період значення показника збільшилося на 909 тис.грн. у абсолютному вимірі та на 68,26% у відносних показниках.

Зміни в структурі активів та джерел їх формування, перш за все обумовлені фінансовими результатами, котрі отримало підприємство протягом досліджуваного періоду. Відповідний показник чистого доходу від реалізації послуг даного підприємства збільшується, якщо у 2018 році підприємство отримувало доходи у розмірі 79417 тис.грн., то у 2022 році спостерігається значний приріст даного показника, зокрема значення

показника становило 1268600 тис.грн., при цьому приріст становив 1189183 тис.грн., а темп приросту складав 150,29%. Доходи підприємства також формувалися за рахунок інших операційних доходів та інших доходів підприємства, які зросли на 16609,8 тис.грн. та на 9347,4 тис.грн. відповідно. Зростання чистого доходу від реалізації послуг даного підприємства представимо на рис. 2.4.

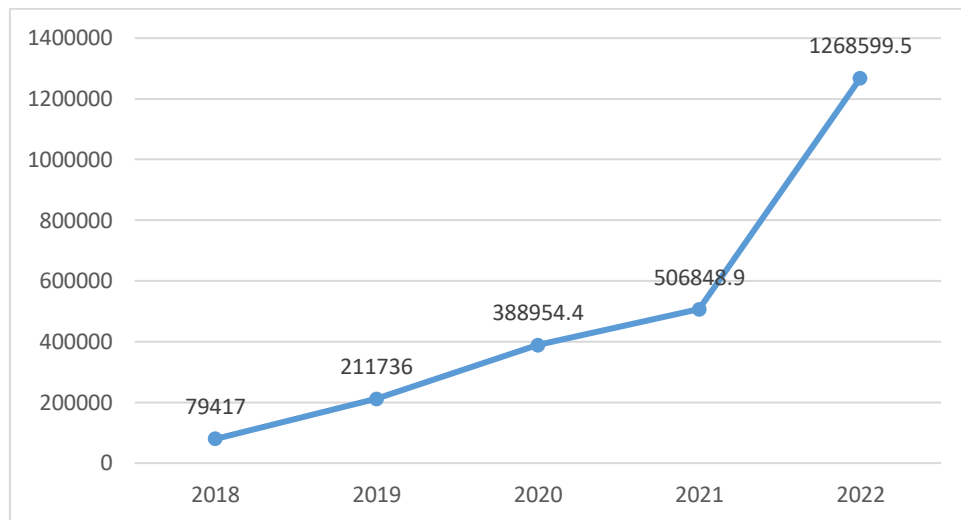


Рисунок 2.4. Динаміка чистого доходу від реалізації послуг на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Поряд із доходами підприємства спостерігається зростання собівартості реалізації послуг, при цьому значення показника зростає із 54933,1 тис.грн. у 2018 році до рівня 1030014 тис.грн. у 2022 році, при цьому показник зростає на 975080,7 тис.грн. або ж на 133,21%. Зростання собівартості обумовлено зростанням цін на дані послуги на ринку, приростом цін на паливо-мастильні матеріали підприємства, зростанням рівня оплати праці та відповідних відрахувань. Поряд із зростанням собівартості реалізації послуг збільшуються інші операційні витрати та інші витрати діяльності підприємства. Зростання інших операційних витрат становило 182882,4 тис.грн., зростання інших витрат складало 750,4 тис.грн. протягом даного періоду. Зміна динаміки доходів та витрат діяльності підприємства вплинула на чистий прибуток розмір якого знижувався за період 2018-2020 рр. із 12628,1 тис.грн. до збитку

у розмірі 6714 тис.грн., при цьому за період 2021-2022 рр. спостерігається приріст прибутковості діяльності підприємства, зокрема показник прибутку зростає із 11220 тис.грн. у 2021 році до рівня 60010,9 тис.грн. у 2022 році. Приріст чистого прибутку засвідчує ефективність реалізації операційної діяльності підприємства та визначає можливості подальшого його розвитку.

В цілому, необхідно відзначити позитивну динаміку зростання основних показників підприємства: активів, власного капіталу, доходів та чистого прибутку. Поряд із цим викликає занепокоєння значна сума дебіторської заборгованості, приріст собівартості надання послуг, збитковість підприємства у 2020 році.

2.2. Особливості організації логістичної діяльності та специфіка побудови логістичної системи підприємства

Досліджуючи особливості організації логістичної діяльності на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» необхідно відмітити диференціацію логістичних послуг. Основні різновиди послуг, котрі реалізуються на підприємстві представлено на рисунку 2.5.

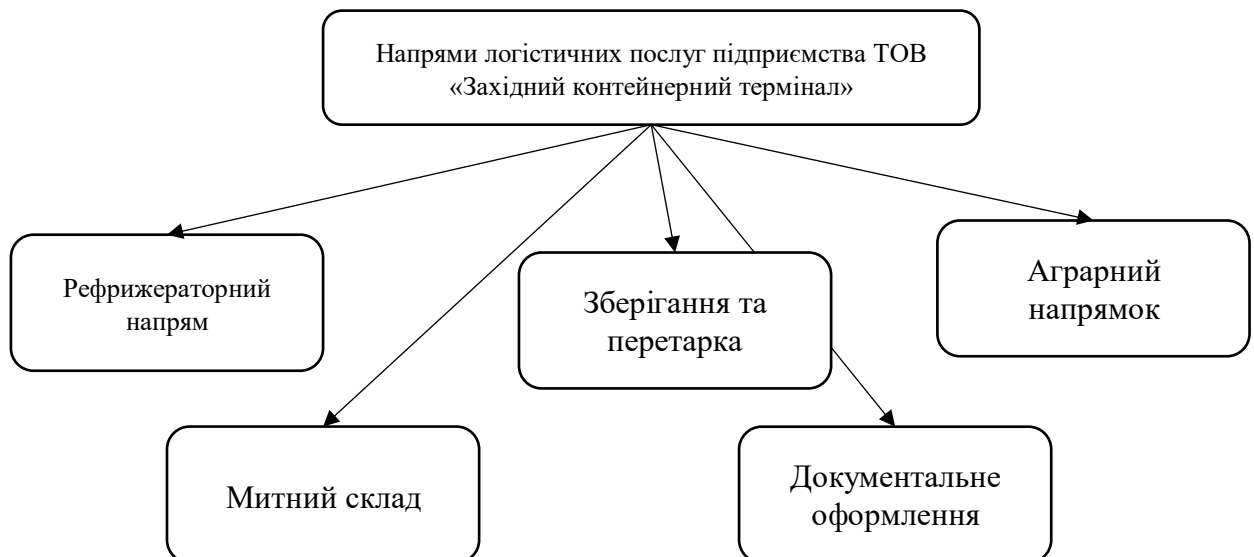


Рисунок 2.5. Основні напрями реалізації логістичних послуг підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», 2023 рік

Джерело: складено автором на основі [42]

Побудова логістичної системи підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» визначає мету та основні завдання її реалізації враховуючи основні напрями діяльності подані на рис. 2.5.

Основна мета логістичної діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» - створення умов для ефективного і безперебійного розвитку логістичних процесів на підприємстві, а також максимізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі у реалізації логістичних функцій.

При цьому, основними завданнями концепції логістичного управління ТОВ «Західний контейнерний термінал» враховуючи основні напрями є:

1. Рефрижераторний напрям:

– забезпечення надійних умов перевезення та зберігання температурочутливих вантажів;

– використання сучасних технологій для моніторингу та підтримання необхідних температурних режимів;

– ефективне планування та координація перевезень рефрижераторних контейнерів.

2. Митний склад:

– організація швидкого та ефективного митного оформлення контейнерів;

– взаємодія з митними органами для зменшення часу митного оформлення та контролю за зовнішньоекономічними операціями;

– ведення документації та ведення обліку відповідно до вимог митного законодавства України.

3. Зберігання та перетарка:

– створення оптимальних умов для зберігання різних видів товарів;

– здійснення перетарки та упаковки товарів відповідно до вимог клієнтів та законодавства;

– використання сучасних технологій для максимізації простору на складі та оптимізації процесів.

4. Документальне оформлення:

- забезпечення точності та своєчасності документування всіх логістичних операцій;
- використання електронних систем для автоматизації процесів документального оформлення;
- взаємодія з регуляторними органами для дотримання вимог законодавства.

5. Аграрний напрямок:

- розвиток та оптимізація логістичних процесів для сільськогосподарської продукції;
- створення ефективних маршрутів та транспортних рішень для транспортування сільськогосподарської продукції;
- впровадження систем відстеження та контролю для забезпечення якості та безпеки аграрних вантажів.

Реалізація представлених завдань дає можливість досягти основної мети діяльності підприємства та позитивно впливати на логістичні процеси підприємства, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів та оптимізацію управління ланцюгом постачання.

Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Західний контейнерний термінал» здійснюється різними підрозділами даного підприємства (транспортний відділ, складський відділ, відділ маркетингу, відділ постачання).

Логістична система підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» постійно розвивається і вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління.

Взаємозв'язки різноманітних підрозділів в контексті реалізації логістичних функцій на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» представлено у таблиці 2.2. Дані взаємозв'язки чітко обумовлюють специфіку діяльності, акцентуючи увагу на основних логістичних процесах підприємства

та постійно відслідковуються управлінським персоналом для підвищення ефективності діяльності даного підприємства.

Таблиця 2.2

Взаємозв'язки відділу логістики з іншими структурними підрозділами підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», 2023 рік

Відділ	Логістична система підприємства	
	отримує	надає
Фінансово-економічна служба	узгоджені проекти претензій; пропозиції з усунення причин претензій і санкцій до підприємства; затверджені розрахунки нормативів оборотних засобів; документи й звіти, необхідні для здійснення платежів у національній та іноземній валюті; консультації по фінансових питаннях	проекти планів МТЗ; звіти про рух матеріалів, їх залишки на кінець звітного періоду; копії претензій, заявлених контрагентам; проекти претензій до контрагентів при порушенні ними договірних зобов'язань; звіти про виконання планів МТЗ;
Бухгалтерія	довідки, відомості, розрахунки, консультації, необхідні для надання первинної документації й аналізу окремих напрямків діяльності відділу, дані про рух МР, звітні дані про вартість матеріалів	звіти по руху МР; звітні інвентаризаційні відомості МР; дані для стягнення з постачальників боргів, штрафів і неустойок; звітні дані про залишки МР на складах на кінець кожного місяця; пакет документів на відвантаження товарів
Відділ кадрів	відомості про порушників трудової та виробничої дисципліни; копії наказів, пов'язаних з прийомом, переміщенням і звільненням працівників; копії наказів з питань трудової дисципліни, зміни правил внутрішнього трудового розпорядку	дані для статистичної звітності про наявність кадрів у підрозділі, про роботу з порушниками трудової та виробничої дисципліни; список робітників, які потребують навчання та підвищення кваліфікації; заяви й інші документи, пов'язані з прийомом, переміщенням та звільненням працівників
Відділ збуту	план продажів за номенклатурою, рекомендації зі зміни цін на товари на внутрішньому й зовнішнім ринках, аналіз політики продажів дистриб'юторів, відомості про відвантаження товарів	перспективні й поточні заявки з експорту, план закупівлі по кожному клієнту і план надходження грошових коштів, графік виділення транспорту для перевезення МР
Транспортна ділянка	графіки виділення транспорту для перевезення МР	відомості про відвантаження товарів
Склад	документація на зберігання ТМЦ	звіти, інвентаризаційні звіти
Відділ матеріально-технічного забезпечення	відомості про укладеш договори про поставку МР; заявки на проведення аналізу ринку сировини, матеріалів, обладнання та ін.; звіти про якість МР, плани й обсяги завезення на підприємство матеріалів; обсяги крадіжок	узагальнену інформацію про поставки, матеріалів, обладнання й інших МР; відомості про ціни на МР різних постачальників; інформацію про стан товарного ринку; відомості про появу нових видів матеріалів, обладнання та ін. з додатком технічних характеристик; інформацію про попит на МР; заявки на необхідні відділу МР; комерційні відомості про великих постачальників

Джерело: складено автором на основі [42]

Найбільш важливі взаємовідносини відділів в контексті реалізації

логістичних функцій підприємства наступні:

фінансово-економічний відділ отримує інформацію для нормування оборотних засобів та планування наступних платежів, а також надає різноманітні фінансові прогнози та звіти, котрі визначають специфіку фінансового планування та управління логістичним ресурсами;

бухгалтерія отримує інформацію про рух матеріальних ресурсів, вартість сировини та матеріалів, основні витрати на забезпечення управління логістичними процесами підприємства; *відділ кадрів* формує інформацію про персонал зайнятий у логістичних ланцюгах, а також здійснює набір, добір та навчання (підвищення кваліфікації) персоналу зайнятого у логістичних процесах;

відділ збуту надає відомості про планові та фактичні обсяги відвантаження продукції та реалізації послуг, а також отримує інформацію про ціноутворення на логістичні послуги;

транспортний відділ отримує графіки відправлення транспорту в контексті переміщення товарів та матеріальних ресурсів, що також впливає на планування та виконання транспортних операцій підприємства;

відділ матеріально-технічного забезпечення отримує відомості та інформує управлінський персонал та інші служби про укладені договори, плани завезення матеріалів та інші дані для управління матеріальними ресурсами;

складський відділ – забезпечує документування та подальше раціональне зберігання товарно-матеріальних цінностей допомагає логістичній системі підприємства у вирішенні питань зберігання та розподілу ресурсів.

Зазначені взаємозв'язки дозволяють оптимізувати логістичні процеси, підвищувати ефективність використання ресурсів та реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал».

Дослідимо стан, структуру та динаміка реалізації логістичних послуг на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр. представивши основні результати дослідження у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Стан та динаміка реалізації логістичних послуг на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал»
за період 2018-2022 рр., тис.грн.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення (+;-)				Відносне відхилення, %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2020- 2019	2021- 2020	2022- 2021	2022- 2018	2020- 2019	2021- 2020	2022- 2021	2022- 2018
Послуги зберігання вантажів у рефрижераторах	3906	7851	12903	15911	27806	5052	3008	11895	23900	101	64,35	23,31	611,88
Зберігання агропродукції	14103	28906	36052	53205	101504	7146	17153	48299	87401	104,96	24,72	47,58	619,73
Накопичення та зберігання добрив на складах терміналів	5091	11107	25084	31853	57207	13977	6769	25354	52116	118,17	125,84	26,99	1023,69
Консультаційні послуги та документальне оформлення	917	1852	5205,2	7103,5	14807	3353,2	1898,3	7703,5	13890	101,96	181,06	36,47	1514,72
Транспортно-експедиційне забезпечення	52203	151705	286118	385606	983582	134413	99488	597976	931379	190,61	88,6	34,77	1784,15
Інші послуги	3197	10315	23592,2	13170,4	83694	13277,2	-10421,8	70523,6	80497	222,65	128,72	-44,17	2517,89
Всього	79417	211736	388954,4	506848,9	1268600	177218,4	117894,5	761751,1	1189183	166,61	83,7	30,31	1497,39

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Досліджуючи дані представленої аналітичної таблиці 2.3. необхідно відзначити зростання доходів підприємства від реалізації логістичних послуг, зокрема приріст показника становив 1189183 тис.грн. або на 1497,39% протягом усього досліджуваного періоду. Зростання обсягів реалізації логістичних послуг ТОВ «Західний контейнерний термінал» обумовлено рядом чинників впливу, котрі представлені на рис. 2.6.



Рисунок 2.6. Основні напрями зростання обсягу реалізації логістичних послуг на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Джерело: самостійна розробка автора

Досліджуючи популярність логістичних послуг даного підприємства, необхідно відмітити найбільший обсяг реалізації транспортно-експедиційних послуг підприємства, зокрема протягом досліджуваного періоду розмір їх зростає із 52203 тис.грн. у 2018 році до рівня 983582 тис.грн. у 2022 році, при цьому показник приросту становив 931379 тис.грн., а темп зростання показника склав 1784,15%. Необхідно відмітити, що транспортно-експедиційне забезпечення користується найбільшою популярністю на сучасному логістичному ринку, саме переміщення вантажів забезпечує найбільшу дохідність даного підприємства.

Значною популярністю також користувалися послуги, щодо зберігання

агропродукції, при цьому обсяг реалізації даного виду послуг збільшується, якщо у 2018 році значення показника складало 14103 тис.грн., а у 2022 році показник зростає на 87401 тис.грн. або 619,73%, при цьому значення показника становило 101504 тис.грн. Зростання показника обумовлено наявністю на підприємстві сертифікованої зернової лабораторії, наявністю складу 10000 тон для зберігання продукції, наявністю контейнерів та вагонів зерновозів, а також реалізується послуга фумігації вантажів на підприємстві із видачою сертифікату.

Також спостерігається приріст послуг на зберігання вантажів у рефрижераторах, відповідний показник зростає на 23900 тис.грн. або на 611,88%, при цьому значення показника становило 27806 тис.грн.; зростання розмірів накопичення та зберігання добрив на складах терміналах, відповідне значення показника збільшується на 52116 тис.грн. або ж на 1023,69% до рівня 57207 тис.грн.; зростання розміру консультаційних послуг та документального оформлення вантажів, відповідний показник збільшується до рівня 14807 тис.грн. або ж на 1514,72%.

Поряд із станом та динамікою здійснено дослідження структури реалізації логістичних послуг на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Структура реалізації логістичних послуг на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр.,%

Показник	Роки					Відхилення (+;-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2022-2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Послуги зберігання вантажів у рефрижераторах	4,92	3,71	3,32	3,14	2,19	-0,39	-0,18	-0,95	-2,73
Зберігання агропродукції	17,76	13,65	9,27	10,5	8,00	-4,38	1,23	-2,5	-9,76

продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Накопичення та	6,41	5,25	6,45	6,28	4,51	1,2	-0,16	-1,78	-1,90

зберігання добрив на складах терміналів									
Консультаційні послуги та документальне оформлення	1,15	0,87	1,34	1,40	1,17	0,46	0,06	-0,23	0,01
Транспортно-експедиційне забезпечення	65,73	71,65	73,56	76,08	77,53	1,91	2,52	1,45	11,8
Інші послуги	4,03	4,87	6,07	2,6	6,6	1,19	-3,47	4	2,57
Всього	100	100	100	100	100	0	0	0	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Досліджуючи структуру реалізації логістичних послуг, слід відзначити найбільшу питому вагу реалізації транспортно-експедиційного забезпечення даного підприємства, при чому спостерігається позитивна динаміка питомої ваги даної статті логістичних послуг, відповідне значення показника зростає із 65,73% у 2018 році до рівня 77,53% у 2022 році, приріст показника становив 11,8%. Поряд із цим, спостерігається зниження питомої ваги реалізації послуг зберігання вантажів у рефрижераторах, відповідний показник становив 4,92% у 2018 році та знижується до рівня 2,19%; спостерігається також зниження питомої ваги реалізації послуг пов'язаних із зберіганням агропродукції, відповідне значення показника знижується із 17,76% у 2018 році до рівня 8% у 2022 році; знижується питома вага послуг пов'язаних із зберігання добрив на складах терміналах до показника 4,51%.

В цілому, необхідно відмітити позитивні тенденції розвитку логістичної системи та налагодження раціональних комунікацій підприємства, що відобразилося на зростання обсягів реалізації логістичних послуг, диверсифікації логістичного обслуговування та налагодженні ефективного взаємозв'язку між підрозділами логістичної системи підприємства.

Найбільшою популярністю користуються послуги пов'язані із транспортно-експедиційним забезпеченням, зберіганням агропродукції на складах підприємства, послуги зберігання вантажів у рефрижераторах, а також консультаційні послуги та документальне оформлення. Зростання обсягу

реалізації логістичних послуг зумовлено рядом причин, а саме: диверсифікацією асортименту послуг, високою якістю та конкурентоспроможністю послуг, які постійно знаходять споживча, зростання цін та збільшення курсу валют в контексті реалізації підприємством ЗЕД, висока автоматизація логістичних процесів, що стимулює приріст продуктивності праці та ефективний рівень комунікацій в логістичному ланцюзі підприємства.

2.3. Оцінка ефективності побудови логістичних ланцюгів на підприємстві

Реалізуючи оцінювання ефективності логістичних процесів та логістичної діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр. необхідно сформулювати модель оцінювання у відповідності до визначених етапів: відбір та обґрунтування системи показників, формування відповідної бази даних показників функціонування логістичної системи, оцінювання інтегрального показника ефективності функціонування та розвитку логістичної системи підприємства; на підставі визначеного важливим є проведення узагальнюючого (резюмуючого) дослідження стану та динаміки розвитку логістичної системи підприємства.

Перший етап оцінювання передбачає відбір та подальше обґрунтування сформованої системи показників, котрі будуть використані для оцінки операційної діяльності підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал».

В контексті того, що основним є показник прибутковості (чистий прибуток, показники рентабельності) безпосередньо сума витрат на реалізацію основних логістичних процесів визначає його узагальнюючу величину.

Проаналізувавши тенденцію та відношення зміни величини логістичних витрат до часу, можна оцінити ефективність роботи підприємства та його логістичної системи. Чинники, котрі впливають на зміну логістичних витрат підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», представлені в таблиці 2.5.

Чинники впливу на зміну величини логістичних витрат підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Чинники впливу	Середовище		Елемент логістичної системи				
	ЗС	ВС	S	P	C	W	M
Ускладнення ланцюгів постачання		+	+				
Зміна у системі замовлень		+	+				
Зміна вимог споживачів	+	+		+		+	
Зміна цін на пальне	+				+		
Зміна структури логістичного персоналу		+	+	+	+	+	+
Заміна обладнання на більш сучасне		+		+			
Зміна планів виробництва		+		+			
Інші незаплановані витрати	+	+	+	+	+	+	+

Примітка: ЗС, ВС - зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування підприємства відповідно; S - постачання, P –операційні процеси, C - транспортування, W - збут, M - складування.

Необхідно визнати, що наразі не існує конкретної, найбільш ефективної і раціональної, методики, яка б дозволяла повністю ідентифікувати логістичні витрати. Логістичні аналітики ТОВ «Західний контейнерний термінал», що займалися цим питанням, вже здійснили значний крок у цьому напрямку, що дозволяє визначити їх відносний внесок у загальні витрати підприємства. Структуру логістичних витрат даного підприємства представимо у таблиці 2.6. В контексті зазначеного, необхідно відмітити, що розмір витрат, їх періодичність та впливу на загальну ефективність діяльності підприємства обумовлено специфікою логістичних процесів та послуг, які надавалися підприємством.

Таблиця 2.6

Структура логістичних витрат на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Статті логістичних витрат	Частка у виручці від реалізації, %	Елемент логістичної системи
1. Витрати на закупівлю	0,15	S
2. Операційні логістичні витрати	0,30	P
3. Витрати на збут	0,20	W
4. Складські витрати	3,00	M

5. Витрати на транспортування	1,00	С
6. Витрати на управління матеріальними потоками	0,25	С, С, М
7. Витрати на логістичне адміністрування	0,20	С, Р, С, W, М
8. Витрати на сервіс	0,30	Р
Всього	5,40	-

S - постачання, Р –операційні процеси, С - транспортування, W - збут, М - складування.

Оскільки логістична система ТОВ «Західний контейнерний термінал» представляє собою комплекс взаємопов'язаних ланок, то для оцінки ефективності слід розглядати показники в контексті кожної з цих ланок. Інтегральний показник надійності логістичної системи досліджуваного підприємства буде представлений у наступному форматі [47, с.41]:

$$R_{LCE} = [S, P, C, W, M] \quad (2.1)$$

де S - постачання; Р – операційна діяльність; С - транспортування; W - складування; М - збут.

На другому етапі проводиться створення відповідної бази даних щодо показників функціонування логістичної системи. Запропонована методика оцінювання надійності ґрунтується на здійсненні аналізу структури логістичних витрат в порівнянні з прибутком, який обчислюється шляхом виділення цих витрат за відповідними статтями витрат, такими як: загальновиробничі витрати; адміністративні витрати; витрати на збут.

Динаміку зазначених статей витрат та частку логістичних витрат у їх структурі на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період з 2018 по 2022 рр. буде представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка витрат обсягу та структури логістичних витрат
підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення (+;-)				Відносне відхилення, %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2020- 2019	2021- 2020	2022- 2021	2022- 2018	2020- 2019	2021- 2020	2022- 2021	2022- 2018
Логістичні витрати, тис.грн.	41204,2	143702	296808	385902	894713	153106	89094	508811	853508,8	106,54	30,02	131,85	2071,41
Інші операційні витрати (в тому числі і адміністративні), тис.грн.	9840,9	26968	47184,8	51827,6	192723,3	20216,8	4642,8	140895,7	182882,4	74,97	9,84	271,85	1858,39
Частка інших операційних витрат в складі логістичних витрат, %	23,88	18,77	15,90	13,43	21,54	-2,87	-2,47	8,11	-2,34	-15,29	-15,52	60,39	-9,81
Інші витрати, тис.грн.	0	626,6	3242,4	1700	750,4	2615,8	-1542,4	-949,6	750,4	417,46	-47,57	-55,86	100
Частка інших витрат в складі логістичних витрат, %	0,00	0,44	1,09	0,44	0,08	0,66	-0,65	-0,36	0,08	150,53	-59,67	-80,96	100
Загальновиробничі витрати, тис.грн.	54933,1	175986,6	347540,8	441669,2	1030014	171554,2	94128,4	588344,8	975080,9	97,48	27,08	133,21	1775,03
Частка логістичних витрат в складі загальновиробничих витрат, %	75,01	81,66	85,40	87,37	86,86	3,75	1,97	-0,51	11,86	4,59	2,31	-0,58	15,81
Разом витрат	64774	203581,2	397968	495196,8	1223488	194386,8	97228,8	728290,9	1158714	95,48	24,43	147,07	1788,86

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Досліджуючи логістичні витрати підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр. (витрати на реалізацію основних логістичних процесів – постачання, операційна діяльність, складування, збут, транспортування), необхідно відзначити значний приріст даного виду витрат на 853508,8 тис.грн.

Інші операційні витрати (в тому числі і адміністративні) становлять у звітному 2022 році -21,54% логістичних витрат, а інших витрат лише 0,08% логістичних.

Частка логістичних витрат в структурі загальновиробничих витрат діяльності досліджуваного підприємства становила 75,01% у 2018 році і зростає до рівня 86,86% у 2022 році, відповідний приріст показника становив 11,86% (рис. 2.7).

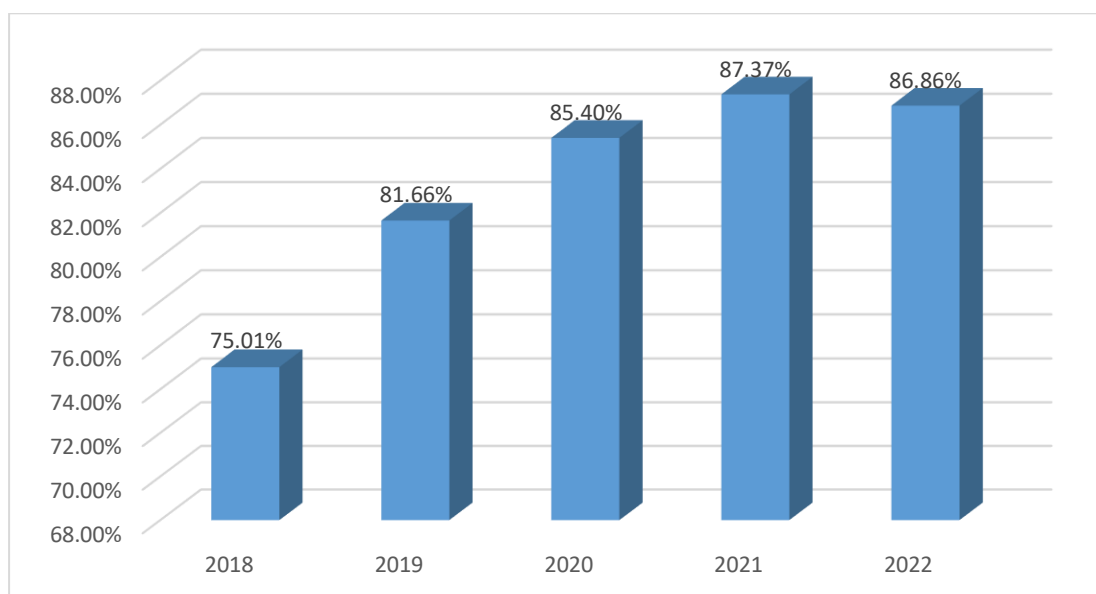


Рисунок 2.7. Показник частки логістичних витрат в структурі загальновиробничих витрат ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних логістичної діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Враховуючи результати представленої структуризації можна згрупувати логістичні витрати за окремими елементами логістичної системи ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка структури логістичних витрат в мережах елементів логістичної системи підприємство ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр.

Елементи логістичної системи	2018		2019		2020		2021		2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1. Система постачання	5274,14	12,8	18824,96	13,1	39475,46	13,3	56727,59	14,7	118996,83	13,3
2. Операційна система	2719,48	6,6	8334,72	5,8	17511,67	5,9	28170,85	7,3	52788,07	5,9
3. Система транспортування	14297,86	34,7	53744,55	37,4	106554,07	35,9	146256,86	37,9	321201,97	35,9
4. Система просування послуг	11495,97	27,9	32620,35	22,7	85183,90	28,7	98405,01	25,5	256782,63	28,7
5. Система складування	7416,76	18	30177,42	21	48082,90	16,2	56341,69	14,6	144943,51	16,2
Разом	41204,2	100	143702	100	296808	100	385902	100	894713	100

Джерело: складено автором на основі даних логістичної діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Дослідження структури витрат на логістичні процеси необхідно відзначити значну частку витрат на транспортування та збут, відповідні значення показника у 2018 році становили 34,7% та 27,9%, а у 2022 році значення показника складало 35,9% та 28,7% відповідно.

Показник витрат на забезпечення функціонування транспортної системи становив 14297,86 тис.грн. і показник зростає до рівня 321201,97 тис.грн. у звітному 2022 році, при цьому витрати на формування та функціонування збутової системи становлять 11495,97 тис.грн. у 2018 році та 256782,63 тис.грн. у 2022 році.

На третьому етапі оцінки ефективності логістичної системи підприємства ми формуємо інтегральний показник (за певний розрахунковий період) за наступною формулою [47, с.42]:

$$RK_{LCE} = \sqrt[5]{I_S \times I_P \times I_G \times I_W \times I_M}, \quad (2.2)$$

де RK_{LCE} - комплексний показник надійності (ефективності) логістичної системи.

Отримані результати розрахунків показників надійності (ефективності) логістичної системи подаються в розрізі окремих її елементів та комплексного показника ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки надійності (ефективності) логістичної системи підприємство ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+;-)		
	2018	2019	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Обсяг реалізації логістичних послуг, тис.грн.	79417	211736	388954,4	506848,9	1268600	117894,5	761751,1	1189183
Логістичні витрати системи постачання, тис.грн.	5274,14	18824,96	39475,46	56727,59	118996,8	17252,13	62269,24	113722,7
Логістичні витрати системи виробництва, тис.грн.	2719,48	8334,72	17511,67	28170,85	52788,07	10659,18	24617,22	50068,59
Логістичні витрати системи транспортування, тис.грн.	11495,97	32620,35	85183,9	98405,01	256782,6	13221,11	158377,6	245286,7
Логістичні витрати системи збуту, тис.грн.	14297,86	53744,55	106554,1	146256,9	321202	39702,79	174945,1	306904,1
Логістичні витрати системи складування, тис.грн.	7416,76	30177,42	48082,9	56341,69	144943,5	8258,79	88601,82	137526,8
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	15,06	4,22	2,01	1,40	0,67	-0,61	-0,73	-14,39

продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	29,20	9,53	4,54	2,82	1,50	-1,72	-1,31	-27,70
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	6,91	2,43	0,93	0,81	0,31	-0,13	-0,50	-6,60

Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	5,55	1,48	0,75	0,54	0,25	-0,20	-0,30	-5,31
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	10,71	2,63	1,65	1,41	0,55	-0,24	-0,86	-10,16
Інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи	11,26	3,28	1,60	1,20	0,53	-0,40	-0,66	-10,73
Інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи (середнє значення)	3,57					X	X	X

Джерело: складено автором на основі даних логістичної діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Досліджуючи показники представлені у таблиці 2.7. необхідно відмітити, що ефективність логістичної діяльності на підприємстві значно знижується через зниження показників надійності (ефективності) логістичної системи, що відображає зростання темпів приросту логістичних витрат над доходами отриманими за результатами логістичної діяльності підприємства. Досліджуючи інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр. необхідно відмітити, що значення показника у 2018 році становило 11,26 пунктів, а у звітному 2022 році знизилося до рівня 0,53 пункти. Середньорічне значення інтегрального показника протягом періоду за період 2018-2022 рр. складало 3,57 грн. і означає те, що на 1 грн. витрат організації логістичної діяльності підприємство отримувало 3,57 грн. доходу від реалізації логістичних послуг.

В цілому, слід відмітити достатню ефективність реалізації логістичної діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», проте динамізм управлінських рішень супроводжує негативні тенденції зниження інтегрального коефіцієнту надійності (ефективності) логістичної системи, що обумовлено рядом негативних процесів, які вплинули на діяльність даного

підприємства та інших логістичних підприємств: значні ризики логістичної діяльності через пандемію COVID-19 та повномасштабну війну України із РФ у 2022 році, зростання конкуренції на ринку та зниження платоспроможності споживачів логістичних послуг, значним зростанням цін на паливно-мастильні матеріали та відповідно здороженням вартості перевезення вантажів, зростанням податкового навантаження та відсутністю дієвих механізмів оптимізації витрат логістичних процесів. Тому у перспективному періоді, пропонуємо розробити заходи зниження ризиків логістичної діяльності, оптимізації витрат логістичних процесів та нарощування доходів отриманих від логістичної діяльності за рахунок посилення реалізації стратегії та оптимізації рівня логістичного обслуговування на підприємстві, що буде відображено у 3 розділі даного наукового дослідження.

Висновки до розділу 2

Узагальнивши результати проведеного у другому розділі дослідження необхідно відзначити наступне:

1. Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність та організація логістичних процесів на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» (скорочена назва ТОВ «ЗКТ») – це сучасний логістичний комплекс, який був заснований у 2017 році для виконання операцій, пов'язаних із контейнерними перевезеннями. Підприємство ТОВ «ЗКТ» реалізує ряд напрямів діяльності: автодоставка товарів (вантажу), зберігання вантажу та перетарка, митний склад, рефрижираторний напрямок, документальне оформлення, аграрний напрямок.

За результатами дослідження фінансово-економічних показників необхідно відзначити позитивну динаміку зростання основних показників підприємства: активів, власного капіталу, доходів та чистого прибутку. Поряд із цим викликає занепокоєння значна сума дебіторської заборгованості, приріст собівартості надання послуг, збитковість підприємства у 2020 році.

2. Основна мета логістичної діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» - створення умов для ефективного і безперебійного розвитку логістичних процесів на підприємстві, а також максимізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі у реалізації логістичних функцій. При цьому, організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Західний контейнерний термінал» здійснюється різними підрозділами даного підприємства (транспортний відділ, складський відділ, відділ маркетингу, відділ постачання).

Дослідивши логістичну діяльність та логістичні процеси на даному підприємстві відзначено позитивні тенденції розвитку логістичної системи та налагодження раціональних комунікацій підприємства, що відобразилося на зростанні обсягів реалізації логістичних послуг, диверсифікації логістичного обслуговування та налагодженні ефективного взаємозв'язку між підрозділами логістичної системи підприємства.

Найбільшою популярністю користуються послуги пов'язані із транспортно-експедиційним забезпеченням, зберіганням агропродукції на складах підприємства, послуги зберігання вантажів у рефрижераторах, а також консультаційні послуги та документальне оформлення. Зростання обсягу реалізації логістичних послуг зумовлено рядом причин, а саме: диверсифікацією асортименту послуг, високою якістю та конкурентоспроможністю послуг, які постійно знаходять споживача, зростання цін та збільшення курсу валют в контексті реалізації підприємством ЗЕД, висока автоматизація логістичних процесів, що стимулює приріст продуктивності праці та ефективний рівень комунікацій в логістичному ланцюзі підприємства.

3. Необхідно відзначити достатню ефективність реалізації логістичної діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», проте динамізм управлінських рішень супроводжує негативні тенденції зниження інтегрального коефіцієнту надійності (ефективності) логістичної системи, що обумовлено рядом негативних процесів, які вплинули на діяльність даного

підприємства та інших логістичних підприємств: значні ризики логістичної діяльності через пандемію COVID-19 та повномасштабну війну України із рф у 2022 році, зростання конкуренції на ринку та зниження платоспроможності споживачів логістичних послуг, значним зростанням цін на паливно-мастильні матеріали та відповідно здороженням вартості перевезення вантажів, зростанням податкового навантаження та відсутністю дієвих механізмів оптимізації витрат логістичних процесів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Механізми управління логістичними ризиками на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Сучасні виклики в організації та розвитку логістичної діяльності в нашій країні обумовлюють необхідність управління ризиками логістичних процесів. Досліджуючи діяльність ТОВ «Західний контейнерний термінал» необхідно відмітити те що підприємство, незважаючи на сучасні макропроблеми, досить динамічно розвивається та формувати стратегію власного розвитку враховуючи поточні ризики.

Специфіка логістичної діяльності даного підприємства обумовлює необхідність здійснення складування, пакування, зберігання та транспортування продукції, як додаткові надаються послуги документування та консультування в контексті реалізації логістичних операцій підприємства.

Результати оцінювання основних логістичних ризиків, які наявні та супроводжують підприємство ТОВ «Західний контейнерний термінал», було отримано із використанням методу експертних оцінок та враховувало специфіку логістичних процесів.

В опитувальнику було запропоновано оцінювати можливість (ймовірність) реалізації ризику та їх вплив за п'ятибальною шкалою. Результати оцінювання представлено у таблиці 3.1.

При оцінюванні враховувалося характер логістичних потоків, основні чинники ризику, котрі супроводжують логістичні процеси, ймовірність настання та узагальнюючий вплив на діяльність підприємства.

В контексті проведення даного дослідження виникає важливість та необхідність проведення бальних оцінок, які більш детально відобразатимуть співвідношення між частковими та загальними подіями. Для цього

використовуємо дані з загальної методики, де максимальне значення ймовірності реалізації ризику складає 5.

Таблиця 3.1

Оцінка ймовірності реалізації та впливу ризиків на функціонування логістичної системи ТОВ «Західний контейнерний термінал» у відповідності до методики Logistics Field Audit (5 бальна система оцінювання)

Характер логістичних потоків	Чинники ризику	Імовірність реалізації, балів	Вплив, балів
Вхідні потоки	Збої в постачанні	3,06	3,94
	Проблеми забезпечення достатнього рівня якості продукції	2,47	4,38
	Підвищення цін на логістичні процеси	3,00	3,73
	Непередбачуваний торговий бар'єр	2,35	3,53
Внутрішні потоки	Зрив транспортування	2,12	3,53
	Поломка обладнання	2,06	3,00
	Неполадки в ІТ-системі	2,06	3,12
Вихідні потоки	Непередбачувані обставини	2,06	3,00
	Неочікувані коливання попиту	2,41	3,93
	Нестача при інвентаризації	2,81	4,06
	Порушення поставок	2,18	3,6
	Зниження ринкових цін	1,94	3,41

Джерело: самостійні дослідження автора

Результати аналізу засвідчують наявність проблем в організації логістичних ланцюгів даного підприємства, зокрема найбільші проблеми виникають у вхідних потоках через проблеми забезпечення високої якості продукції (інколи продукція для подальшого зберігання приходить із браком та низької якості) – 4,38 бали, збої у постачанні товарів – 3,94 бали, значному зростанні цін на зберігання продукції (зростання оплати праці, комунальні витрати, оподаткування тощо) відповідний показник становив 3,73 бали, непередбачуваний торгівельний бар'єр (котрий не в змозі передбачити логістична система даного підприємства) – 3,53 бали.

Враховуючи внутрішні потоки необхідно відмітити наявність зриву транспортування (нерегламентовані строки, невчасність завантаження,

відсутність ясності в договірних відносинах) – 3,53 бали, поломка обладнання (необхідність проведення ремонтних робіт обладнання та транспорту) – 3 бали, неполадки в ІТ – системі, котра автоматизує логістичні процеси – 3,12 балів.

Також необхідним врахування проблем організації та реалізації вихідних потоків, зокрема непередбачувані (форс-мажорні) обставини ймовірність впливу ризику 3 бали, не очікуванні коливання попиту на різновиди логістичних послуг – 3,93 бали, нестача продукції та обладнання при здійсненні інвентаризації (природні убутки, крадіжка, неврахуванні при обліку продукції) ймовірність впливу 4,06 балів, а також значне можливе зниження ринкових цін при зростанні конкуренції на ринку – 3,41 бал.

Поряд із оцінюванням важливо визначити масштаб ризику. Ситуація з впливом ризику стає більш складною через можливі варіації у масштабі його реалізації; наприклад, затримка в доставці може тривати від кількох годин до кількох днів. Для врахування цього ми розподіляємо ризик за різними масштабами реалізації, визначаючи їх як зону нормального (10%), припустимого (50%), критичного (75%) та катастрофічного ризику (100%). Відсоткова оцінка масштабу реалізації ризиків відображає якісний аспект ризику, де 100% відповідає максимальному можливому рівню його реалізації.

Відповідно, нормальний ризик межі градації – 0 - 0,5; припустимий ризик – 0,5 – 2,5; критичний ризик – 2,5 до 4; катастрофічний рівень ризику 4-5 балів впливу.

Як бачимо, із досліджуваного значна кількість ризиків, котрі визначають подальші логістичні процеси та розвиток підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» знаходяться у межах критичного рівня ризику, що обумовлює необхідність більш детального дослідження.

Результати перетворення ймовірнісних оцінок у відносні значення на прикладі ТОВ «Західний контейнерний термінал» представлені у таблиці 3.2. Величина ризику визначатиметься обсягом потенційного прибутку ТОВ

«Західний контейнерний термінал» за інтегральним показником - інтенсивністю.

Таблиця 3.2

Ймовірнісна оцінка вплив ризиків на функціонування логістичної системи ТОВ «Західний контейнерний термінал», бали

Характер логістичних потоків	Чинник появи ризику	Вплив	Імовірність	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
				Нормальний (10 %)	Припустимий (50 %)	Критичний (75 %)	Катастрофічний (100 %)
Вхідні потоки	Збої в постачанні	3,94	0,40	7,88	39,4	59,1	78,8
	Проблеми забезпечення достатнього рівня якості продукції	4,38	0,32	8,76	43,8	65,7	87,6
	Підвищення цін на логістичні процеси	3,73	0,39	7,46	37,3	55,95	74,6
	Непередбачуваний торговий бар'єр	3,53	0,31	7,06	35,3	52,95	70,6
	Зрив транспортування	3,53	0,28	7,06	35,3	52,95	70,6
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	3,00	0,27	6	30	45	60
	Неполадки в ІТ-системі	3,12	0,27	6,24	31,2	46,8	62,4
	Непередбачувані обставини	3,00	0,27	6	30	45	60
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	3,93	0,32	7,86	39,3	58,95	78,6
	Нестача при інвентаризації	4,06	0,37	8,12	40,6	60,9	81,2
	Порушення поставок	3,6	0,28	7,2	36	54	72
	Зниження ринкових цін	3,41	0,25	6,82	34,1	51,15	68,2

Джерело: самостійні дослідження автора

Результати більш глибокого дослідження підтверджують ймовірність настання критичних та катастрофічних ризиків в контексті подальшого функціонування та розвитку логістичної системи підприємства.

Наступним кроком буде вагомість показників та оцінка логістичних ризиків ТОВ «Західний контейнерний термінал» в грошовому вираженні. Для грошового вираження використаємо частку чистого прибутку за 2022 рік,

який піддається впливу реалізації ризиків. У таблиці 3.3 представлена оцінка логістичних ризиків в грошовому вираженні, котра отримана шляхом множення коефіцієнтів ймовірності реалізації ризиків на коефіцієнти впливу на результати економічної діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.3

Оцінка ризиків що впливають на функціонування логістичної системи
ТОВ «Західний контейнерний термінал» 2022 рік, млн. грн.

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Чистий прибуток реалізації операцій, млн.грн.	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
			Нормальний (10 %)	Припустимий (50 %)	Критичний (75 %)	Катастрофічний (100 %)
Вхідні потоки	Збоїв в постачанні	7,02	0,70	3,51	5,27	7,02
	Проблеми забезпечення достатнього рівня якості продукції	6,35	0,64	3,18	4,76	6,35
	Підвищення цін на логістичні процеси	5,72	0,57	2,86	4,29	5,72
	Непередбачуваний торговий бар'єр	1,13	0,11	0,57	0,85	1,13
	Зрив транспортування	5,92	0,59	2,96	4,44	5,92
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	5,01	0,50	2,51	3,76	5,01
	Неполадки в ІТ-системі	5,37	0,54	2,69	4,03	5,37
	Непередбачувані обставини	2,95	0,30	1,48	2,21	2,95
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	3,32	0,33	1,66	2,49	3,32
	Нестача при інвентаризації	7,52	0,75	3,76	5,64	7,52
	Порушення поставок	4,73	0,47	2,37	3,55	4,73
	Зниження ринкових цін	4,97	0,50	2,49	3,73	4,97
	Всього	60,01	6,00	30,01	45,01	60,01

Джерело: самостійні дослідження автора

Як видно із розрахунків, представлених у таблиці 3.3. найбільша величина ризиків втрати прибутку в перспективному періоді від реалізації наступних операцій, а саме: виникнення збоїв у постачанні на склади підприємства – 7,02 млн.грн., значний рівень ризику при здійсненні інвентаризації (природні убутки, крадіжка, неврахуванні при обліку продукції) – 7,52 млн.грн., проблеми із забезпечення надходження та зберігання достатнього рівня якості продукції – 6,35 млн.грн. Безпосередньо зазначені

ризиків обумовлюють необхідність найбільшої уваги в контексті реалізації логістичних операцій досліджуваного підприємства.

В табл. 3.4 визначено ключових заходів мінімізації ризиків логістичної системи на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал».

Таблиця 3.4

Заходи мінімізації ключових ризиків логістичної системи підприємства
ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Заходи мінімізації
1	2	3
Вхідні потоки	Збої в постачанні	Матеріальна відповідальність постачальника за затримки, передбачені угодою між сторонами за порушення умов контракту, штрафи
	Проблеми забезпечення достатнього рівня якості продукції	Постійний контроль якості сировини, штрафні санкції за недотримання домовленостей та стандартів якості
	Підвищення цін на логістичні процеси	Хеджування врахуванням в умовах контракту допустимих меж коливання ціни за період його дії
	Непередбачуваний торговий бар'єр	Дослідження ринку, створення резервів для подолання непередбачуваних бар'єрів
	Зрив транспортування	Документальне затвердження термінів поставок та відповідальності за їх зриви
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	Регулярна діагностика обладнання, вчасна заміна зношених частин, капітальний ремонт обладнання, гарантійне обслуговування
	Неполадки в IT-системі	Резервне копіювання та аварійне живлення на випадок неполадок з постачанням електроенергії, наявність системного адміністратора в штаті
	Непередбачувані обставини	Створення резервів на випадок виникнення непередбачуваних обставин

продовження таблиці 3.4

1	2	3
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	Створення запасів ГП для покриття коливань, моніторинг ринку та планування виробництва з врахуванням прогнозного попиту
	Нестача при інвентаризації	Проведення контролю, регулярний облік товаро-матеріальних цінностей, встановлення камер стеження, матеріальна відповідальність персоналу за нестачі

	Порушення поставок	Штрафи за порушення поставок посередниками, співпраця з перевіреними компаніями
	Зниження ринкових цін	Прогноз коливань цін, моніторинг ситуації на ринку, хеджування

Джерело: самостійні дослідження автора

Відповідно, важливо комплексно та послідовно розглядати і реалізовувати представлені заходи для реалізації управління і зниження ризиків логістичної системи на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» у перспективному періоді. Зазначене дасть можливість відслідковувати основні логістичні процеси на підприємстві, враховувати прибутки, котрі можливо отримувати, оцінювати ризиковість логістичного ланцюга та забезпечувати мінімізації ключових ризиків логістичної системи досліджуваного підприємства.

3.2. Розробка стратегії логістичного обслуговування на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал»

У сучасних умовах розвитку споживчого ринку важливо надавати клієнтами високий рівень сервісу (обслуговування) для забезпечення конкурентних переваг. Логістичне обслуговування є ключовим елементом загальної політики обслуговування та складовою стратегій якості на підприємстві. На жаль, на сьогоднішній день рівень транспортно-логістичного обслуговування споживачів залишається низьким, і не використовується повністю транзитний потенціал України. Відзначається відставання в розвитку транспортно-логістичних технологій, мультимодальних перевезень та рівня контейнеризації, що призводить до високих транспортних витрат у собівартості продукції. Підвищення рівня транспортно-логістичного обслуговування може значно збільшити прибутки підприємства, оцінюється від 5% до 15%. Оптимізація стратегії логістичного обслуговування можливо реалізувати лише широко взаємодіючи із споживачами послуг та визначаючи їх пріоритет, які приносять значні доходи досліджуваному підприємстві в разі

задоволеністю рівнем та якістю обслуговування [52, с.232].

Здійснено дослідження основних споживачів логістичних послуг підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», дані наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Дані про рівень співпраці підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» із споживачами, 2022 рік

№	Клієнт	Дохід від реалізації	Частка у загальній кількості клієнтів			
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1	Fox	5189	26	29	24	22
2	Тайл	5112	20	20	20	26
3	Пта	587	12	16	16	17
4	Дилекс	599	28	26	26	210
5	Тропик	365	25	13	13	16
6	Кернел	45850	33	35	30	33
7	T.V.Fruit	26256	35	31	31	31
8	Terra Food	20075	35	35	34	32
9	Молокія	20110	35	33	33	35
10	Діамант	1900	6	2	4	1
11	MTA Servise	5430	9	10	3	5
12	Alfa smart agro	7800	15	16	11	14
13	Eurobud	10020	15	13	17	13
14	Maersk	1300	7	8	4	9
15	UIC	2458	32	36	45	23

Джерело: самостійні дослідження автора

Результати таблиці 3.5. визначають те, що основні відомості про співпрацю різних груп підприємств наступні:

1. Групу А складають підприємства, питома вага яких у загальній кількості споживачів логістичних послуг складає до 20%, а частка у загальному доході досліджуваного підприємства до 80%;

2. Групу В складають підприємства, питома вага яких у загальній кількості споживачів логістичних послуг складає до 30%, а частка у загальному доході досліджуваного підприємства до 15%;

3. Групу С складають підприємства, питома вага яких у загальній кількості споживачів логістичних послуг складає до 50%, а частка у загальному доході досліджуваного підприємства до 5%.

Далі здійснено оцінювання масштабів діяльності підприємства

враховуючи дані ABC-аналізу, який проводиться згідно наступних етапів:

1. Обчислюється сукупний обсяг доходу підприємства.
2. Визначається частка (відсоткове співвідношення) кожного клієнта у сукупному доході компанії.
3. Клієнти сортуються у порядку спадання їхньої частки в загальному доході.
4. Розраховується кумулятивна частка.

Розрахунки здійснимо у MS Excel, при цьому результати розрахунків представимо на рис. 3.1, визначивши питому вагу підприємств-клієнтів у доходах підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал».

	питома вага	нарос	чином	скачок	пит ваги	серед	кіль зам за рік	коэф.вар
6	29,96			12,80	A	25,25		11,8260547
7	17,16			4,02	A	21,5		13,95348837
9	13,14			0,02	A	15,25		14,54003792
8	13,12			6,57	A	72,5		126,443469
13	6,55			1,45	B	16,75		33,90393042
12	5,10			1,55	B	32,75		6,294817749
11	3,55			0,16	B	32		6,25
1	3,39			0,05	B	34		4,159451654
2	3,34			1,73	B	34		3,396178054
15	1,61			0,36	C	3,25		68,22633177
10	1,24			0,39	C	6,75		48,94871013
14	0,85			0,46	C	14		15,430335
4	0,39			0,01	C	14,5		13,20589114
3	0,38			0,15	C	7		30,86066999
5	0,24			0,24	C	34		26,84914498

Рисунок 3.1. Питома вага клієнта у доходах підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» із споживачами, 2022 рік

Джерело: самостійна розробка автора

Аналіз XYZ здійснюється виходячи із умов стабільності взаємовідносин досліджуваного підприємства із визначеними клієнтами. При цьому, при здійсненні XYZ аналізу проводиться ряд розрахунків, а саме:

1. Розрахунок середнього розміру замовлень по кожному підприємству. Відповідно, для цього здійснюється сумування кількості замовлень за визначений період часу та ділиться на кількість даних періодів.

Розрахунок статистичного показника – коефіцієнту варіації здійснених замовлень логістичного обслуговування за окремими клієнтами, реалізується враховуючи формулу 3.1. [53, с.120]:

$$\sigma = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де X_i – кількість транзакцій (замовлень) за визначеним підприємством-клієнтом за i -й період; \bar{x} – середній обсяг транзакцій (замовлень) за усі обчислювальні періоди; n – кількість досліджуваних періодів.

3. Далі реалізується розташування споживачів логістичних послуг у порядку збільшення значення коефіцієнту варіації.

4. Наступним етапом стане розподіл споживачів на групи підприємств X , Y , Z і реалізується наступним чином, а саме:

до підприємств групи X відносяться споживач, взаємодія та взаємовідносини із якими мають стабільний характер для досліджуваного підприємства та легко прогнозуються ($0\% < v \leq 10\%$);

до групи Y відносяться споживачі, взаємодія та взаємовідносини із якими мають деякі незначні коливання ($10\% < v \leq 25\%$);

до групи Z відносяться споживачі, взаємодія та взаємовідносини із якими мають випадковий характер ($v > 25\%$).

На основі уже проведених досліджень і здійснених ABC та XYZ-аналізів формується узагальнююча матриця ABC-XYZ, а також розробляються важливі рекомендації в контексті здійснення обслуговування кожного із отриманих сегментів споживачів.

Розподіл підприємств споживачів логістичних послуг X , Y , Z реалізується наступним чином:

група X – підприємства, взаємодія та взаємовідносини із якими легко прогнозуються та мають стабільний характер, відповідно виконується умова ($0\% < v \leq 10\%$);

група Y – підприємства, взаємодія та взаємовідносини із якими мають деякі коливання, при цьому виконується умова ($10\% < v \leq 25\%$);

група Z – підприємства, взаємодія та взаємовідносини із якими мають випадковий характер ($v > 25\%$).

Враховуючи рекомендації етапності аналізу та дані проведених ABC та XYZ-аналізів побудуємо матрицю ABC-XYZ споживачів підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» та розробимо рекомендації в аспекті

обслуговування кожного із сегменту споживачів логістичних послуг, при цьому дані згрупуємо на рисунку 3.2.

				A	B	C
9	3,40	x	X	6,7,9,8		
8	4,16	x	Y		13,12,1,2	3
7	6,25	x	Z		11	15,10,14,4,5
6	6,29	x				
1	11,83	y				
13	13,21	y				
2	13,95	y				
3	14,54	y				
12	15,43	y				
15	26,85	z				
14	30,86	z				
5	33,90	z				
11	48,95	z				
10	68,23	z				
4	126,44	z				

Рисунку 3.2 Матриця ABC-XYZ аналізу споживачів підприємства
ТОВ «Західний контейнерний термінал», 2022 рік

Джерело: самостійна розробка автора

За результатами даних представлених на рис. 3.2. необхідно відмітити, що сегмент AX – найбільш прибутковіших споживачі логістичних послуг підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал».

Тому, стратегічним аспектом взаємодії із даними споживачами в контексті обслуговування є удосконалювати логістичного обслуговування підприємств даного сегменту на найвищому рівні, здійснювати розробку та реалізацію індивідуальних програм обслуговування, надавати різного роду знижки та намагатися завоювати ще більшу лояльність споживачів даного сегменту.

Підприємства споживачі логістичних послуг, котрі потрапили до групи ВУ також є досить прибуткові, відповідно розробляючи стратегічні альтернативи співпраці із ними необхідно створювати умови для зростання прибутковості (персональні програми співпраці, оптимізація рівня цін та підвищення якості обслуговування, заохочення зростання попиту на логістичні послуги).

Підприємства груп СУ і CZ є найменш прибутковими споживачами, при

цьому необхідним є мінімізація витрат на їх обслуговування, а також при зростанні витрат і переважанні їх над доходами необхідно знизити рівень співпраці, а в разі збитковості діяльності – варто відмовитися від співпраці із ними (в більшій мірі стосується споживачів групи CZ), або ж переналагоджувати взаємовідносини.

В цілому, підприємства, котрі відносяться до групи АХ важливо обслуговувати в першу чергу, що дасть зростання попиту та збільшення економічної ефективності такої співпраці, споживачі логістичних послуг ВУ – в другу чергу, а підприємства, котрі відносяться до категорії С (особливо СУ, CZ) за залишковим принципом, в останню чергу.

Враховуючи групи підприємств доцільно визначити поточний рівень співпраці і здійснити аналіз чи дійсно підприємство ТОВ «Західний контейнерний термінал» у 2022 році дотримувалося тих стратегічних аспектів, які нами запропоновано реалізовувати.

Аналітичну оцінку здійснимо за ключовими критеріями, які визначають (характеризують) рівень (якість) обслуговування споживачів підприємством ТОВ «Західний контейнерний термінал» у 2022 році.

В сучасних умовах найбільш важливою складовою логістичного обслуговування підприємств виступає час (тривалість) реалізації обслуговування, тобто інтервал між надходженням замовлення на здійснення послуги та відповідна її реалізація. Зазначений показник необхідно розглядати із сторони підприємства – споживача логістичних послуг. Необхідно відзначити, що не усім підприємства потрібна максимальна швидкість доставки товарів, в разі якщо дана логістична операція є дорогою та спричиняє більшу високу ціну здійснення обслуговування або ж ріст логістичних витрат.

Відповідна тривалість логістичного обслуговування визначається за наступною формулою [59, с.267]:

$$T = \frac{l}{n} \sum_{i=1}^n \frac{t_{оч i}}{t_{ф i}}, \quad (3.2)$$

де $t_{оч i}$ – термін реалізації поточного замовлення, очікуваний і-м

споживачем логістичних послуг; $t_{\phi i}$ – фактичний період виконання поточного замовлення i -го споживача; n – кількість споживачів.

Група А: $T = 0,27$

Група В: $T = 1,39$

Група С: $T = 1,17$

Наступний важливий показник – рівень безпретензійності обслуговування. За умов найбільш раціонального та дієвого налагодження логістичної системи та логістичної діяльності підприємства, проблеми та збої в системі все ж таким мають велике значення в контексті здійснення обслуговування.

Інколи логістичні плани підприємства містять інструменти, котрі орієнтовані на уникнення різноманітних виняткових обставин аби запобігти їх появі, що дасть можливість знизити недопрацювання в логістичній системі та уникати збоїв роботі підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал». На випадок подібних збоїв плани здійснення обслуговування споживачів логістичних послуг повинні містити подальші заходи виправлення ситуації.

Рівень безпретензійності реалізації обслуговування виступає протилежним до рівня одержаних підприємством претензій і розраховується за формулою 3.3. [41, с.88]:

$$Y = \frac{\sum Q_{\text{викон}} - \sum Q_{\text{пр}}}{\sum Q_{\text{викон}}}, \quad (3.3)$$

де $Q_{\text{пр}}$ – замовлення, у відповідності до яких отримано претензії з боку споживачів; $Q_{\text{викон}}$ – загальний обсяг виконаних замовлень.

Група А: $Y = 0,85$

Група В: $Y = 0,90$

Група С: $Y = 0,86$

Адаптованість та гнучкість логістичних операцій визначає здатність підприємства забезпечити зміну складу та структури ключових операцій в контексті логістичного обслуговування, враховуючи визначені потреби та очікування споживачів логістичних послуг. При цьому зберігається і

цілісність логістичної системи, а також не суперечність цілей та інтересів.

Зазначений показник визначається за наступною формулою [41, с.89]:

$$F = \frac{\sum Q_{\text{викон}}}{\sum Q_{\text{зверт}}}, \quad (3.4)$$

де $Q_{\text{викон}}$ –кількість виконаних логістичних замовлень; $Q_{\text{зверт}}$ – кількість звернень споживачів, щодо постачання продукції.

$$\text{Група А: } F = 0,85$$

$$\text{Група В: } F = 0,68$$

$$\text{Група С: } F = 0,80$$

Ціновий показник логістичного обслуговування визначає доступність послуги, відповідно визначає відповідність очікуваної ціни послуги щодо фактивної величини тарифу, який характерний для логістичного ринку. Визначається за наступною формулою 3.5. [24, с. 117]:

$$Ц = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{C_{\text{оч } i}}{C_{\text{ф } i}}, \quad (3.5)$$

де $C_{\text{оч } i}$ – очікувана ціна замовлення і-м споживачем; $t_{\text{ф } i}$ – фактична вартість замовлення для і-го споживача; n –кількість споживачів.

$$\text{Група А: } Ц = 1$$

$$\text{Група В: } Ц = 0,94$$

$$\text{Група С: } Ц = 0,90$$

Для дослідження інтегрального рівня логістичного обслуговування представимо формулу 3.6. [24, с.118]:

$$S^{\text{інт}} = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m S_j}, \quad (3.6)$$

де m – кількість критеріїв, що використовується для розрахунку інтегрального критерію обслуговування (в нашому випадку – 4); S_j – значення j -го критерію логістичного обслуговування.

Далі розрахуємо інтегральний показник (формула 3.7) [24, с.120]:

$$S^{\text{інт}} = \sqrt[4]{T \cdot Y \cdot F \cdot Ц}. \quad (3.7)$$

Група А: $S^{\text{інт}} = 0,66$

Група В: $S^{\text{інт}} = 0,94$

Група С: $S^{\text{інт}} = 0,92$

Виходячи із поведених розрахунків необхідно зробити висновки, що інтегральний показник рівня обслуговування підприємств групи А – 0,66, В – 0,94, С – 0,92. Підприємство ТОВ «Західний контейнерний термінал» не досить ефективно обслуговує своїх споживачів, оскільки категорія В обслуговується краще ніж А і С, а це свідчить про те що досліджуване підприємство терміново необхідно змінити пріоритети обслуговування клієнтів. Для категорії А найважливішими критеріями обслуговування є - рівень безпретензійної роботи та гнучкість логістичних операцій. Для категорії В - гнучкість логістичних операцій та тривалість обслуговування. Для категорії С - тривалість обслуговування та ціновий показник.

3.3. Оптимізація рівня обслуговування споживачів логістичних послуг на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Оптимальний рівень логістичного обслуговування, тобто такий рівень обслуговування, у відповідності до якого підприємство задовольняє різноманітні потреби клієнтів із максимальною економічною ефективністю для себе. На основні результатів розрахунків визначимо значення доходів, витрат та прибутків від різного рівня обслуговування усіх клієнтів. Залежність витрат від рівня обслуговування споживачів визначається за наступною формулою [2, с.91]:

$$C_i = C_{\text{стала}} + C(S_i^{\text{інт}}), \quad (3.8)$$

де i – номер рівня обслуговування; C_i – витрати на обслуговування, тис.грн.; $C_{\text{стала}}$ – умовно-стала складова витрат на обслуговування, що не залежить від рівня обслуговування, тобто витрати на функціонування системи логістичного обслуговування; $C(S_i^{\text{інт}})$ – умовно-змінна складова витрат на обслуговування певної категорії клієнтів, що залежить від рівня

обслуговування.

В даній кваліфікаційній роботі зробимо припущення, що залежність $C(S_i^{інт})$ має наступний вигляд: для підприємств групи А: $C(S_i^{інт}) = \frac{20 \cdot N_i}{1 - S_i^{інт}}$, групи

$$В: C(S_i^{інт}) = \frac{17 \cdot N_i}{1 - S_i^{інт}}. \text{ і групи С: } C(S_i^{інт}) = \frac{15 \cdot N_i}{1 - S_i^{інт}}.$$

де N_i – кількість клієнтів вибраної категорії при i -му рівні обслуговування.

Залежність доходів від рівня реалізації обслуговування споживачів логістичних послуг розраховується за наступною формулою 3.9:

$$D_i = \tau_i \cdot N_i. \quad (3.9)$$

де τ_i – вартість продукції для визначеної категорії споживачів при i -му рівні обслуговування.

Для того, щоб знайти прибуток, який отримує підприємство при кожному i -му значенні рівня обслуговування, необхідно від розрахованих значень доходів відняти розраховані значення витрат [2, с.92]:

$$P_i = D_i - C_i., \quad (3.10)$$

де D_i – дохід від надання логістичного обслуговування, тис.грн.; P_i – прибуток від надання логістичного обслуговування, тис.грн.;

Результати розрахунків представимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Визначення оптимального рівня обслуговування для підприємств групи А

Показники	Одиниці виміру	Значення показників								
		0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,95	0,99
$S_i^{інт}$	-	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,95	0,99
τ_i	тис.грн.	750	750	750	750	750	750	750	750	750
N_i	спож.	77	87	107	127	157	207	257	357	457
$C_{стала}$	тис.грн.	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570
$C(S_i^{інт})$	тис.грн.	2200	2900	4280	6350	10467	20700	51400	142800	914000
C_i	тис.грн.	8770	9470	10850	12920	17037	27270	57970	149370	920570
D_i	тис.грн.	57750	65250	80250	95250	117750	155250	192750	267750	342750

P_i	тис.грн.	48980	55780	69400	82330	100713	127980	134780	118380	-577820
-------	----------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------	---------

Джерело: самостійна розробка автора

Таблиця 3.7

	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,95	0,99
C_i	8770	9470	10850	12920	17036,67	27270	57970	149370	920570
D	57750	65250	80250	95250	117750	155250	192750	267750	342750
P	48980	55780	69400	82330	100713,3	127980	134780	118380	-577820

Джерело: самостійна розробка автора

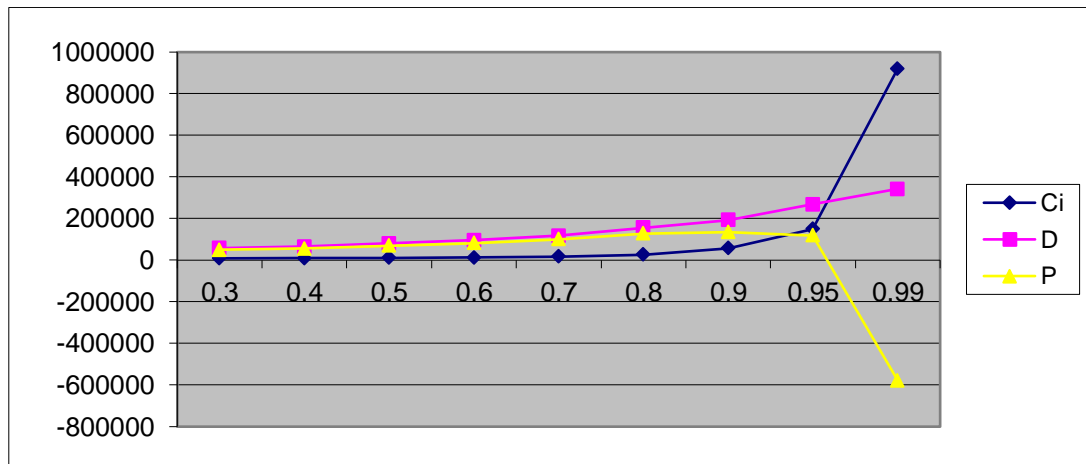


Рисунок 3.3. Вплив рівня логістичного обслуговування підприємств групи А на прибутковість функціонування підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Джерело: самостійна розробка автора

Таблиця 3.8

Визначення оптимального рівня обслуговування для групи В

Показник и	Одиниці виміру	Значення показників									
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	
S_i^{imm}	-	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	
τ_i	тис.грн.	450	450	450	450	450	450	450	450	450	
N_i	спож.	62	67	77	87	107	127	157	207	257	
$C_{стала}$	тис.грн.	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	
$C(S_i^{imm})$	тис.грн.	1171	1423,7	1870	2465	3638	5397,5	8897	17595	43690	
C_i	тис.грн.	7741,1	7993,75	8440	9035	10208	11967,5	15466,6	24165	50260	
D_i	тис.грн.	27900	30150	34650	39150	48150	57150	70650	93150	115650	
P_i	тис.грн.	20158,9	22156,2	26210	30115	37942	45182,5	55183	68985	65390	

Джерело: самостійна розробка автора

Таблиця 3.9

	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
C _i	7741,111	7993,75	8440	9035	10208	11967,5	15466,67	24165	50260
D	27900	30150	34650	39150	48150	57150	70650	93150	115650
P	20158,89	22156,25	26210	30115	37942	45182,5	55183,33	68985	65390

Джерело: самостійна розробка автора

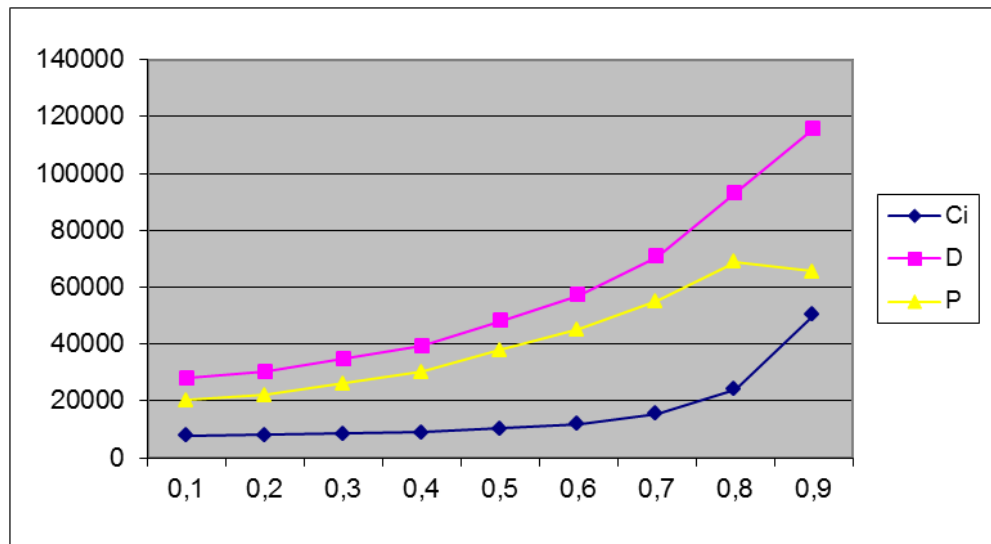


Рисунок 3.4. Вплив рівня обслуговування підприємств групи В на прибутковість функціонування підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Джерело: самостійна розробка автора

Таблиця 3.10

Визначення оптимального рівня обслуговування для групи С

Показники	Одиниці виміру	Значення показників								
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
S_i^{int}	-	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
τ_i	тис.грн.	150	150	150	150	150	150	150	150	150
N_i	спож.	62	67	77	87	107	127	157	207	257
$C_{стала}$	тис.грн.	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570	6570
$C(S_i^{int})$	тис.грн.	1033,3	1256,25	1650	2175	3210	4762,5	7850	15525	38550
C_i	тис.грн.	7603,3	7826,25	8220	8745	9780	11332,5	14420	22095	45120
D_i	тис.грн.	9300	10050	11550	13050	16050	19050	23550	31050	38550
P_i	тис.грн.	1696,6	2223,75	3330	4305	6270	7717,5	9130	8955	-6570

Джерело: самостійна розробка автора

Таблиця 3.11

	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
Ci	7603,333	7826,25	8220	8745	9780	11332,5	14420	22095	45120
D	9300	10050	11550	13050	16050	19050	23550	31050	38550
P	1696,667	2223,75	3330	4305	6270	7717,5	9130	8955	-6570

Джерело: самостійна розробка автора

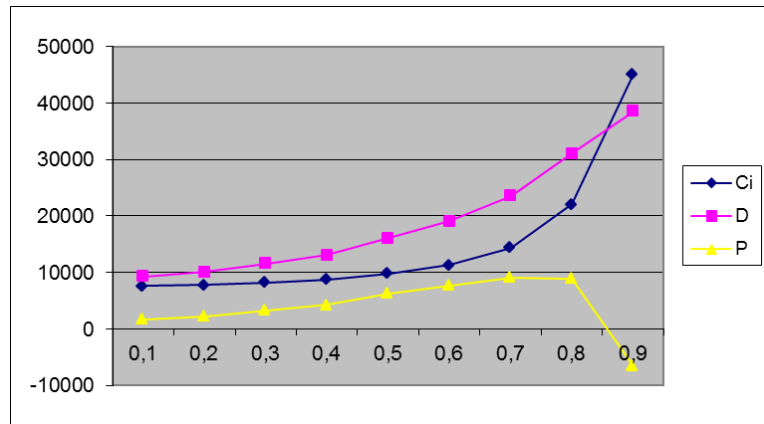


Рисунок 3.5. Вплив рівня обслуговування підприємств групи С на прибутковість функціонування підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Джерело: самостійна розробка автора

Результати дослідження засвідчують те, що оптимальним буде такий рівень логістичного обслуговування ($S_{\text{опт}}$), котрий відповідає максимальному значенню отриманого чистого прибутку для досліджуваного підприємства (P_i).

Відповідно, для підприємств групи А оптимальним буде рівнем логістичного обслуговування буде $S_i^{\text{шт}} = 0,95$, при цьому даний рівень не повній мірі відповідає існуючому, оскільки існуючий рівень нижчий нормативного - $S^{\text{шт}} = 0,99$.

Стратегія в контексті обслуговування підприємств групи А буде наступною (Оптимальний рівень $S=0,95$):

1. Індивідуалізована логістика:

- розробка і впровадження персоналізованих систем логістики, що враховують оптимальний рівень $S=0,95$.

- вдосконалення процесів обслуговування для забезпечення високої якості і задоволення потреб групи А.

2. Стратегія оптимального компромісу:

- пошук балансу між високим рівнем обслуговування та ефективністю процесів.

- розробка універсальних підходів, які враховують унікальні потреби групи А.

3. Стратегія поступового вдосконалення:

- впровадження нових технологій для постійного вдосконалення логістичних процесів.

Для підприємств групи В оптимальним буде рівнем логістичного обслуговування буде $S_i^{iim} = 0,8$, при цьому даний рівень не повній мірі відповідає існуючому, оскільки існуючий рівень нижчий нормативного - $S^{iim} = 0,9$.

Стратегія в контексті обслуговування підприємств групи В буде наступною (Оптимальний рівень $S=0,8$):

1. Індивідуалізована логістика:

- адаптація логістичних процесів для відповіді на специфічні вимоги підприємств групи В з оптимальним рівнем $S=0,8$.

- запровадження технологій, що оптимізують обслуговування для підприємств групи В.

2. Стратегія оптимального компромісу:

- розробка гнучких систем логістики, що забезпечують ефективне обслуговування при оптимальному компромісі між рівнями обслуговування.

3. Стратегія поступового вдосконалення:

- запуск програми поступового вдосконалення для наближення рівня логістичного обслуговування до оптимального $S=0,8$.

- впровадження нових методів для оптимізації процесів.

Для підприємств групи С оптимальним буде рівнем логістичного обслуговування буде $S_i^{iim} = 0,8$, при цьому даний рівень не повній мірі відповідає існуючому, оскільки існуючий рівень нижчий нормативного - $S^{iim} = 0,85$.

Стратегія в контексті обслуговування підприємств групи С буде наступною (Оптимальний рівень $S=0,8$):

1. Індивідуалізована логістика:

- перегляд особливостей відносин із споживачами послуги групи С рівень $S=0,8$ для.

- впровадження індивідуальних підходів для оптимізації логістичного обслуговування в разі оновлення вимог до співпраці.

2. Стратегія оптимального компромісу:

- забезпечення ефективного обслуговування при оптимальному компромісі між вимогами групи С та економічною ефективністю.

3. Стратегія поступового вдосконалення:

- вдосконалення систем логістики з постійним оновленням та впровадженням нових технологій для досягнення оптимального рівня $S=0,8$.

Реалізація запропонованих стратегій логістичного обслуговування досліджуваних груп підприємств дасть можливість налагодити найбільш ефективні ділові відносини в контексті реалізації логістичних процесів, визначення необхідних заходів для покращення рівня сервісу, забезпечити зростання рівня доходів та чистого прибутку в діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал».

Висновки до розділу 3

Узагальнивши результати проведеного у третьому розділі дослідження необхідно відзначити наступне:

1. Результати аналізу засвідчують наявність значних ризиків та проблем в організації логістичних ланцюгів підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», зокрема найбільші проблеми виникають у вхідних потоках через проблеми забезпечення високої якості продукції (інколи продукція для подальшого зберігання приходиться із браком та низької якості) – 4,38 бали, збої у постачанні товарів – 3,94 бали, значному зростанні цін на зберігання продукції (зростання оплати праці, комунальні витрати,

оподаткування тощо) відповідний показник становив 3,73 бали, непередбачуваний торгівельний бар'єр (котрий не в змозі передбачити логістична система даного підприємства) – 3,53 бали.

Важливо комплексно та послідовно розглядати і реалізовувати представлені заходи для реалізації управління і зниження ризиків логістичної системи на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» у перспективному періоді, а саме: матеріальна відповідальність постачальника за затримки, передбачені угодою між сторонами за порушення умов контракту, штрафи; хеджування врахуванням в умовах контракту допустимих меж коливання ціни за період його дії; регулярна діагностика обладнання, вчасна заміна зношених частин, капітальний ремонт обладнання, гарантійне обслуговування; створення резервів на випадок виникнення непередбачуваних обставин; створення запасів ГП для покриття коливань, моніторинг ринку та планування виробництва з врахуванням прогнозного попиту; прогноз коливань цін, моніторинг ситуації на ринку.

2. За результатами визначення груп підприємств за рівнем ефективності та складення матриці ABC-XYZ аналізу споживачів підприємства необхідно відмітити, що сегмент AX – найбільш прибутковіших споживачі логістичних послуг підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал». Стратегічним аспектом взаємодії із даними споживачами в контексті обслуговування є удосконалювати логістичного обслуговування підприємств даного сегменту на найвищому рівні, здійснювати розробку та реалізацію індивідуальних програм обслуговування, надавати різного роду знижки та намагатися завоювати ще більшу лояльність споживачів даного сегменту.

Підприємства споживачі логістичних послуг, котрі потрапили до групи ВУ також є досить прибуткові, відповідно розробляючи стратегічні альтернативи співпраці із ними необхідно створювати умови для зростання прибутковості (персональні програми співпраці, оптимізація рівня цін та підвищення якості обслуговування, заохочення зростання попиту на логістичні послуги). Підприємства груп СУ і CZ є найменш прибутковими,

при цьому необхідним є мінімізація витрат на їх обслуговування, а також при зростанні витрат і переважанні їх над доходами необхідно знизити рівень співпраці, а в разі збитковості діяльності – варто відмовитися від співпраці.

3. В роботі пропонується оптимізація рівня логістичного обслуговування, при цьому оптимальним буде такий його рівень, котрий відповідає максимальному значенню отриманого чистого прибутку. Результати аналізу показали, що для підприємств групи А оптимальним буде рівнем логістичного обслуговування буде $S_i^{int} = 0,95$, при цьому даний рівень не повній мірі відповідає існуючому, оскільки існуючий рівень нижчий нормативного - $S^{int} = 0,99$.

Для підприємств групи В оптимальним буде рівнем логістичного обслуговування буде $S_i^{int} = 0,8$, при цьому даний рівень не повній мірі відповідає існуючому, оскільки існуючий рівень нижчий нормативного - $S^{int} = 0,9$.

Для підприємств групи С оптимальним буде рівнем логістичного обслуговування буде $S_i^{int} = 0,8$, при цьому даний рівень не повній мірі відповідає існуючому, оскільки існуючий рівень нижчий нормативного - $S^{int} = 0,85$.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»

4.1. Охорона праці на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Управління охороною праці ТОВ «Західний контейнерний термінал» - це чітка взаємодія усіх структур виробництва, спрямована на дотримання нормативних вимог по охороні праці і виконання посадових обов'язків по забезпеченню безпеки виробничих процесів. Метою управління охороною праці на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» є забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини під час трудової діяльності.

На підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» координація діяльності усіх служб підприємства у рамках системи управління охороною праці здійснюється директором ТОВ «Західний контейнерний термінал» та інженером по охороні праці. Функції служби охорони праці виконує головний інженер з охорони праці. Система управління охороною праці ТОВ «Західний контейнерний термінал» розроблялася з урахуванням особливостей його виробничої діяльності і вписується в існуючу структуру й схему управління підприємством у цілому, де органи управління діяльністю одночасно є органами управління охорони праці [5, с.108].

Найважливішими завданнями СУОП на ТОВ «Західний контейнерний термінал» є такі: організація та координація роботи в галузі охорони праці; планування роботи й прогнозування виробничого ризику (ступеня небезпеки); технологічне забезпечення; технічне забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці, соціальне забезпечення; правове забезпечення; інформаційне, нормативно-медичне і методичне забезпечення; економіко-цільове регулювання та мотивація безпечної роботи; контроль за станом охорони праці; облік, аналіз і оцінка

показників стану охорони праці та функціонування СУОП. Одне з головних складових безпеки виробничих процесів - це точність виконання технологічних процесів, метрологічне забезпечення виробництва.

Важливу роль в ефективності системи управління охороною праці відіграє підбір і розставлення кадрів. На підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» проводиться цілеспрямована робота по підвищенню кваліфікації керівників підрозділів, технічної і технологічної служби. Відповідальні особи, працівники підприємства, що виконують роботи з підвищеною небезпекою, перед початком робіт проходять навчання.

Щорічно на ТОВ «Західний контейнерний термінал» виділяються кошти для фінансування заходів з охорони праці в об'ємі 0,5 % оплати праці за попередній рік (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Фінансування заходів охорони праці на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» за період 2018-2022 рр.

Фонд оплати праці, тис.грн.					Сума фінансування 0,5% від ФОП, тис.грн.					Абсолютне відхилення, тис.грн	
2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2022-2018	2022-2021
9840,9	26968	4718 4,8	51827 ,6	192723 ,3	29,52	80,90	141,55	155,48	578,17	548,65	422,69

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

Як бачимо, з табл. 4.1, із зростанням фонду оплати праці працівників зростає і сума фінансування заходів охорони праці на ТОВ «Західний контейнерний термінал». В абсолютному значенні в період з 2018 року по 2022 рік сума фінансування зросла на 578,17 тис.грн.

Щорічно на досліджуваному підприємстві плануються і виділяються грошові кошти на [60, с.116]:

- впровадження заходів по досягненню встановлених нормативів безпеки, гігієни праці і виробничої санітарії;
- забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного

захисту (протигазами, респіраторами, пов'язками, гумовими рукавицями, спецодягом та іншим);

- проведення заходів щодо професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганди безпечних методів праці;

- підтримання санітарно-гігієнічних умов підприємства;

- послуги пожежних і рятувальних служб;

- захист підприємства від радіоактивного забруднення, випромінювання та інші;

- проведення медичних оглядів працівників;

- виплата коштів працівникам, які постраждали в результаті нещасних випадків на виробництві.

Виробничий процес будь-якої технологічної складності, організований в тій або іншій галузі промисловості, сфері послуг, управління і реалізації продукції, тісно пов'язаний з ризиком для життя і здоров'я працівників. Загрозу нещасних випадків та професійних захворювань на виробництві не можна повністю виключити ні на одному підприємстві, ні в одній організації або установі. Звичайно, співробітники в різному ступені ризикують стати «жертвою» на своєму робочому місці. Це залежить від виду трудової діяльності, особливостей того або іншого підприємства, а також від рівня підготовленості і захищеності робочих місць відповідно до вимог охорони праці.

Аналіз травматизму на виробництві свідчить, що більшість травм відбувається з організаційних причин (70% від всіх причин, технічні становлять - 8%, психофізіологічні - 22%), а саме: порушення вимог особистої безпеки, порушення робітниками трудової та виробничої дисципліни, невиконання вимог інструкцій з охорони праці по професіям та видам робіт, відсутність обов'язкового попереднього навчання з питань охорони праці, відсутність постійного контролю з боку посадових осіб за безпечним веденням робіт.

Протягом 2023 року в ході перевірок додержання ТОВ «Західний контейнерний термінал» законодавчих актів з охорони праці, на підприємстві не було виявлено порушень та недоліків з питань створення безпечних та нешкідливих умов праці, виробничий травм на підприємстві не було зареєстровано. Також треба визнати позитивну роботу з питання проведення атестації робочих місць на ТОВ «Західний контейнерний термінал», де роботи з атестації проводяться систематично, з дотриманням термінів, визначених законодавством.

4.2. Підвищення стійкості підприємств логістичного бізнесу під час надзвичайних ситуацій

Логістична діяльність підприємства багатогранна, адже реалізуються різні типи операцій – складування, зберігання, транспортування та інші операції. В умовах диверсифікації діяльності важливо забезпечити стійкість роботи підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», тобто здатність його в умовах надзвичайних ситуацій (надалі НС) випускати продукцію у запланованому обсязі та визначеної номенклатури, а у разі слабких та середніх руйнувань або порушення матеріального постачання - відновлювати виробництво власними силами у короткий термін [51, с.107].

На стійкість роботи ТОВ «Західний контейнерний термінал» впливають наступні чинники:

- захищеність працівників підприємства від уражальних чинників у НС; здатність інженерно-технічного комплексу об'єкта (будівель, споруд, обладнання та комунально-енергетичних мереж) протистояти руйнівній дії уражальних чинників аварій, катастроф, стихійного лиха та сучасної зброї;

- надійність постачання об'єкта електроенергією, водою, паливом, комплектуючими та сировиною; підготовленість об'єкта до проведення аварійно-рятувальних та відновлюваних робіт;

- оперативність управління виробництвом та здійсненням заходів цивільного захисту у надзвичайних ситуаціях.

Підвищення стійкості ТОВ «Західний контейнерний термінал» досягають проведенням комплексу інженерно - технічних, технологічних, організаційних заходів.

До інженерно-технічних заходів належать роботи, що забезпечують стійкість виробничих будівель і споруд, обладнання та комунально-енергетичних систем.

Технологічні заходи забезпечують підвищення стійкості об'єкта спрощенням технологічного процесу виробництва кінцевої продукції та виключенням або обмеженням розвитку аварій.

Організаційні заходи передбачають розробку ефективних дій керівного складу, служб та формувань цивільного захисту, спрямованих на захист виробничого персоналу, проведення рятувальних та інших невідкладних робіт, а також відновлення виробництва.

Заходи щодо підвищення стійкості об'єктів здійснюють відповідно до вимог Норм проектування інженерно-технічних заходів цивільного захисту.

Підвищення стійкості роботи підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал» передбачає: захист робітників та службовців у надзвичайних ситуаціях воєнного часу; підвищення стійкості найважливіших елементів та вдосконалювання технологічного процесу; підвищення стійкості матеріально-технічного постачання; підвищення стійкості управління об'єктом; розробку заходів щодо зменшення імовірності виникнення вторинних факторів ураження і збитків від них; підготовку до відновлення виробництва після ураження об'єкта [51, с.111].

В умовах воєнного стану особлива увага повинна бути приділена забезпеченню укриттям всіх працюючих у захисних спорудженнях. З цією метою розробляється план нагромадження і будівництва необхідної кількості захисних споруджень; у випадку недостачі сховищ, які відповідають сучасним вимогам, у ньому передбачається укриття робітників та службовців у швидкостворюваних сховищах.

Висновки до розділу 4

Узагальнивши результати проведеного у четвертому розділі дослідження необхідно відзначити наступне:

1. Управління охороною праці ТОВ «Західний контейнерний термінал» - це чітка взаємодія усіх структур виробництва, спрямована на дотримання нормативних вимог по охороні праці і виконання посадових обов'язків по забезпеченню безпеки виробничих процесів.

Метою управління охороною праці на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» є забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини під час трудової діяльності.

Найважливішими завданнями СУОП на ТОВ «Західний контейнерний термінал» є такі: організація та координація роботи в галузі охорони праці; планування роботи й прогнозування виробничого ризику (ступеня небезпеки); технологічне забезпечення; технічне забезпечення; матеріально-технічне забезпечення та ін.

2. Стійкість роботи об'єкта господарської діяльності – це здатність його в умовах НС випускати продукцію у запланованому обсязі та визначеної номенклатури, а у разі слабких та середніх руйнувань або порушення матеріального постачання - відновлювати виробництво власними силами у короткий термін. Підвищення стійкості об'єкта досягають проведенням комплексу інженерно - технічних, технологічних, організаційних заходів. До інженерно-технічних заходів належать роботи, що забезпечують стійкість виробничих будівель і споруд, обладнання та комунально-енергетичних систем.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі подано теоретичні аспекти та практику реалізації управління логістичним бізнесом в умовах війни на базі логістичного підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал». За результатами представленого у роботі матеріалу подано наступні висновки і пропозиції, а саме:

1. Логістика – це система, яка охоплює планування, контроль, управління та регулювання потоками ресурсів на підприємствах як єдиному цілому. Управління логістикою на практиці означає ефективне керування так званим «логістичним міксом», що включає складські споруди, запаси, транспорт і зв'язок. В умовах війни логістична діяльність відіграє ключову роль як на рівні держави, так і на рівні підприємств. Незважаючи на виклики, логістика продовжує функціонувати завдяки впровадженню інновацій, сучасному програмному забезпеченню та обладнанню, що дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни на ринку під час воєнного конфлікту.

2. Воєнні дії призвели до труднощів та проблем у логістичних процесах, виявивши при цьому недоліки галузі, такі як обмеженість великомасштабних складів у певних областях та прокладання маршрутів поблизу стратегічних об'єктів інфраструктури.

3. Умови війни між Україною та РФ породжують значні логістичні ризики, які призводять до невизначеності та негативно впливають на діяльність будь-якого підприємства, пов'язаного із реалізацією логістичних операцій. Основними компонентами логістичного ризику є об'єкт (логістична система підприємства) та суб'єкт (підприємство, що управляє ризиком), умови існування та основні риси ризику, а також джерела та чинники, що його спричиняють. Ці умови включають цілеспрямованість логістичної системи в умовах війни, усвідомлення небезпеки внаслідок воєнних подій і потребу в заходах безпеки через невизначеність, обумовлену війною та воєнними подіями.

4. Об'єктом дослідження в роботі виступала господарська діяльність та організація логістичних процесів на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний

термінал» (скорочена назва ТОВ «ЗКТ») – це сучасний логістичний комплекс, який реалізує ряд напрямів діяльності: автодоставка товарів (вантажу), зберігання вантажу та перетарка, митний склад, рефрижираторний напрямок, документальне оформлення, аграрний напрямок.

За результатами дослідження фінансово-економічних показників необхідно відзначити позитивну динаміку зростання основних показників підприємства: активів, власного капіталу, доходів та чистого прибутку. Поряд із цим викликає занепокоєння значна сума дебіторської заборгованості, приріст собівартості надання послуг, збитковість підприємства у 2020 році.

4. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Західний контейнерний термінал» здійснюється різними підрозділами даного підприємства (транспортний відділ, складський відділ, відділ маркетингу, відділ постачання). Дослідивши логістичну діяльність та логістичні процеси на даному підприємстві відзначено позитивні тенденції розвитку логістичної системи та налагодження раціональних комунікацій підприємства, що відобразилося на зростання обсягів реалізації логістичних послуг, диверсифікації логістичного обслуговування та налагодженні ефективного взаємозв'язку між підрозділами логістичної системи підприємства.

Найбільшою популярністю користуються послуги пов'язані із транспортно-експедиційним забезпеченням, зберіганням агропродукції на складах підприємства, послуги зберігання вантажів у рефрижераторах, а також консультаційні послуги та документальне оформлення. Зростання обсягу реалізації логістичних послуг зумовлено рядом причин, а саме: диверсифікацією асортименту послуг, високою якістю та конкурентоспроможністю послуг, які постійно знаходять споживча, зростання цін та збільшення курсу валют в контексті реалізації підприємством ЗЕД, висока автоматизація логістичних процесів, що стимулює приріст продуктивності праці та ефективний рівень комунікацій в логістичному ланцюзі підприємства.

6. Необхідно відзначити достатню ефективність реалізації логістичної діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», проте динамізм

управлінських рішень супроводжує негативні тенденції зниження інтегрального коефіцієнту надійності (ефективності) логістичної системи, що обумовлено рядом негативних процесів, які вплинули на діяльність даного підприємства та інших логістичних підприємств: значні ризики логістичної діяльності через пандемію COVID-19 та повномасштабну війну України із рф у 2022 році, зростання конкуренції на ринку та зниження платоспроможності споживачів логістичних послуг, значним зростанням цін на паливно-мастильні матеріали та відповідно здороженням вартості перевезення вантажів, зростанням податкового навантаження та відсутністю дієвих механізмів оптимізації витрат логістичних процесів.

7. Результати аналізу засвідчують наявність значних ризиків та проблем в організації логістичних ланцюгів підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал», зокрема найбільші проблеми виникають у вхідних потоках через проблеми забезпечення високої якості продукції (інколи продукція для подальшого зберігання приходить із браком та низької якості) – 4,38 бали, збої у постачанні товарів – 3,94 бали, значному зростанні цін на зберігання продукції (зростання оплати праці, комунальні витрати, оподаткування тощо) відповідний показник становив 3,73 бали, непередбачуваний торгівельний бар'єр (котрий не в змозі передбачити логістична система даного підприємства) – 3,53 бали.

Важливо комплексно та послідовно розглядати і реалізовувати представлені заходи для реалізації управління і зниження ризиків логістичної системи на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал» у перспективному періоді, а саме: матеріальна відповідальність постачальника за затримки, передбачені угодою між сторонами за порушення умов контракту, штрафи; хеджування врахуванням в умовах контракту допустимих меж коливання ціни за період його дії; регулярна діагностика обладнання, вчасна заміна зношених частин, капітальний ремонт обладнання, гарантійне обслуговування; створення резервів на випадок виникнення непередбачуваних обставин; створення запасів ГП для покриття коливань, моніторинг ринку та планування виробництва з врахуванням прогнозного попиту; прогноз коливань цін, моніторинг ситуації на ринку.

8. За результатами визначення груп підприємств за рівнем ефективності та складення матриці ABC-XYZ аналізу споживачів підприємства необхідно відмітити, що сегмент AX – найбільш прибутковіших споживачі логістичних послуг підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал». Стратегічним аспектом взаємодії із даними споживачами в контексті обслуговування є удосконалити логістичного обслуговування підприємств даного сегменту на найвищому рівні, здійснювати розробку та реалізацію індивідуальних програм обслуговування, надавати різного роду знижки та намагатися завоювати ще більшу лояльність споживачів даного сегменту.

Підприємства споживачі логістичних послуг, котрі потрапили до групи ВУ також є досить прибуткові, відповідно розробляючи стратегічні альтернативи співпраці із ними необхідно створювати умови для зростання прибутковості (персональні програми співпраці, оптимізація рівня цін та підвищення якості обслуговування, заохочення зростання попиту на логістичні послуги).

Підприємства груп СУ і CZ є найменш прибутковими, при цьому необхідним є мінімізація витрат на їх обслуговування, а також при зростанні витрат і переважанні їх над доходами необхідно знизити рівень співпраці, а в разі збитковості діяльності – варто відмовитися від співпраці.

9. В роботі пропонується оптимізація рівня логістичного обслуговування, при цьому оптимальним буде такий його рівень, котрий відповідає максимальному значенню отриманого чистого прибутку. Результати аналізу показали, що для підприємств групи А оптимальним буде рівнем логістичного обслуговування буде $S_i^{int} = 0,95$, при цьому даний рівень не повній мірі відповідає існуючому, оскільки існуючий рівень нижчий нормативного - $S^{int} = 0,99$.

Для підприємств групи В оптимальним буде рівнем логістичного обслуговування буде $S_i^{int} = 0,8$, при цьому даний рівень не повній мірі відповідає існуючому, оскільки існуючий рівень нижчий нормативного - $S^{int} = 0,9$.

Для підприємств групи С оптимальним буде рівнем логістичного обслуговування буде $S_i^{int} = 0,8$, при цьому даний рівень не повній мірі відповідає існуючому, оскільки існуючий рівень нижчий нормативного - $S^{int} = 0,85$.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Качур О.Л. Логістична стратегія підприємства та алгоритм її реалізації. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 46. С. 101-112
2. Алькема В.Г., Куркін М.В., Тимошенко В.А. Логістична система підприємства як організаційний базис його економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 45. С.86-93
3. Алькема В.Г., Кучмєєв О.О. Інструментарій вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах торгівельних підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2018. №4 (52). С. 148-155
4. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика : навч. посібник. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 272 с.
5. Атаманчук П.С. Охорона праці в галузі: навчальний посібник. К. ЦНЛ. 2017. 322 с.
6. Барановський В. Трансформація і адаптація логістики до нових обставин в умовах змінних процесів і кризових ситуацій. URL: <https://logist.fm/publications/transformaciya-i-adaptaciya-logistiki-dov-novih-obstaviv-v-umovah-zminnih-procesiv-i> (дата звернення: 26.10.2023).
7. Божанова В.Ю. Розробка і обґрунтування ефективного логістичного ланцюга щодо впровадження нової продукції на підприємствах, що втягуються в інтернаціоналізацію. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 20. С. 13–17.
8. Василевський М. Системи забезпечення ланцюгів поставок у машинобудуванні : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 312 с.
9. Воробей В. Відповідальне управління ланцюгами постачань. Представництво ООН в Україні. Ініціатива Глобального договору в Україні. URL: www.dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/09-Kliukvina.pdf.
10. Голобородько Я. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика,

допомога. Офіційний сайт транспорту та логістики.
URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148> (дата звернення: 10.11.2023).

11. Горняк О.В. Напрямки та чинники розвитку сучасного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 6. С.35-40.

12. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану. URL: <https://zenodo.org/records/7411975> (дата звернення: 24.10.2023).

13. Гукалюк А.Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Т. 21. № 2. С. 48–54.*

14. Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. та ін. Організація та проектування логістичних систем: Підручник / за ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Лековця, проф. Л. І. Михайлової. К.: Центр учбової літератури, 2010. 336 с.

15. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

16. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни рф Україною. URL: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30_032022_ua.pdf

17. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 176 с.

18. Економіка України та логістичний сектор під час війни: проблеми модернізації та перспективи. URL: <https://logist.fm/publications/ekonomika-ukrayini-ta-logistichniy-sektor-pid-chas-viyni-problemi-modernizaciyi-ta> (дата звернення: 26.10.2023).

19. Завербний А.С., Дзуліт З.П., Вуєк Х.І. Особливості формування

логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення: 2.11.2023)

20. Завербний А.С., Ломага Ю.Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умови активізування євроінтеграції.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927> (дата звернення: 12.11.2023).

21. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20241674-zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni> (дата звернення: 5.11.2023).

22. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Смоляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.

23. Ковальов А.І., Винокурова О.І. Концепція EVA та оцінка ефективності реструктуризації підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Вип. 1. С. 94-103.

24. Ковальська Л. Л. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Луцьк : Волиньполіграф, 2012. 326 с.

25. Кондратенко Н.О., Лобашов О.О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. *Комунальне господарство міст*. 2014. Вип. 102. С. 343–350.

26. Крамар І.Ю., Мариненко Н.Ю. Експортно-орієнтована діяльність промислових підприємств як спосіб забезпечення розвитку Західного регіону України. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал*. 2019. Випуск 40. С. 130-133

27. Крамар І.Ю., Мариненко Н.Ю. Передумови інтернаціоналізації машинобудівних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2018. Том 55. №2. С. 27-40

28. Крикавський Є., Чухрай Н., Чернописька Н. Логістика: компендіум і

практикум: Навч. посібник. К., Кондор, 2016. 340 с.

29. Крикавський Є.В., Наконечна Т.В. Від холодної логістики до ланцюгів холодних поставок. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2016. № 846. С. 79–84.

30. Крилова І.І. Необхідність дерегуляції процесів в рамках відновлення пошкодженого житлового фонду та критичної інфраструктури. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.*, 15-28 квітня 2022 р. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 49–51.

31. Кулакова С.Ю., Калембет А.В., Подкопова Д.Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 22-29.

32. Кутко Т., Білецька О. Ланцюги постачання в умовах війни. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», 2022. С. 10–11.

33. Литюга Ю., Морозик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content> (дата звернення: 24.10.2023)

34. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки. URL: <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportni-postavky/> (дата звернення: 7.11.2023).

35. Маркович І.Б., Бажанова Н.В. Структурна модель управління корпорацією з узгодження інтересів. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 65. № 4. С. 200-208.

36. Мащак Н.М. Логістика в умовах воєнного стану. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: збірник доповідей ХХ МНПК*, м. Київ 28-29

жовтня 2022 р. НАУ, 2022 р. С. 134-137.

37. Міценко Н.Г., Міщук І.П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 20–27.

38. Мокряков А. Підсумки 2022 року для української логістики та прогноз на 2023 рік. URL: <https://logist.fm/publications/pidsumki-2022-roku-dlya-ukrayinskoji-logistiki-ta-prognoz-na-2023-rik> (дата звернення: 25.10.2023).

39. Ніцевич А., Ткачов В., Буда Р., Горбачов М., Горова К. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. 2022. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/>

40. Овчаренко О. Логістика під час війни. Як переформатувати логістику, зробити її ефективнішою. 2022. URL: https://zaxid.net/statti_tag50974/

41. Осипенко С. М. Управління ефективністю логістичної діяльності підприємства на основі факторно-операційного підходу. *Логістика: проблеми та рішення*. 2018. № 1(44). С. 85-89.

42. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Західний контейнер термінал». URL: <https://zahidcontainer.com/> (дата звернення: 23.11.2023).

43. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2017. № 3(36). С. 166-170.

44. Погребняк А.Т. та ін. Безпека та особливості функціонування ланцюгів поставок в умовах ризику. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Випуск 3. С. 10-18.

45. Полянська А.С., Мартинець В.Б., Кабан О.В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112–127.

46. Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Загорій Г.В., Горбунова О.Ю., Юрченко А.П. Логістичний менеджмент фармацевтичного підприємства : монографія. Харків : НФаУ, 2021. 772 с.

47. Руденко Г.Р. Оцінка ефективності логістичної діяльності на

машинобудівних підприємствах на засаді таксономічного аналізу: інноваційний підхід. *Проблеми науки*. 2019. № 9. С. 40-43.

48. Скіцько В. І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 309-314.

49. Скіцько В. І. Управління ризиками в ланцюгу поставок. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 2. С. 304-313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_45 (дата звернення 12.11.2023).

50. Становище бізнесу в період воєнного стану. ДП «ПРОЗОРО» 2022. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voennogo-stanu> (дата звернення: 15.11.2023).

51. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

52. Сумець О. М. Система оцінних показників ефективності логістичної діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 3(2). С. 230-234.

53. Сумець О.М. Основні положення і принципи формування системи оцінних показників логістичної діяльності підприємств АПК. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економічні науки»*. Харків: Українська державна академія залізничного транспорту. 2018. Випуск 45. С. 119-122.

54. Толок А.О. Крюковська О.А. Безпека життєдіяльності: Навч. посібник. 2021. 215 с.

55. Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В., Борисенко І.І. Логістика: Навчальний посібник. Київ: Знання, 2018. 566 с.

56. Трушкіна Н.В., Кітріш К.Ю., Шкригун Ю.О. Тенденції розвитку постачань в умовах COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 33. Частина 2. С. 82–88.

57. Химич І., Тимошик Н., Подвірна Т. Економіка України: позиції в міжнародних рейтингах протягом 2014-2019 років. Теоретичні та прикладні

аспекти розвитку економіки та маркетингу: Колективна монографія / В.А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н, доц. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2020. 179 с. С. 152-166.

58. Чорна М. В. Модель оптимізації ланцюга поставок товарних ресурсів. *Агросвіт*. 2015. № 6. С. 3–6.

59. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2018. № 623. С. 265-271.

60. Шудренко І. В. Основи охорони праці : навч. посіб. 2016. 214 с.

61. Щербатюк С. Управління підприємством: нові підходи. *Бізнес-компаньйон*. 2018. № 5. С. 21 – 25.

62. Як виглядатиме індустрія логістики та перевезень у 2023 році. URL: <https://logist.fm/publications/yak-viglyadatime-industriya-logistiki-ta-perevezen-u-2023-roci> (дата звернення: 25.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ"	за ЄДРПОУ	2019 01 01
Територія <u>ТЕРНОПІЛЬСЬКА</u>	за КОАТУУ	41396171
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	6110100000
Вид економічної діяльності <u>інша допоміжна діяльність у галузі транспорту</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>42</u>		52.29
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>вулиця О.Кульчицької, буд. 2 А, м. ТЕРНОПІЛЬ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 46001</u>		0676534606

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19,9	-
Основні засоби	1010	540,5	1 343,5
первісна вартість	1011	714,3	1 909,0
знос	1012	(173,8)	(565,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	560,4	1 343,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	82,8	1 443,1
у тому числі готова продукція	1103	-	1 063,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	509,3	19 277,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	625,2	2 018,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	687,4	3 809,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7,4	1,0
Витрати майбутніх періодів	1170	12,0	30,8
Інші оборотні активи	1190	10,9	40,3
Усього за розділом II	1195	1 935,0	26 620,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 495,4	27 963,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000,0	3 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 565,3)	10 062,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(1 565,3)	13 062,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 153,2	7 081,1
розрахунками з бюджетом	1620	6,7	2 250,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	2 224,1
розрахунками зі страхування	1625	7,6	30,5
розрахунками з оплати праці	1630	28,9	113,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 846,4	5 312,2
Усього за розділом III	1695	4 042,8	14 787,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	2 495,4	27 963,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	79 417,0	731,1
Інші операційні доходи	2120	208,0	9,8
Інші доходи	2240	1,3	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	79 626,3	740,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(54 933,1)	(580,4)
Інші операційні витрати	2180	(9 840,9)	(2 725,8)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(64 774,0)	(3 306,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	14 852,3	(2 565,3)
Податок на прибуток	2300	(2 224,1)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	12 628,2	(2 565,3)

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕП

Лопатинський

В.І.

Лопатинський Володимир Іванович

(ініціали, прізвище)

ЕП Вісецька О.В.

Вісецька Ольга Василівна

(ініціали, прізвище)



Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ"	за СДРПОУ	2020 01 01
Територія <u>ТЕРНОПІЛЬСЬКА</u>	за КОАТУУ	41396171
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	6110100000
Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насивим і кормами для тварин</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>76</u>		46.21
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>вул. Д. Лук'яновича, буд. 8, м. ТЕРНОПІЛЬ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 46400</u>		0979070052

I. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
1	2	3	4			
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	-	-			
первісна вартість	1001	-	-			
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-			
Основні засоби :	1010	1 343,5	8 838,4			
первісна вартість	1011	1 909,0	10 552,8			
знос	1012	(565,5)	(1 714,4)			
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	1 000,0			
Інші необоротні активи	1090	-	-			
Усього за розділом I	1095	1 343,5	9 838,4			
II. Оборотні активи						
Запаси :	1100	1 443,1	13 408,8			
у тому числі готова продукція	1103	1 063,6	12 911,0			
Поточні біологічні активи	1110	-	-			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 277,0	16 039,1			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 018,6	16 467,3			
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 809,5	2 822,2			
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,0	2 391,6			
Витрати майбутніх періодів	1170	30,8	24,1			
Інші оборотні активи	1190	40,3	1 384,2			
Усього за розділом II	1195	26 620,3	52 537,3			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-			
Баланс	1300	27 963,8	62 375,7			

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 000,0	3 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 062,9	12 098,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	13 062,9	15 098,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	12 611,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	1 359,7
товари, роботи, послуги	1615	7 081,1	6 086,3
розрахунками з бюджетом	1620	2 250,7	875,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 224,1	875,4
розрахунками зі страхування	1625	30,5	49,1
розрахунками з оплати праці	1630	113,4	235,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 312,2	23 207,1
Усього за розділом III	1695	14 787,9	44 424,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	27 963,8	62 375,7

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2019 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	211 736,0	79 417,0
Інші операційні доходи	2120	902,0	208,0
Інші доходи	2240	137,9	1,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	212 775,9	79 626,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(175 986,6)	(54 933,1)
Інші операційні витрати	2180	(26 968,0)	(9 840,9)
Інші витрати	2270	(626,6)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(203 581,2)	(64 774,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	9 194,7	14 852,3
Податок на прибуток	2300	(1 658,9)	(2 224,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	ЕП 2350	7 535,8	12 628,2

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Лопатинський
Володимир
Іванович

ЕП Вісецька

Ольга Василівна

Лопатинський Володимир Іванович

(ініціали, прізвище)

Вісецька Ольга Василівна

(ініціали, прізвище)

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрошена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ"	Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА	за ЄДРПОУ	41396171		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	6110100000		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	76	за КВЕД	46.21		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вул. Д. Лук'яновича, буд. 8, м. ТЕРНОПІЛЬ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 46400		0979070052		

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006	
			На кінець звітного періоду	Код за ДКУД
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
первісна вартість	1001	70,3	70,3	
накопичена амортизація	1002	(70,3)	(70,3)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	8 838,4	6 581,5	
первісна вартість	1011	10 482,5	10 143,1	
знос	1012	(1 644,1)	(3 561,6)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 000,0	1 000,0	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	9 838,4	7 581,5	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	13 408,8	18 166,7	
у тому числі готова продукція	1103	12 911,0	16 599,3	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16 039,1	11 816,9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	16 467,3	3 772,3	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	0,7	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 822,2	9 438,8	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 391,6	1 622,4	
Витрати майбутніх періодів	1170	24,1	23,8	
Інші оборотні активи	1190	1 384,2	1 279,8	
Усього за розділом II	1195	52 537,3	46 120,7	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	62 375,7	53 702,2	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (найовній) капітал	1400	3 000,0	3 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 098,8	5 384,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	15 098,8	8 384,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 852,8	1 409,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	12 611,0	19 781,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 359,7	1 359,7
товари, роботи, послуги	1615	6 086,3	11 692,9
розрахунками з бюджетом	1620	875,4	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	875,4	-
розрахунками зі страхування	1625	49,1	55,4
розрахунками з оплати праці	1630	235,5	252,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 207,1	10 766,3
Усього за розділом III	1695	44 424,1	43 907,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	62 375,7	53 702,2

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2020 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	388 954,4	211 736,0
Інші операційні доходи	2120	2 284,2	902,0
Інші доходи	2240	15,4	137,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	391 254,0	212 775,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(347 540,8)	(175 986,6)
Інші операційні витрати	2180	(47 184,8)	(26 968,0)
Інші витрати	2270	(3 242,4)	(626,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(397 968,0)	(203 581,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(6 714,0)	9 194,7
Податок на прибуток	2300	(-)	(1 658,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	ЕП 2350	(6 714,0)	7 535,8

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Лопатинський

Володимир

Іванович

ЕП Вісецька

Ольга Василівна

Лопатинський Володимир Іванович

(ініціали, прізвище)

Вісецька Ольга Василівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ"	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА	за СДРПОУ	41396171		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	UA61940490010069960		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля зерном, необробленим картопом, насінням і кормами для тварин	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	64	за КВЕД	46.21		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вул. Д. Лук'яновича, буд. 8, м. ТЕРНОПІЛЬ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 46400		0979070052		

І. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	70,3	70,3
Накопичена амортизація	1002	(70,3)	(70,3)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	6 581,5	5 328,4
первісна вартість	1011	10 143,1	10 866,4
знос	1012	(3 561,6)	(5 538,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 000,0	1 000,0
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 581,5	6 328,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	18 166,7	44 843,7
у тому числі готова продукція	1103	16 599,3	42 443,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 816,9	37 883,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3 772,3	4 024,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,7	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 792,4	14 139,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 620,2	1 340,0
Витрати майбутніх періодів	1170	23,8	116,5
Інші оборотні активи	1190	1 279,8	2 183,6
Усього за розділом II	1195	47 472,1	104 530,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	55 053,6	110 858,8

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 000,0	6 800,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 771,5	17 991,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	9 771,5	24 791,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	19 781,0	29 000,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 359,7	208,7
товари, роботи, послуги	1615	11 692,9	38 681,5
розрахунками з бюджетом	1620	-	1 064,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	1 064,8
розрахунками зі страхування	1625	55,4	25,1
розрахунками з оплати праці	1630	252,5	101,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	10 731,0	16 378,6
Усього за розділом III	1695	43 872,5	85 459,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	55 053,6	110 858,8

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2021 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	506 848,9	388 954,4
Інші операційні доходи	2120	69,6	2 284,2
Інші доходи	2240	23,8	15,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	506 942,3	391 254,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(441 669,2)	(347 540,8)
Інші операційні витрати	2180	(51 287,6)	(47 184,8)
Інші витрати	2270	(1 700,0)	(3 242,4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(494 656,8)	(397 968,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	12 285,5	(6 714,0)
Податок на прибуток	2300	(1 065,5)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	ЕП 2350	11 220,0	(6 714,0)

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Лопатинський
Володимир

Іванович

ЕП Вісецька

Ольга Василівна

Лопатинський Володимир Іванович

(ініціали, прізвище)

Вісецька Ольга Василівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу 1)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ"	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА		за КАТОТТГ	2023 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	41396171
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля зерном, необробленим картопом, насінням і кормами для тварин		за КВЕД	U461040490010069060
Середня кількість працівників, осіб	74			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			46.21
Адреса, телефон	вул. Д. Лук'яновича, буд. 8, м. ТЕРНОПІЛЬ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 46400			0979070052

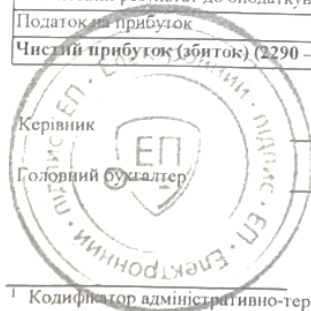
1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	70,3	70,3
Накопичена амортизація	1002	(70,3)	(70,3)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	962,3
Основні засоби	1010	5 328,4	19 217,3
первісна вартість	1011	10 866,4	26 909,7
знос	1012	(5 538,0)	(7 692,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 000,0	10 273,4
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 328,4	30 453,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	44 843,7	73 910,0
у тому числі готова продукція	1103	42 443,1	70 153,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	37 883,3	91 483,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4 024,1	59 495,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 139,2	47 955,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 340,0	56 411,5
Витрати майбутніх періодів	1170	116,5	61,1
Інші оборотні активи	1190	2 183,6	1 706,1
Усього за розділом II	1195	104 530,4	331 022,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	110 858,8	361 475,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Додатковий капітал	1400	6 800,0	6 800,0
Резервний капітал	1410	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1415	-	-
Неоплачений капітал	1420	17 800,0	77 810,9
Усього за розділом I	1425	(-)	(-)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1495	24 600,0	84 610,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1600	29 000,0	60 294,1
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1610	208,7	-
розрахунками з бюджетом	1615	38 681,5	65 757,0
у тому числі з податку на прибуток	1620	1 314,8	3 446,4
розрахунками зі страхування	1621	1 314,8	3 446,4
розрахунками з оплати праці	1625	25,1	119,7
Доходи майбутніх періодів	1630	101,1	688,6
Інші поточні зобов'язання	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16 320,2	145 536,8
Усього за розділом III	1695	85 651,4	275 842,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	110 858,8	361 475,7

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 268 599,5	506 848,9
Інші операційні доходи	2120	16 817,8	69,6
Інші доходи	2240	9 348,7	23,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 294 766,0	506 942,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 030 013,8)	(441 669,2)
Інші операційні витрати	2180	(192 732,3)	(51 287,6)
Інші витрати	2270	(750,4)	(1 700,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 223 496,5)	(494 656,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	71 269,5	12 285,5
Податок на прибуток	2300	(11 258,6)	(1 065,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	ЕП 2350	60 010,9	11 220,0



(підпис)

(підпис)

Лопатинський
Володимир
Іванович

Лопатинський Володимир Іванович

ЕП Вісецька
Ольга Василівна

Вісецька Ольга Василівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Основні напрями транспортних перевезень підприємством ТОВ «ЗКТ»



Джерело: складено автором на основі [42]

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту

(назва факультету)

Кафедра економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

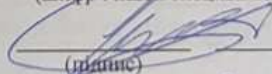
на тему: Особливості управління логістичним бізнесом в умовах війни
(на прикладі ТОВ «Західний контейнерний термінал»).


Виконав: студент 6 курсу, групи ППМ-61


спеціальності 076

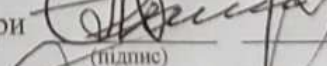
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

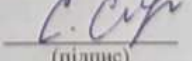
(шифр і назва спеціальності)

 Чернецький А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник  Тимошик Н.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль  Крупка А.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри  Панухник О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Семенюк С.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2023

Факультет

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра

Економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕФ

Олена ПАНУХНИК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

«22»

09

2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Чернецькому Андрію Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Особливості управління логістичним бізнесом в умовах війни

(на прикладі ТОВ «Західний контейнерний термінал»)

Керівник роботи

Тимошик Наталія Степанівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «21» вересня 2023 року № 4/7-918

2. Термін подання студентом завершеної роботи 18.12.2023 року

3. Вихідні дані до роботи фахові наукові публікації, статистична звітність, результати

самостійних авторських досліджень, матеріали галузевих Інтернет-сайтів, статична звітність

підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»)

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ

ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» В УМОВАХ ВІЙНИ

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття «логістика»

Рисунок 1.1. Інтегрування логістики із основними сферами діяльності підприємства

Рисунок 1.2. Основні принципи логістичної діяльності підприємства в умовах війни

Рисунок 1.3. Основні чинники, котрі впливають на логістичну діяльність підприємства в умовах війни

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Радинський С.В., к.е.н., доцент		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ		

7. Дата видачі завдання «20» листопада 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	ВСТУП	20.11.2023-26.11.2023	Виконав
2	РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ	20.11.2023-26.11.2023	Виконав
3	1.1. Логістика як ключовий чинник функціонування підприємства у військових умовах		Виконав
4	1.2. Особливості формування логістичних ланцюгів підприємства в умовах війни		Виконав
5	1.3. Управління ризиками реалізації логістичних операцій в умовах війни		Виконав
6	РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»)	27.11.2023-03.12.2023	Виконав
7	2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Західний контейнерний термінал»		Виконав
8	2.2. Особливості організації логістичної діяльності та специфіка побудови логістичної системи підприємства		Виконав
9	2.3. Оцінка ефективності побудови логістичних ланцюгів на підприємстві		Виконав
10	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» В УМОВАХ ВІЙНИ	04.12.2023-10.12.2023	Виконав
11	3.1. Механізми управління логістичними ризиками на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал»		Виконав
12	3.2. Розробка стратегії логістичного обслуговування на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал»		Виконав
13	3.3. Оптимізація рівня обслуговування споживачів логістичних послуг на підприємстві ТОВ «Західний контейнерний термінал»		Виконав
14	РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	11.12.2023-17.12.2023	Виконав
15	ВИСНОВКИ	11.12.2023-17.12.2023	Виконав
16	Попередній захист КРМ	18.12.2023-24.12.2023	Виконав
17	Робота ЕК. Захист КРМ	25.12.2023-31.12.2023	Виконав

Студент

(підпис)

Чернецький А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Тимошик Н.С.

(прізвище та ініціали)