

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему:

**“ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-
ЛОГІСТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ ПІДПРИЄМСТВА, НА ПРИКЛАДІ ТОВ
“ЗАММЛЕР УКРАЇНА”**

Виконав: студент 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Поддубняк Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Луциків І. В.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О. Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О. А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Ратинський В.В.

(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) Сороківська О. А.
(прізвище та ініціали)
“ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю

073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Поддубняку Денису Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи “Дослідження процесу управління транспортно-логістичними послугами підприємства, на прикладі ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Керівник роботи

к.е.н., доц. Луциків І. В.

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

Затверджені наказом ректора від « 8 » вересня 2025 року № 4/7-798.

2. Термін подання завершеної роботи

30 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані фінансова звітність підприємства, дані офіційної веб-сторінки до роботи підприємства

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

1. Теоретичні аспекти управління транспортно-логістичними послугами підприємства

2. Дослідження процесу управління транспортно-логістичними послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

3. Шляхи покращення процесу управління транспортно-логістичними послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів): рисунки: логотип ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, структура управління ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, процес управління транспортно-логістичними послугами товариства “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, динаміка обсягу чистого прибутку ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” за 5 останніх років, основні показники економічного обґрунтування доцільності переходу товариства “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” на 4PL-послуги таблиці: критерії ефективності надання транспортно-логістичних послуг підприємства, основні та додаткові види діяльності ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, результати аналізу основних показників господарювання ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” у 2022-2024 рр., характеристика етапів процесу управління транспортно-логістичною діяльністю та послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, результати аналізу основних логістичних показників ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, результати аналізу стану та динаміки основних фондів ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, результати аналізу фінансових показників ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” за період 2022-2024 рр., переваги використання TMS-системи для комплексної автоматизації перевезень для ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, проєктні витрати на розробку та впровадження TMS-системи на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, узагальнюючі показники ефективності впровадження комплексної автоматизації перевезень на основі TMS-системи, основні вигоди від переходу на 4PL-послуги на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, очікуваний фінансовий ефект від переходу на 4PL-послуги на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, переваги та вигоди від створення відділу тендерної діяльності на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	доц. Шерстюк Р. П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст. викл. Стручок В. С.		

7. Дата видачі завдання 8 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вступ	вересень	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні аспекти управління транспортно-логістичними послугами підприємства	вересень	виконано
3	1.1 Сутність та види транспортно-логістичних послуг підприємства	вересень	виконано
4	1.2 Роль та значення системи управління транспортно-логістичними послугами підприємства	вересень	виконано
5	1.3 Аналіз зарубіжного досвіду процесів управління транспортно-логістичними послугами підприємства	вересень	виконано
6	Розділ 2 Дослідження процесу управління транспортно-логістичними послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”	жовтень	виконано
7	2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”	жовтень	виконано
8	2.2 Дослідження процесу управління транспортно-логістичними послугами підприємства	жовтень	виконано
9	2.3 Аналіз показників ефективності управління транспортно-логістичними послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”	жовтень	виконано
10	Розділ 3 Шляхи покращення процесу управління транспортно-логістичними послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”	листопад	виконано
11	3.1 Обґрунтування доцільності впровадження комплексної автоматизації перевезень на основі TMS-системи	листопад	виконано
12	3.2 Економічна ефективність розширення сфери транспортно-логістичних послуг	листопад	виконано
13	3.3 Впровадження нової системи управління тендерною діяльністю на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”	листопад	виконано
14	Розділ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	листопад	виконано
15	4.1 Загальна характеристика системи охорони праці ТОВ “ЗАММЛЕР Україна”	листопад	виконано
16	4.2 Планування та організація евакуаційних перевезень під час надзвичайних ситуацій	листопад	виконано
17	Висновки та пропозиції	листопад	виконано

Студент

Керівник роботи

_____ Поддубняк Д. В.

_____ Луциків І. В.

АНОТАЦІЯ

Тема: “Дослідження процесу управління транспортно-логістичними послугами підприємства, на прикладі ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”.

Кваліфікаційна робота магістра: 78 сторінок, 6 рисунків, 17 таблиць, 4 додатки, 33 літературних джерела.

Предметом дослідження є процес управління транспортно-логістичними послугами підприємства.

Об’єктом дослідження виступає діяльність ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” у сфері транспортно-логістичних операцій.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління транспортно-логістичними послугами на прикладі ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”.

Методи дослідження включають графічний та порівняльний аналіз, оцінку структури та динаміки показників, визначення ефективності інвестиційних проєктів, побудову сценаріїв розвитку, а також статистичне моделювання для обґрунтування управлінських рішень.

Обґрунтовано доцільність впровадження комплексної автоматизації перевезень на основі TMS-системи. Розраховано економічну ефективність розширення сфери транспортно-логістичних послуг. Обґрунтовано необхідність впровадження нової системи управління тендерною діяльністю на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у роботу ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”.

Ключові слова: система управління, транспортно-логістичні послуги, перевезення, автоматизація, тендерна діяльність.

ANNOTATION

Topic on “Research on the Management Process of Transport and Logistics Services of an Enterprise (LLC “ZAMMLER Ukraine” as a case of study).

Master Degree thesis consists of 78 pages, 6 figures, 17 tables, 4 appendices, 33 references.

The subject of the study is the process of managing transport and logistics services of an enterprise.

The object of the study is the activities of LLC “ZAMMLER UKRAINE” in the field of transport and logistics operations.

The aim of the work is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the process of managing transport and logistics services using the example of LLC “ZAMMLER UKRAINE”.

The **research methods** include graphical and comparative analysis, assessment of the structure and dynamics of indicators, determination of the effectiveness of investment projects, construction of development scenarios, as well as statistical modeling to justify management decisions.

The feasibility of implementing comprehensive transportation automation based on the TMS system is substantiated. The economic efficiency of expanding the scope of transport and logistics services is calculated. The need to implement a new tender management system at LLC “ZAMMLER UKRAINE” is substantiated.

The proposed improvements can be implemented at the LLC “ZAMMLER UKRAINE”.

Key words: management system, transport and logistics services, transportation, automation, tender activities.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні аспекти управління транспортно-логістичними послугами підприємства	
1.1 Сутність та види транспортно-логістичних послуг підприємства	10
1.2 Роль та значення системи управління транспортно-логістичними послугами підприємства.....	15
1.3 Аналіз зарубіжного досвіду процесів управління транспортно-логістичними послугами підприємства	20
Розділ 2 Дослідження процесу управління транспортно-логістичними послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”	
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”	26
2.2 Дослідження процесу управління транспортно-логістичними послугами підприємства.....	34
2.3 Аналіз показників ефективності управління транспортно-логістичними послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”.....	43
Розділ 3 Шляхи покращення процесу управління транспортно-логістичними послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”	
3.1 Обґрунтування доцільності впровадження комплексної автоматизації перевезень на основі TMS-системи	49
3.2 Економічна ефективність розширення сфери транспортно-логістичних послуг.....	56
3.3 Впровадження нової системи управління тендерною діяльністю на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”	61
Розділ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	
4.1 Загальна характеристика системи охорони праці ТОВ “ЗАММЛЕР Україна”	68

4.2 Планування та організація евакуаційних перевезень під час надзвичайних ситуацій.....	70
Висновки та пропозиції	73
Бібліографія	75
Додатки	78

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції та динамічного розвитку ринку ефективна організація транспортно-логістичної діяльності підприємства набуває особливої актуальності. Якість логістичних послуг визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, його можливість забезпечувати стабільні ланцюги постачання, швидко реагувати на зміни попиту та адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Водночас підвищення вимог клієнтів до швидкості, надійності та прозорості доставки сприяє необхідності впровадження сучасних підходів до управління логістичними процесами та оптимізації внутрішньої організації роботи.

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації українських логістичних компаній до сучасних міжнародних стандартів, впровадження інноваційних сервісів, цифровізації управлінських рішень, а також потребою удосконалення процесів, що забезпечують якісне та швидке виконання логістичних операцій. У цьому контексті особливий інтерес становить діяльність ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, що надає транспортно-логістичні послуги та формує сучасні підходи до управління логістичними процесами в Україні.

Вітчизняні науковці досліджували питання організації та оптимізації логістичних процесів, управління транспортно-логістичними послугами, розвитку логістичної інфраструктури, підвищення ефективності перевезень, застосування сучасних ІТ-технологій у логістиці та вдосконалення логістичного сервісу. Їхні праці стали основою для формування сучасних підходів до управління логістичною діяльністю підприємств. Серед вітчизняних науковців слід виділити Лук'янову О. М., Кривцун Д.Ю. [2], Воробець Є. О. [3], Кацьму В. І. [6], Грицину Л.А. [8], Кужду Т.І. [9], Сороківську О. А. [10], Луциків І.В. [16], Шведу Н. М.[17], Машлій Г.Б. [19].

Предметом дослідження є процес управління транспортно-логістичними послугами підприємства.

Об'єктом дослідження виступає діяльність ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” у сфері транспортно-логістичних операцій.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління транспортно-логістичними послугами на прикладі ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”.

Для досягнення зазначеної мети магістерської роботи поставлено та вирішено такі **завдання**:

- розкрито сутність, зміст та види транспортно-логістичних послуг підприємства;
- визначено роль та значення системи управління транспортно-логістичними послугами в умовах сучасного ринку;
- досліджено практичні аспекти управління транспортно-логістичними процесами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”;
- проаналізовано ефективність логістичних операцій та проблеми їх реалізації;
- запропоновано шляхи вдосконалення процесу управління транспортно-логістичними послугами підприємства.

Для виконання магістерської роботи опрацьовано наукові джерела, навчальну літературу з економіки підприємства, Інтернет-ресурси, нормативно-правові акти, а також проаналізовано основні показники діяльності ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”.

Наукова новизна полягає у формуванні комплексного підходу до управління транспортно-логістичною діяльністю підприємства з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, інтеграції логістичних сервісів та застосування системних методів оптимізації. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління логістичними процесами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, оптимізації використання ресурсів, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види транспортно-логістичних послуг підприємства

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Важливе місце у цьому процесі посідають транспортно-логістичні послуги, які виступають комплексом дій, спрямованих на організацію, оптимізацію та контроль руху товарів від виробника до кінцевого споживача.

Транспортно-логістичні послуги можна визначити як сукупність організаційних, управлінських і технологічних операцій, пов'язаних із забезпеченням переміщення вантажів (сировини, матеріалів, готової продукції) у просторі й часі з мінімальними витратами та максимальним рівнем сервісу для клієнта [1].

Дослідники визначають кілька етапів становлення логістичного ринку України. У 1990-х роках рівень логістичного обслуговування був низьким, бракувало системного підходу, проте вже наприкінці 1990-х почали формуватися дистрибуційні системи, з'явилися нові моделі складської логістики, активізувалися міжнародні оператори. У 2000-х роках зросла кількість національних провайдерів 2PL і 3PL, а у другому десятилітті XXI ст. спостерігалось активне поширення 3PL/4PL, розширення аутсорсингу та переорієнтація бізнесу на потреби клієнтів [1].

Географічне положення України є стратегічно вигідним, оскільки забезпечує доступ до міжнародних транспортних коридорів. Водночас якість доріг, залізниць, портів і логістичних терміналів залишається нерівномірною та не завжди відповідає міжнародним стандартам.

Створення логістичних кластерів і розвиток транспортно-логістичної

інфраструктури включені до стратегічних пріоритетів розвитку економіки України, однак темпи модернізації уповільнюються через обмежені ресурси та воєнні дії. Військові дії спричинили руйнування інфраструктури, порушення транспортних маршрутів і підвищили ризики перевезень. Витрати на логістику зросли через необхідність додаткового фінансування безпеки, страхування й зміни маршрутів, також виникли проблеми з кадрами та організацією логістичної підтримки у прифронтових регіонах.

На сьогодні логістична галузь України перебуває у стані переходу: розвиток цифровізації та інфраструктури поєднується з існуванням проблемних зон. Війна ускладнила діяльність, проте й стала поштовхом для інновацій, адаптації бізнес-моделей і технологій. Зокрема вже зараз є помітні позитивні зміни в прозорості митних операцій, цифровому оформленні документів та розвитку транспортних коридорів.

Транспортно-логістичні послуги забезпечують рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків між контрагентами ланцюга постачання. Вони формують логістичний сервіс підприємства і безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність, витрати, рівень обслуговування клієнтів і стійкість постачального ланцюга [1].

Суб'єктами надання транспортно-логістичних послуг виступають різноманітні транспортні та транспортно-логістичні компанії. По суті, вони виконують роль логістичних посередників – переважно юридичних осіб, які організовують надання транспортно-логістичних послуг, але самі безпосередньо не здійснюють перевезення вантажів. Саме ці посередники є ключовими учасниками ринку транспортно-логістичних послуг.

До основних ознак транспортно-логістичних послуг належать:

- спрямованість на оптимізацію витрат підприємства;
- забезпечення безперервності та ритмічності матеріального потоку;
- інтеграція транспортних, складських, інформаційних та сервісних операцій;
- орієнтація на потреби споживача [1].

Таким чином, сутність транспортно-логістичних послуг полягає не лише у переміщенні вантажів, а й у формуванні додаткової цінності шляхом забезпечення своєчасності, надійності та ефективності доставки.

Транспортно-логістичні послуги охоплюють широкий спектр операцій і поділяються за різними критеріями, а саме:

1. За видом транспорту:

- автомобільні перевезення – гнучкі, оперативні, зручні для доставки «від дверей до дверей»;
- залізничні перевезення – ефективні для масових і великотоннажних вантажів на далекі відстані;
- морські перевезення – найбільш економічні для міжнародної торгівлі;
- авіаційні перевезення – швидкі, але дорогі, застосовуються для цінних і термінових вантажів;
- мультимодальні перевезення – поєднання кількох видів транспорту для оптимізації часу та витрат [5].

2. За змістом і складністю логістичних операцій:

- транспортні послуги – безпосереднє перевезення вантажів;
- експедиційні послуги – організація перевезення, оформлення документів, страхування, митне оформлення;
- складські послуги – зберігання, комплектування, фасування, пакування вантажів;
- інформаційно-аналітичні послуги – відстеження вантажів, моніторинг ринку, аналітика транспортних маршрутів;
- фінансово-сервісні послуги – страхування вантажів, розрахунки з клієнтами, кредитування поставок [5].

3. За ступенем інтегрованості:

- окремі логістичні операції (наприклад, тільки транспорт чи складування);
- комплексні логістичні послуги (сукупність декількох операцій, наприклад «door-to-door»);
- 3PL (Third Party Logistics) – передача функцій логістики спеціалізованим

компанії;

- 4PL (Fourth Party Logistics) – інтегроване управління всіма логістичними процесами, включно з інформаційними й фінансовими потоками;

- 5PL (Fifth Party Logistics) – стратегічне управління глобальними ланцюгами постачання на основі цифрових технологій [5].

4. За рівнем доданої цінності:

- базові послуги – перевезення, зберігання, експедиція;
- сервісні послуги – пакування, маркування, комплектація;
- інноваційні послуги – управління ланцюгами постачання з використанням ІТ-технологій (GPS, ERP, WMS, TMS) [5].

Дану класифікацію можна розширити, зупинившись на такій класифікаційній ознаці як зміст і складність логістичних операцій. Таким чином:

1. Транспортні послуги поділяються на:

- внутрішні (доставка в межах країни, регіону, міста);
- міжнародні (експортно-імпортні операції, транзитні перевезення);
- спеціалізовані (рефрижераторні, небезпечні вантажі, негабаритні перевезення) [5].

2. Складські послуги:

- тимчасове та довгострокове зберігання;
- крос-докінг (мінімізація часу перебування вантажу на складі);
- послуги доданої вартості: пакування, маркування, палетування, комплектація замовлень [5].

3. Експедиційні послуги:

- оформлення транспортних документів;
- митне декларування;
- страхування вантажів;
- представлення інтересів клієнта перед транспортними компаніями й контролюючими органами [5].

4. Інформаційно-аналітичні послуги:

- відстеження руху вантажів у режимі реального часу (tracking);

- консалтинг у сфері оптимізації маршрутів;
- управління логістичними ризиками;
- електронний документообіг [5].

5. Сервісні та інноваційні послуги:

- інтеграція систем ERP, WMS (Warehouse Management System), TMS (Transport Management System);
- впровадження цифрових технологій (Big Data, IoT, Blockchain) для контролю й прозорості поставок;
- “зелена логістика” – використання екологічних видів транспорту, оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO₂ [5].

Транспортно-логістичні послуги підприємства є багатогранною системою, що включає в себе організацію перевезень, складську діяльність, митне оформлення, інформаційно-аналітичну підтримку та сервісне обслуговування клієнтів. Їхня сутність полягає у створенні доданої цінності для споживача шляхом забезпечення ефективності, надійності та оптимізації витрат у процесі доставки продукції. Розвиток транспортно-логістичних послуг стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах глобалізації та цифровізації та потребує сприятливої державної політики, активних інвестицій у транспортну інфраструктуру та цифрові технології, а також посилення міжнародної інтеграції [3].

Слабкі сторони та проблеми розвитку ринку транспортно-логістичних послуг безпосередньо визначають його перспективи, оскільки вони формують бар'єри для подальшого зростання й інтеграції у світовий економічний простір, зокрема [2]:

1) низька якість інфраструктури (дороги, залізниці, термінали) знижує швидкість і надійність перевезень, що ускладнює залучення іноземних інвестицій та інтеграцію в європейські логістичні коридори;

2) бюрократія та митні складності уповільнюють міжнародні перевезення, що робить Україну менш конкурентоспроможною порівняно з іншими транзитними країнами;

3) високі витрати та ризики через воєнні дії обмежують можливості розвитку, зокрема компанії змушені витрачати більше на безпеку й страхування, що зменшує їх прибутковість та можливості інвестування в інновації;

4) низький рівень цифровізації та автоматизації гальмує ефективність управління логістичними процесами, що особливо критично в умовах сучасних глобальних стандартів;

5) нестача кадрів і кваліфікованих спеціалістів створює ризик кадрового дефіциту, що у перспективі може призвести до зниження якості наданих послуг.

Отже, усі ці проблеми зменшують темпи модернізації та інтеграції України у міжнародні ланцюги постачання. Водночас вони виступають своєрідними орієнтирами: вирішення цих слабких місць (інвестиції в інфраструктуру, цифровізація, дерегуляція, підготовка кадрів) може стати каталізатором майбутнього розвитку ринку транспортно-логістичних послуг в Україні.

1.2 Роль та значення системи управління транспортно-логістичними послугами підприємства

Транспортно-логістичні послуги являють собою інтегрований комплекс логістичних операцій, що охоплюють широкий спектр напрямів обслуговування вантажних перевезень, у тому числі й на міжнародному рівні. Вони вирізняються масштабністю охоплення сфер і видів діяльності, значною кількістю технологічних процесів, а також високим потенціалом формування позитивного економічного ефекту для споживачів.

До сучасних тенденцій розвитку транспортно-логістичних послуг можна віднести описані нижче [4].

1. Цифровізація процесів – перехід до використання штучного інтелекту, систем прогнозової аналітики, автоматизованого складування.

2. Інтеграція у глобальні ланцюги постачання – збільшення ролі мультимодальних перевезень та міжнародних логістичних хабів.

3. Аутсорсинг логістики (3PL, 4PL, 5PL) – підприємства все частіше передають логістичні процеси спеціалізованим компаніям, що дозволяє

зосередитися на основній діяльності.

4. Орієнтація на клієнта – розвиток персоналізованих логістичних рішень (“just in time”, “last mile delivery”).

5. Стійкість і екологічність – формування системи “зеленої логістики”, яка враховує вимоги сталого розвитку [4].

Транспортно-логістичні послуги є складовою функціонування будь-якого підприємства, що працює у сфері виробництва або торгівлі. Зокрема виробничі підприємства завдяки ефективним транспортно-логістичним послугам знижують витрати на сировину та забезпечують безперервність виробництва, торговельні компанії використовують їх для оптимізації поставок у роздрібну мережу та електронну комерцію, а сервісні компанії забезпечують доставку “останньої милі”, що стає вирішальним чинником задоволеності клієнта.

Таким чином основна роль системи управління транспортно-логістичних послуг полягає у забезпеченні: економічної ефективності – зниження витрат на транспортування та зберігання; оперативності – прискорення доставки товарів та скорочення часу обігу; гнучкості – можливості адаптації до змін ринкової кон’юнктури; якісного сервісу – підвищення задоволеності клієнтів за рахунок точності й надійності поставок [5].

Для багатьох компаній транспорт і логістика стають не просто допоміжною діяльністю, а стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Основні принципи транспортно-логістичних послуг, що сприяють підвищенню їх ефективності, включають: зменшення витрат на перевезення, максимальне використання вантажопідйомності транспортних засобів, узгодження розміру вантажної партії з одиницями замовлення, відправки та складування, стандартизацію тари та пакування, отримання економії завдяки масштабам і відстані перевезень, концентрацію вантажопотоків на ефективних каналах і відмову від перевезення економічно недоцільних товарів, а також дотримання точних термінів доставки вантажів [5].

Критерії ефективності надання транспортно-логістичних послуг підприємства подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Критерії ефективності надання транспортно-логістичних послуг підприємства

Назва критерію	Назва показника	Пояснення
Економічний критерій	Вартість послуг	Рівень витрат на транспортування, зберігання, експедицію.
	Рентабельність логістичних операцій	Співвідношення доходів і витрат на логістику.
	Оптимізація витрат у ланцюгу постачання	Зниження собівартості продукції завдяки ефективній логістиці.
	Фінансова стійкість	Здатність логістичної системи працювати без збитків у довгостроковій перспективі.
Технологічний критерій	Час доставки	Швидкість транспортування та виконання замовлення.
	Ритмічність і регулярність перевезень	Відповідність графікам постачань.
	Збереження вантажу	Відсутність пошкоджень, втрат або псування.
	Гнучкість транспортної системи	Здатність адаптуватися до змін маршруту, обсягів і термінів поставки.
Якісний критерій	Рівень сервісу	Відповідність послуг очікуванням клієнта (своєчасність, точність, повнота виконання замовлення).
	Надійність	Гарантія доставки вантажу у встановлені терміни без порушень
	Доступність інформації	Можливість відстеження вантажу в режимі реального часу.
	Комплексність послуг	Здатність надавача виконувати повний спектр логістичних операцій («від дверей до дверей»).
Соціально-екологічний критерій	Вплив на довкілля	Мінімізація шкідливих викидів і використання «зеленої логістики».
	Безпека перевезень	Дотримання вимог охорони праці та екологічної безпеки.
	Соціальна відповідальність	Комфортні умови для персоналу та відповідальність перед суспільством.
Інноваційно-організаційні критерії	Рівень цифровізації процесів	Використання сучасних ІТ-рішень (ERP, WMS, TMS, GPS-трекінг).
	Автоматизація складських і транспортних операцій	Рівень застосування інформаційних систем та цифрових технологій у процесах транспортування, обробки і зберігання вантажів.
	Адаптивність системи	Здатність до швидкої перебудови логістичних процесів у кризі.

Система управління транспортно-логістичними послугами підприємства передбачає проведення оцінювання ефективності їх здійснення, що у свою чергу передбачає оцінку за системою показників, які відображають рівень задоволення потреб клієнтів, оптимальність використання ресурсів підприємства та відповідність логістичних процесів стратегічним цілям компанії [6].

Для підвищення ефективності транспортно-логістичних послуг підприємствам необхідно оптимально поєднувати розвиток інфраструктури, модернізацію технологій, вдосконалення управлінських процесів і врахування зовнішніх впливів. Разом з тим слід відзначити, що ефективність транспортно-логістичних послуг залежить від комплексу чинників, які по-різному впливають на швидкість, якість, вартість та надійність перевезень і зберігання вантажів. Нижче розглянуто, як саме кожна група чинників відбивається на ефективності.

1. Інфраструктурні чинники – стан транспортної інфраструктури (автомобільних шляхів, залізничних колій, портових комплексів і терміналів) безпосередньо визначає якість логістичного обслуговування: розвинена мережа сприяє оперативним і надійним перевезенням, тоді як її занедбаність зумовлює затримки, пошкодження вантажів та підвищення витрат. Також, важливу роль відіграє наявність сучасних логістичних хабів і складських потужностей, що дозволяють скоротити час доставки та підвищити рівень сервісу.

2. Технологічні чинники охоплюють рівень автоматизації та цифровізації логістичних процесів. Використання сучасних інформаційних систем (WMS, TMS, ERP) дає змогу оптимізувати маршрути перевезень, мінімізувати помилки та забезпечити прозорість операцій. Цифровий документообіг значно скорочує час адміністративних процедур і митного оформлення. Крім того, запровадження інноваційних рішень – таких як GPS-моніторинг транспорту, інтернет речей, дрони чи роботизовані склади – підвищує контроль, гнучкість і швидкість логістичного обслуговування.

3. Організаційно-управлінські чинники визначають ефективність взаємодії між учасниками ланцюга постачання. Високий рівень координації дозволяє зменшити кількість затримок і втрат, тоді як неузгодженість у роботі

призводить до зниження якості послуг. Важливим аспектом є обрана модель організації логістики (2PL, 3PL, 4PL), що визначає ступінь аутсорсингу та можливості оптимізації процесів. Крім того, значну роль відіграє якість управління персоналом, яка впливає на дисципліну, відповідальність працівників і рівень клієнтоорієнтованості.

4. Економічні чинники охоплюють витрати та фінансові можливості підприємств у сфері логістики. Рівень цін на паливо, енергоносії та страхові послуги безпосередньо впливає на собівартість транспортно-логістичних операцій. Інвестиції в оновлення технічної бази та модернізацію інфраструктури забезпечують довгострокову конкурентоспроможність компаній, водночас інтенсивність конкуренції на ринку стимулює зниження цін і підвищення якості послуг, хоча може зменшувати прибутковість через високі витрати на підтримку інновацій та розвиток.

5. Нормативно-правові чинники – закони, правила та стандарти визначають, як правильно і безпечно перевозити вантажі. Вони можуть або спрощувати процес, або робити його складнішим. Наприклад, правила митниці чи ліцензійні вимоги можуть впливати на швидкість доставки, а недотримання норм призводить до штрафів і затримок.

6. Кадрові чинники – люди, які працюють у транспортно-логістичній сфері, дуже впливають на ефективність послуг. Кваліфіковані водії, логісти та менеджери організовують перевезення швидше, безпечно та з меншими витратами. Якщо персоналу бракує або він недостатньо підготовлений, це може спричиняти помилки, затримки і додаткові витрати [6].

Отже, ефективність транспортно-логістичних послуг визначається не лише економічними показниками, а й технологічними, якісними, соціально-екологічними та інноваційними критеріями та чинниками. Комплексна оцінка дозволяє виявити сильні й слабкі сторони логістичної системи підприємства та розробити заходи для її вдосконалення.

1.3 Аналіз зарубіжного досвіду процесів управління транспортно-логістичними послугами підприємства

Ефективне управління транспортно-логістичними процесами є ключовим фактором конкурентоспроможності сучасного підприємства. Як показує зарубіжний досвід, успішність організації перевезень залежить не лише від технічних та кадрових ресурсів, а й від дотримання нормативно-правових вимог. Законодавчі рамки створюють правила функціонування логістичних систем, регламентують безпеку перевезень, захист прав споживачів і державні стандарти, що забезпечують стабільність та ефективність логістичних процесів.

Правильне нормативно-правове забезпечення дозволяє підприємствам уникати ризиків, пов'язаних із штрафами, аваріями чи затримками вантажів, та підвищує надійність і оперативність транспортно-логістичних послуг.

Нормативно-правове забезпечення логістичних послуг в Україні формується на основі законів, що регулюють транспорт, міжнародну торгівлю, митну діяльність та складське господарство, а також Цивільним та Господарським кодексами, які визначають загальні принципи договірних відносин між учасниками логістичних процесів. До ключових нормативних документів належать закони України “Про транспорт”, “Про транзит вантажів”, “Про зовнішньоекономічну діяльність”, Митний кодекс України, а також підзаконні акти Кабінету Міністрів, які регламентують перевезення різних видів вантажів і організацію логістичної діяльності [7].

Сучасні глобальні ринки вимагають високої ефективності транспортно-логістичних процесів, розвитку транспортно-логістичної інфраструктури та транзитних логістичних центрів зокрема.

Досвід зарубіжних підприємств демонструє, що системне управління логістикою, інтеграція цифрових технологій та стандартизація процедур забезпечують конкурентні переваги. Вивчення міжнародних практик дозволяє українським компаніям адаптувати ефективні підходи та методи управління до власних логістичних систем та процесів управління транспортно-логістичними послугами підприємств.

У Західній Європі основна увага приділяється інтеграції ланцюгів постачання та використанню інформаційних технологій. Підприємства застосовують ERP-системи, що інтегрують виробництво, складське господарство і транспорт, дозволяючи планувати маршрути та контролювати запаси в режимі реального часу. Широко використовуються стандарти ISO, що регламентують управління якістю, безпеку і екологічність логістичних процесів [8].

Також, значна роль приділяється оптимізації транспортних потоків через концентрацію вантажів на ключових хабах і використання мультимодальних перевезень (авто, залізниця, морський транспорт).

Північноамериканські компанії відзначаються високим рівнем автоматизації та цифровізації процесів управління транспортно-логістичними послугами підприємств, зокрема тут застосовуються сучасні TMS (Transportation Management System) і WMS (Warehouse Management System) для оптимізації маршрутів, управління запасами та контролю перевезень. Велику увагу приділяють скороченню логістичних витрат і часу доставки за рахунок консолідації вантажів та ефективного планування партій товарів. Активно використовується аутсорсинг логістичних послуг, коли сторонні компанії виконують частину перевезень і управління ланцюгами постачання [8].

В Азійському регіоні, особливо в Японії, Південній Кореї та Китаї, логістика відрізняється високим рівнем стандартизації і технологічності. Тут впроваджуються інноваційні складські системи, автоматизовані склади та роботизовані комплекси для сортування і пакування; використовується точне планування поставок (Just-in-Time, JIT) для зменшення запасів і оптимізації виробничого циклу; значну увагу приділяють екологічній складовій перевезень та енергоефективності транспорту.

У країнах Латинської Америки, Африки та Південно-Східної Азії системи управління логістикою ще формуються і часто характеризуються низьким рівнем цифровізації та автоматизації, нерівномірною інфраструктурою транспортних шляхів, високою залежністю від сторонніх логістичних операторів, обмеженим використанням міжнародних стандартів і сертифікації. Однак слід відзначити,

що підприємства активно впроваджують моделі оптимізації маршрутів і складів, адаптуючи міжнародний досвід до місцевих умов [8].

Таким чином, аналіз міжнародного досвіду показує, що ефективність систем управління транспортно-логістичними послугами залежить від:

- інтеграції всіх учасників ланцюга постачання;
- цифровізації та автоматизації процесів;
- використання міжнародних стандартів і сертифікації;
- оптимізації транспортних потоків та складів;
- професійної підготовки кадрів та корпоративної культури [8].

Транспортно-логістична інфраструктура (дороги, залізниці, порти, аеропорти, складські комплекси, логістичні хаби) є базовою платформою, на якій формуються і надаються транспортно-логістичні послуги. Від її розвитку та якості безпосередньо залежать ефективність, швидкість і надійність логістичних операцій. Так інфраструктура визначає можливості послуг, а саме наявність сучасних складів, транспортних вузлів та мультимодальних хабів дозволяє компаніям пропонувати комплексні логістичні рішення, оптимізувати маршрути та зменшувати витрати на перевезення. Разом з тим, послуги стимулюють розвиток інфраструктури: зростання попиту на логістичні послуги мотивує державу та приватний сектор інвестувати у модернізацію доріг, портів, складів і систем управління вантажопотоками.

Досвід західноєвропейських країн свідчить про значущий внесок транзитних логістичних центрів (ТЛЦ) у наповнення бюджету, оскільки вони забезпечують надходження митних зборів, податків, ліцензійних платежів і стимулюють економічний розвиток регіонів, що в цілому підвищує фінансову стабільність держави. Транзитні логістичні центри виконують ключову роль у системі транспортно-логістичних послуг, оскільки вони забезпечують централізоване управління потоками вантажів, оптимізацію маршрутизації та скорочення витрат на перевезення [8].

Для України розвиток ТЛЦ має стратегічне значення, оскільки країна розташована на перетині європейських і азійських транспортних маршрутів.

Транспортна система України створює сприятливі умови для формування великих транспортно-логістичних центрів завдяки кільком ключовим факторам:

1) розвиненій транспортній інфраструктурі – країна має залізничний, морський, річковий, автомобільний, авіаційний та трубопровідний транспорт, що забезпечує багатопрофільні можливості перевезень;

2) вигідному географічному положенні – територія України дозволяє створювати численні транспортні коридори, що стає особливо важливим у контексті зростання зовнішньоекономічних зв'язків між європейськими країнами та між Європою і Азією;

3) інтеграції з країнами Центральної та Східної Європи – розвиток транспортних коридорів сприяє зміцненню співпраці та підвищенню ефективності транзитних потоків;

4) участі у міжнародних проектах – залучення України до європейських і глобальних програм інтеграції та розвитку транспортної інфраструктури стимулює модернізацію логістичних систем [8].

Незважаючи на дані сприятливі умови в Україні ТЛЦ розвиваються повільно порівняно із країнами Західної Європи та Північної Америки. Основними проблемами які на даний час є це: обмежена транспортна інфраструктура (стан доріг, залізниць та портів); низький рівень цифровізації та автоматизації логістичних процесів; відсутність повноцінної нормативно-правової бази, що стимулювала б інвестиції в будівництво і модернізацію центрів; недостатня інтеграція у міжнародні ланцюги постачання.

Статистичні дані показують, що транзитні логістичні центри відіграють значну роль у доходах транспортного сектора. У Нідерландах вони формують близько 40% прибутку транспортного комплексу, у Франції – 31%, а в Німеччині – 25%. У країнах Центральної та Східної Європи цей показник у середньому становить близько 30%. Загальний обсяг європейського ринку логістичних послуг перевищує 600 млрд. євро, з яких приблизно 30% логістичних операцій у різних галузях економіки щороку виконують спеціалізовані логістичні компанії.

З огляду на це важливим постає питання пошуку шляхів підвищення ефективності розвитку транзитно-логістичних центрів в Україні [8].

Аналізуючи досвід провідних європейських транспортно-логістичних центрів, можна побачити, що держава відіграє важливу роль у їхньому плануванні, фінансуванні та контролі за функціонуванням. На основі проведеного дослідження, встановлено, що для ефективного розвитку ТЛЦ та транспортно-логістичних послуг в Україні необхідно: впроваджувати цифрові системи управління логістикою (TMS, WMS, ERP); створювати мультимодальні логістичні хаби, що поєднують авто, залізницю та морські перевезення; залучати інвестиції для модернізації транспортної та складської інфраструктури; вдосконалювати законодавство та нормативно-правове регулювання діяльності центрів; інтегрувати українські ТЛЦ у міжнародні ланцюги постачання, щоб підвищити транзитний потенціал країни [8].

Україна обрала для свого розвитку чіткий євроінтеграційний курс. Тому важливо розуміти, як надаються транспортно-логістичні послуги в країнах ЄС, адже це сприятиме економічній інтеграції нашої держави із європейським ринком [10]. Ознайомлення з європейськими стандартами та вимогами дозволяє українським компаніям підвищувати ефективність своєї діяльності в умовах міжнародної торгівлі, покращуючи якість послуг і зменшуючи витрати на перевезення. Це сприяє зростанню товарообігу між Україною та країнами ЄС, адже оптимізовані логістичні процеси забезпечують швидку та надійну доставку вантажів. Крім того, застосування європейського досвіду є корисним для модернізації української транспортної інфраструктури, що є важливим фактором економічного розвитку країни.

Встановлено, що у країнах Європейського Союзу транспортно-логістичні послуги добре розвинені і базуються на сучасних стандартах управління, інтеграції всіх етапів доставки та використанні цифрових технологій. Система надання таких послуг ефективна, прозора і відповідає законам. Зокрема транспортно-логістичні послуги в ЄС надають: логістичні компанії та перевізники, які можуть перевозити вантажі самостійно або працювати як

посередники; сторонні провайдери (3PL і 4PL), які беруть на себе управління частиною або всією логістичною ланкою, а також державні та приватні логістичні хаби й транзитні центри, де вантажі перевантажують, зберігають і сортують. Послуги надаються комплексно, широко застосовують цифрові платформи для контролю вантажів, запасів і оптимізації перевезень [10].

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, слід зазначити, що у сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції розвиток транспортно-логістичних послуг стає одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств.

По-перше, логістичні послуги забезпечують безперервність виробничо-збутових процесів, сприяючи своєчасному постачанню сировини та доставці готової продукції споживачам. Це підвищує рівень сервісу та довіру до компанії.

По-друге, оптимізація транспортно-логістичних операцій дозволяє підприємствам зменшити витрати, пов'язані з транспортуванням, зберіганням та обробкою вантажів. Ефективне управління ланцюгами постачання безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

По-третє, розвиток сучасних логістичних сервісів сприяє інтеграції підприємств у міжнародні ринки, адже відповідність європейським та світовим стандартам транспортування і зберігання вантажів відкриває нові можливості для експорту та співпраці з іноземними партнерами [9].

Крім того, розвиток транспортно-логістичних послуг є важливим чинником інноваційного оновлення підприємств, оскільки впровадження цифрових технологій, автоматизації та екологічних стандартів забезпечує їхню гнучкість, мобільність і стійкість у мінливих ринкових умовах.

Отже, транспортно-логістичні послуги відіграють ключову роль у діяльності вітчизняних підприємств, забезпечуючи ефективність виробничо-збутових процесів, підвищуючи конкурентоспроможність та створюючи передумови для сталого економічного розвитку країни.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

В умовах сьогодення, логістичні послуги, які здійснюються у сферах морських, залізничних, авіа- та автоперевезень, митно-брокерські та складські послуги є затребуваними на ринку, становлять значну питому вагу (6%-8%) серед інших послуг та відіграють важливу роль в ефективному функціонуванні економіки України. Сучасна логістика розвивається динамічно, адаптуючись до змін на внутрішньому та зовнішньому ринках, зокрема в умовах війни, що значно вплинула на транспортну інфраструктуру та ланцюги постачання.

Одним із представників у сфері надання логістичних послуг є товариство з обмеженою відповідальністю “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, яке засноване у 2007 році та знаходиться в столиці нашої країни – місті Києві. На ринку логістичних послуг дане підприємство функціонує більше 18 років, має надійну репутацію та входить у топ 10 найбільших компаній у даній сфері на вітчизняному ринку. Керівником даного товариства є Віктор Шевченко, а розмір статутного внеску на момент заснування підприємства становив 7,716 млн. грн. [11].

ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” входить до групи логістичних компаній Zammler Group, яка спеціалізується на наданні послуг усіх видів перевезень та пов’язаних із ними послуг (митно-брокерські, складські та ін.). Дана група компаній налічує у своєму складі – п’ять великих логістичних компаній, серед яких і товариство “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, а також має 17 офісів, які працюють на території європейських (Польща) та азійських (Казахстан, КНР) країн. На сьогодні, група компаній співпрацює із логістичними партнерами, які знаходять у різних куточках світу. Особливістю роботи Zammler Group є надання усіх

різновидів послуг у сфері логістики, працюючи на основі єдиного стандарту якості та технології обслуговування замовників [11].

Група компаній Zammler має свої представництва і в Європі, і в Азії, серед яких: 1) у Польщі – місто Прушков, що знаходиться у Мазовецькому воєводстві; 2) у Казахстані – місто Алмати, де розташовано Hub-офіс, Hub-склад та 10 Pickup points; місто Шимкент, де знаходиться Hub-склад та 2 Pickup points; місто Астана, де розміщено Hub-склад та 4 Pickup points; місто Караганда, де розташовано Hub-склад та 1 Pickup point; міста Актобе, Усть-Каменогорськ, де є Hub-склади; 3) у Китаї – місто Нінбо, де функціонує компанія NINGBO ZAMMLER TRADING CO. LTD, яка надає послуги комплексного супроводу міжнародних угод [11].

Товариство “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” є українським 3PL оператором, тобто Third-Party Logistics оператором у сфері управління та організування ланцюга постачань, який чинить вплив на якість та стандарти української логістики, розвиток української економіки, міжнародних зв’язків та торговельної діяльності. Оскільки група компаній Zammler має розгалужену мережу агентів (понад 100), то це дозволяє досліджуваному товариству здійснювання постачання на міжнародні ринку. ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” має розгалужену мережу власних представництв в Україні, серед яких: 1) представництво у місті Києві – головний офіс, відділ продажу та центральний склад; у селі Красилівка – склад; у місті Бровари – склад; 2) представництво у місті Дніпро – склад та складські послуги (від зберігання, оброблення вантажів до кінцевого фулфілменту); 3) представництво у місті Одеса – офіс та склад; 4) представництво у місті Львові – склад та складські послуги; 5) представництво у місті Хмельницькому – склад та складські послуги; 6) представництво у місті Ужгороді – склад та складські послуги [11].

У 2017-2018 рр. досліджуване товариство отримало міжнародні сертифікати якості ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015; сертифікат відповідності OHSAS 18001:2007; відкрито структурні підрозділи у містах Дніпро, Харків, Бориспіль (2017-2019 рр.).

Отже, згідно відкритих даних основним видом діяльності товариства

“ЗАММЛЕР УКРАЇНА” є: “Вантажний автомобільний транспорт” з кодом діяльності 49.41 [12]. Крім цього підприємство здійснює інші види діяльності. У таблиці 2.1 систематизовано основний, супутні, додаткові види діяльності даного товариства згідно офіційних реєстрів.

Таблиця 2.1 – Основний та додаткові види діяльності ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Основні види діяльності		Додаткові види діяльності	
Код діяльності	Назва діяльності	Код діяльності	Назва діяльності
49.41	Вантажний автомобільний транспорт	45.20	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
46.19	Посередницька діяльність у торгівлі товарами широкого асортименту	68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
50.20	Вантажний морський транспорт	43.21	Електромонтажні роботи
50.21	Вантажний авіаційний транспорт	71.20	Технічні випробування та дослідження
52.10	Складське господарство (складська логістика)	80.20	Обслуговування систем безпеки
50.40	Вантажний річковий транспорт		
52.24	Транспортне оброблення вантажів		

У 2024 році досліджуване товариство отримало статус авторизованого економічного оператора АЕО-Б (безпека) та АЕО-С (спрощення процедур), що забезпечує преференції у митно-брокерських процесах, а також підтверджує високі стандарти якості та прозорості діяльності. Напрямки діяльності підприємства можна розбити на чотири основні групи, які мають місце у сферах логістики, транспортних перевезень, надання митно-брокерських та експортно-імпортних послуг, супутніх технічних та сервісних послуг [11]. Ці напрямки охарактеризовано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика напрямів діяльності та послуг ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Напрямок діяльності / послуги	Опис та сфера діяльності
1. Логістика, логістичні послуги	Контрактна логістика, 3PL-логістика, складування, адресне зберігання, комплектація, формування та оброблення вантажів, координування замовлень, облік запасів та їхній контроль, відстежування переміщення товарів
2. Транспортні перевезення	Транспортування та її оптимізація, авто-, морські, річкові, авіаційні вантажоперевезення
3. Митно-брокерські та експортно-імпорتنі послуги	Готування документації для імпортно-експортних операцій, підготовка фрахтової документації, повний супровід вантажоперевезень через митницю
4. Супутні технічні та сервісні послуги	Ремонт транспорту, оренда майна, електромонтаж, системи безпеки

Досліджене товариство повинно зважати на основні виклики та тренди, які матимуть вплив на розвиток логістики на вітчизняному ринку в найближчій перспективі, серед яких слід виокремити наступні:

1) процеси цифровізації у сфері логістики та перехід до нового рівня логістичного аутсорсингу 5PL, що охоплює не тільки традиційну логістику, але й data-driven підхід у логістиці, запровадження електронних TTN, автоматизація митних процедур, інтегрування систем управління складами, перевезеннями, бізнес-процесами, запровадження цифрових платформ та аналітичної обробки;

2) розвиток Green логістики та ESG-принципів (у сфері довкілля, корпоративного управління, соціальної сфери), запровадження екологічних стандартів, сертифікатів відповідності вимогам європейського ринку;

3) відбудова інфраструктури через вкладення у логістичні хаби, автошляхи, порти, залізницю, прикордонні термінали [11].

Крім цього, ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” повинна зважати на конкурентні переваги інших національних логістичних операторів, а тому прагнути більшої гнучкості, адаптивності, глибокого знання ринку та покращення власного досвіду роботи в умовах війни. Водночас галузь стикається з викликами — обмеженими

ресурсами для масштабування, IT-відставанням і браком партнерства з глобальними гравцями.

На сьогодні, дане товариство “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” приймає активну участь у зміцненні вітчизняної логістики та здійснює: розбудову власної логістичної мережі та логістичного го комплексу в Київській області; вкладення у програми розвитку персоналу, а також співпрацю із навчальними закладами; впровадження міжнародних стандартів безпеки та якості (ISO, OHSAS, TAPA, AEO); створення та впровадження ESG-проектів, які поєднують прибутковість та відповідальність у сфері довкілля, соціальній підтримці; розроблення та підтримка власних IT-рішень, а також активізація міжнародної експансії [11].

Зважаючи на те, що 70% логістичних центрів знаходяться у Київській області, то на сьогодні існує брак логістичної інфраструктури, яку потрібно розбудовувати у західних областях України. Існують фінансові проблеми, питання кредитування, потреба та швидкість відбудови України, від яких залежатиме розвиток вітчизняної логістичної сфери у перспективі. Процеси автоматизації, велике число гравців на ринку чинять вплив на конкурентоспроможність підприємства. Усі ці аспекти, виклики та проблеми повинно враховувати керівництво ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” у побудові довгострокової стратегії та рішень.

У корпоративній структурі даного товариства є 3 компанії: ТОВ “Юнікс баланс” – 100% володіння (спеціалізується на посередницькій діяльності щодо торгівлі товарами широкого асортименту, складському господарстві, транспортному обробленні вантажів, допоміжній діяльності у сфері транспорту); ТОВ “Заммлер Одеса” – 99% володіння (спеціалізується на послугах у сфері вантажного залізничного, морського, важкого автомобільного транспорту, транспортному обробленні вантажів та ін.); ТОВ “Компанія МЛС” – 96% (спеціалізується на посередницькій діяльності щодо торгівлі товарами широкого асортименту, неспеціалізованій оптовій торгівлі, транспортному обробленні вантажів, допоміжній діяльності у сфері транспорту, складському господарстві) [13].

Логотип товариства зазнав ребрендингу у 2022 р., який був здійснений з метою того, щоб більш глибоко розкрити сутність діяльності компанії (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Логотип ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Новий логотип розкриває сутність господарської діяльності товариства – забезпечення зручного та конкурентоспроможного сервісу на рівні європейських логістів. Основу логотипу товариства складає вантажівка, а написи вказують на основні види послуг, серед яких: складські, транспортні та митне оформлення.

Крім цього, ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” володіє рядом конкурентних переваг, серед яких:

1) комплексний підхід до логістики, оскільки товариство “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” надає повний спектр логістичних послуг: міжнародні автомобільні, авіа- та морські перевезення, митно-брокерські послуги, складська логістика, аутсорсинг логістичних процесів, що, в свою чергу, дозволяє клієнтам отримати всі необхідні послуги в одному місці;

2) наявність сучасної інфраструктури, тому що товариство має в наявності власні склади класу “А” в ключових регіонах України, зокрема в Києві, Одесі, Львові та ін., що забезпечує ефективне зберігання та обробку товарів;

3) наявність власного автопарку, що забезпечує контроль якості перевезень, гнучкість у плануванні маршрутів та мінімізацію затримок;

4) міжнародна діяльність, оскільки ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” входить до міжнародної групи компаній ZAMMLER, що працює у Європі та Азії, то це дозволяє ефективно організовувати логістику на міжнародному рівні з урахуванням регіональних особливостей;

5) забезпечення високого рівня сервісу, індивідуальний підхід, логістичні рішення, адаптовані до потреб кожного бізнесу та всеохоплююча клієнто-орієнтованість, що є важливою цінністю товариства;

6) IT-рішення для логістики, оскільки ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” активно впроваджує цифрові технології та системи управління логістикою, що дозволяє клієнтам відслідковувати вантажі в режимі реального часу, отримувати аналітику та оптимізувати витрати;

7) надійність і репутація – товариство працює понад 15 років на ринку, співпрацює із міжнародними брендами, бере участь у профільних асоціаціях, що є підтвердженням стабільності та довіри до компанії з боку партнерів;

8) соціальна відповідальність і сталий розвиток, бо товариство впроваджує екологічні практики у своїй діяльності, підтримує соціальні ініціативи та бере участь у відновленні української економіки.

Не зважаючи на підтримку конкретних переваг досліджуваним товариством, на ринку транспортно-логістичних послуг існує значна конкуренція. Тому слід вказати на основних конкурентів товариства серед яких: ТОВ “ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС” (сфера діяльності: комплексні та кастомізовані логістичні рішення високої складності для ланцюгів постачання), ТОВ “ПАК ЛАЙН ГРУП” (сфера діяльності: логістичний консалтинг, аутсорсинг логістичних процесів, складський та транспортний аутсорсинг, ін.); ТОВ “ЛОГІСТИК-ПЛЮС УКРАЇНА” (сфера діяльності: міжнародні перевезення, логістичні послуги); ТОВ “УВК УКРАЇНА” (сфера діяльності: морські, авіа, залізничні, вантажні перевезення, зберігання та обробка вантажів); ТОВ “РАБЕН УКРАЇНА” (сфера діяльності: логістика, складування, внутрішні, міжнародні автомобільні, інтермодальні перевезення, морський та повітряний супровід вантажів, логістика свіжих продуктів); ТОВ “Компанія “УКРАВТОЛОГІСТИКА” (сфера діяльності: логістичні, транспортно-експедиційні та супутні послуги в межах України, по Європі та всьому світу); ТОВ “ТРАНС ЛОГІСТИК ЛЛС”, ТОВ “РЕЛАНТА”, ТОВ “Транс Експрес Логістик”, ТОВ “НОВА ПОШТА”, АТ “Укрзалізниця” та багато інших [14].

Клієнтський портфель ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” налічує підприємства у галузі побутової техніки, електроніки, FMCG товарів, електронної комерції, промислового, телекомунікаційного обладнання, фармацевтичної продукції, рітейлу та ін.

Важливим є також дослідження основних показників господарювання ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” в динаміці, тому відслідкуємо зміни цих показників, зробимо відповідні висновки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Результати аналізу основних показників господарювання ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” у 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+/-)	
				2023/2022	2024/2023
1. Чистий дохід від реалізації послуг, млн. грн.	195,055	331,462	489,861	136,4	158,4
2. Собівартість реалізації послуг, млн. грн.	128,429	184,443	274,331	56,0	89,9
3. Операційні витрати діяльності, млн. грн.	59,187	124,299	170,771	65,1	46,5
4. Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	2,632	7,020	32,127	4,4	25,1
5. Чистий прибуток, млн. грн.	1,881	2,963	25,562	1,1	22,6
6. Вартість основних виробничих фондів, млн. грн.	33395,80	27558,30	67118,5	-5837,5	39560,2
7. Середньорічна вартість активів, млн. грн.	210,655	156,559	270,530	-54,1	114,0
8. Середньорічна вартість зобов'язань, млн. грн.	169,786	117,444	179,302	-52,3	61,9
9. Чисельність працівників, чол.	203	381	459	178	78

Підсумовуючи дані таблиці, можна побачити, що дане товариство за період 2023-2024 рр. досягло значного зростання доходу від реалізації – майже на 48 %

у порівнянні з 2023 роком та 69% – у порівнянні із 2022 роком. Собівартість реалізації продукції за аналізований період також зросла на 56 млн. грн. та 89,9 млн. грн. Обсяг чистого прибутку у 2024 році показав стрибок – із 2,96 млн, грн. до понад 25,5 млн, грн. що свідчать про підвищення рівня операційної ефективності. Середньорічна вартість активів товариства скоротилася у 2023 році порівняно із 2022 роком на 54,1 млн. грн.; у 2024 році порівняно із 2023 роком зросла на 114 млн. грн. Також, відбулося зростання кількості працівників з 203 осіб у 2022 році до 459 осіб у 2024 році, що також вказує на масштабування операційної діяльності товариства.

2.2 Дослідження процесу управління транспортно-логістичними послугами підприємства

Процес управління транспортно-логістичними послугами на досліджуваному ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” побудований на принципах комплексності, прозорості, цифровізації та клієнтоорієнтованості, а також розробленій політиці та гнучкій структурі управління. Товариство провадить свою діяльність, забезпечує ефективне планування, координацію, контроль та оптимізацію всіх етапів логістичного ланцюга.

Політика ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” формується та реалізується у рамках стратегічних інтересів усієї ZAMMLER групи, де в пріоритеті не тільки прибутковість, але й спільні цінності та корпоративні норми, відповідальність перед працівниками, партнерами, клієнтами, довкіллям, суспільством, їхня підтримка, повага, розвиток усіх бізнес процесів.

Управління транспортно-логістичними послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” реалізується через існуючу організаційну структуру, у складі якої налічуються структурні підрозділи – департаменти, регіональні представництва. Оргструктуру даного товариства представлено на рисунку 2.2.

Тип такої структури – регіональний, який дозволяє враховувати специфіку регіонального ринку, законодавства, клієнтських потреб, забезпечує оперативність управління, посилення контролю та координування завдань.

Керівною особою товариства є генеральний директор Віктор Шевченко, який є одним із засновників компанії.

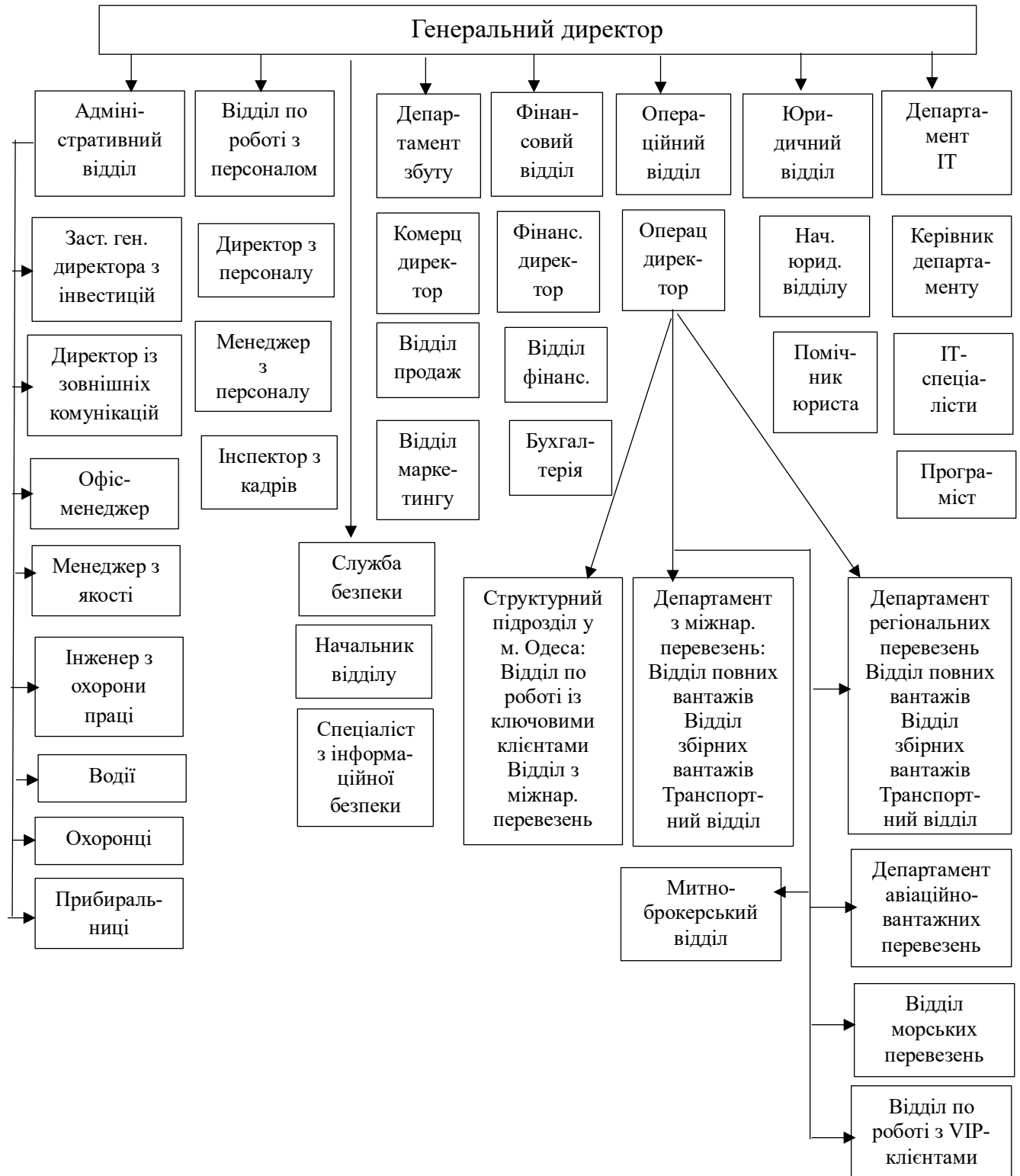


Рисунок 2.2 – Структура управління ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

В процесі управління транспортно-логістичною діяльністю та послугами

ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” можна виокремити кілька основних етапів, серед яких аналізування потреб клієнта, розроблення індивідуального логістичного рішення, планування, виконання, моніторинг та контроль транспортно-логістичних операцій, зворотний зв’язок та аналізування ефективності транспортно-логістичних операцій, удосконалення транспортно-логістичних процесів. Характеристику даних етапів представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика етапів процесу управління транспортно-логістичною діяльністю та послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Етап	Характеристика
1. Аналізування потреб клієнта	включає вивчення логістичних потреб клієнта, визначення типу вантажу, обсягів, географії перевезень, специфіки товару, вимог до термінів та умов постачання
2. Розроблення індивідуального логістичного рішення	здійснюється формування оптимального рішення щодо транспортування, складування, митного оформлення та інших супутніх послуг; рішення – пропонуються як стандартні, так і кастомізовані логістичні схеми
3. Планування транспортно-логістичних операцій	передбачає формування плану оптимального маршруту перевезення з урахуванням термінів, типу транспорту (авто, морський, авіаційний, залізничний), митних процедур та умов зберігання; комбінування декілька видів транспорту (мультимодальні перевезення)
4. Виконання транспортно-логістичних операцій	включає організацію перевезень власним або партнерським транспортом; складування товарів на логістичних хабах ZAMMLER; завантаження, розвантаження, маркування, комплектування; митне оформлення вантажів (власна митно-брокерська служба)
5. Моніторинг та контроль транспортно-логістичних операцій	охоплює логістичні процеси, що супроводжуються цифровими ІТ-рішеннями: відстежуванням вантажів у реальному часі; оперативна звітність для клієнтів; контроль відповідності графіку та умов доставки
6. Зворотний зв’язок та аналізування ефективності операцій	має місце після завершення логістичного циклу та передбачає оцінку термінів доставки, якості обслуговування, витрат; збір відгуків клієнтів; впровадження заходів для подальшого вдосконалення
7. Удосконалення транспортно-логістичних процесів	передбачає впровадження Lean-підходів та принципів KPI для оптимізації ресурсів і якості логістичних послуг, навчання персоналу й оновлення цифрової інфраструктури

Процес управління транспортно-логістичними послугами товариства “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” охоплює управління чотирма складовими – контрактною логістикою, транспортною логістикою, митно-брокерськими послугами,

логістичними послугами в межах України та закордоном (рис. 2.3).

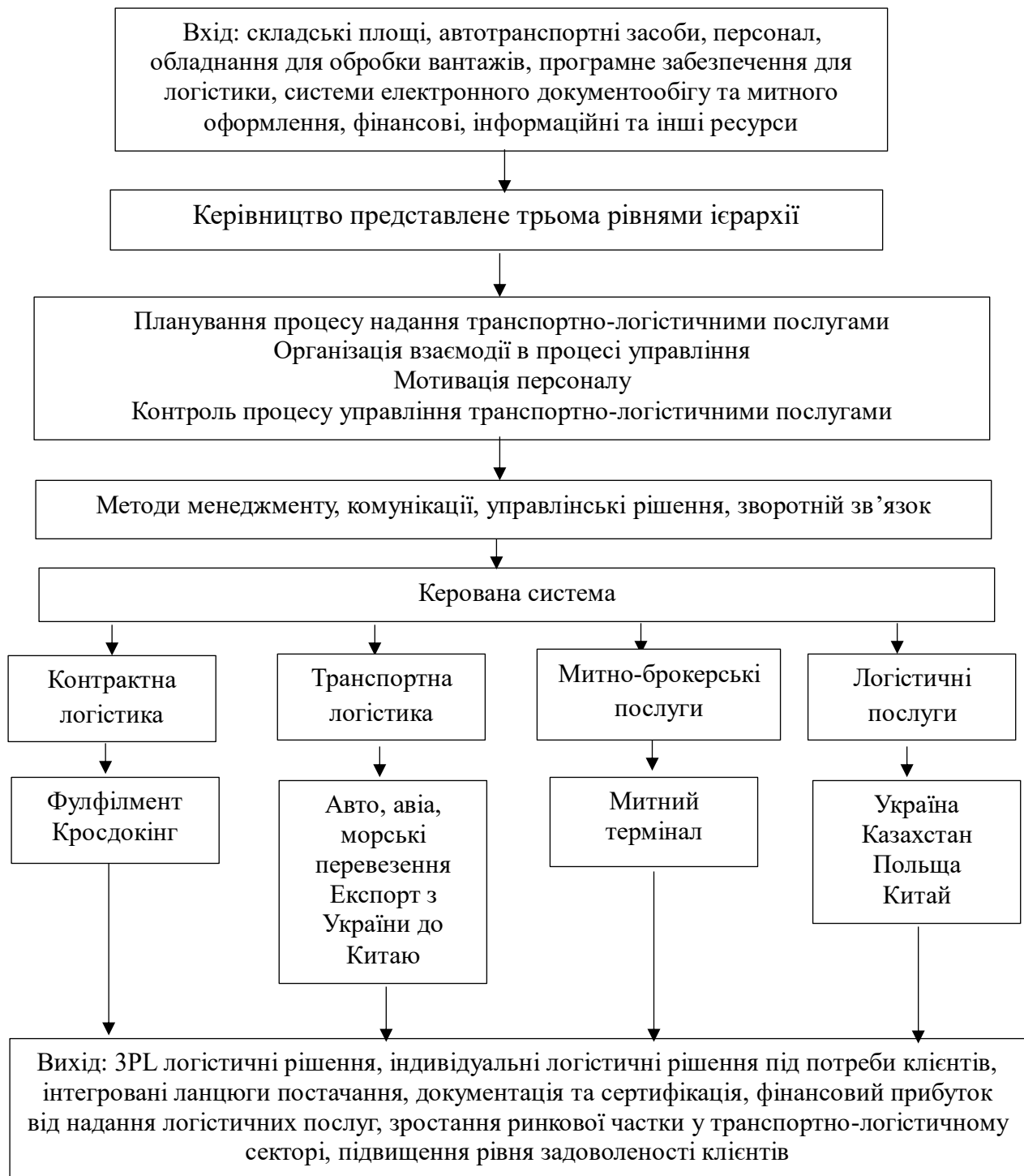


Рисунок 2.3 – Процес управління транспортно-логістичними послугами товариства “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Управління транспортно-логістичними послугами товариства “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” реалізується через загальні та часткові функції менеджменту, до яких

відносять:

1) планування процесу надання транспортно-логістичних послуг, що передбачає аналізування запиту клієнта, визначення маршруту доставки (оптимального за вартістю, термінами, типом транспорту), розрахунок вартості перевезення, митного оформлення, складування;

2) організація транспортно-логістичних послуг, перевезення, що охоплює підбір відповідного транспорту (авто, залізниця, авіа, море або мультимодальні схеми), укладання договорів з перевізниками та партнерами, бронювання місць, контейнерів, термінів доставки;

3) оперативне (тактичне) управління, що включає координацію всіх учасників логістичного ланцюга, контролювання процесів завантаження та розвантаження вантажу, взаємодія з митними органами, складськими терміналами;

4) організація та надання інформаційного супроводу (відстеження вантажу в режимі реального часу (GPS), інформування клієнта щодо статусу доставки, надання доступу до електронної документації;

5) організація митного оформлення у вигляді супроводу при імпорті, експорті, транзиті вантажів, роботи з дозвільними документами, сертифікатами, послуг митного брокера;

6) організація складської логістики для тимчасового зберігання, надання послуг крос-докінгу, комплектації, маркування, пакування, формування відправлень згідно з вимогами клієнта;

7) організація доставки до кінцевого отримувача дотримуючись принципу “остання миля”: доставка вантажу точно в термін і в зазначене місце, підтвердження отримання, оформлення підсумкових документів;

8) контролювання якості процесу надання транспортно-логістичних послуг та аналіз ефективності через отримання зворотних зв'язків від клієнтів, аналізування логістичних показників (терміни, витрати, кількість затримок), впровадження змін для оптимізації процесів.

Одним із елементів керованої системи у процесі управління транспортно-

логістичними послугами товариства є фулфілмент або “склад фулфілмент”, що є відносно новим рішенням на вітчизняному ринку. Здійснення фулфілменту охоплює сукупність етапів взаємодії, серед яких одержання замовлення через інтернет-магазин, поступлення замовлення до фулфілмент-центру, підбирання потрібних товарів на складі, упакування та підготування товарів до відправки, організація доставки товарів складу підприємства. Крім цього, у процесі фулфілменту клієнти мають змогу відслідковувати процес виконання замовлення. Реалізація фулфілменту базується на використанні товариством спеціалізованої системи управління складом (WMS), з допомогою якої автоматизуються процеси, пов’язані із розміщенням, інвентаризацією, комплектацією, обліком, оптимізацією; миттєвим оновленням даних щодо залишків товарів. Послуги фулфілменту дозволяють маркетплейсу, магазину, Інтернет-магазину зосереджуватися на процесі продажу та комунікаціях із клієнтами, тоді як спеціалізований оператор, яким є дане товариство займається організацією логістики замовлень [11].

Іншим елементом керованої системи у процесі управління транспортно-логістичними послугами товариства є крос-докінг, що є логістичною технологією організації товарообігу, за якої вантажі надходять на розподільчий склад і без тривалого зберігання (або з мінімальним перебуванням) одразу перенаправляються до кінцевого споживача або наступного пункту доставки. Реалізація послуг крос-докінгу охоплює три важливі процеси: прибуття вантажу прибуває на склад (наприклад, від виробника або імпортера); сортування, комплектування товару відповідно до замовлень клієнтів; відвантаження товару протягом кількох годин (до 24 годин) далі без розміщення на тривале зберігання. ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” здійснює управління та організовує крос-докінг з допомогою таких методів як:

- 1) перевантаження вантажу з одного виду транспорту на інший транспорт або на транспорт іншого виду (наприклад, з контейнера на вантажівку або навпаки);
- 2) доставка вантажу, який надходить від різних товаровиробників,

об'єднання товарів від різних постачальників в одне замовлення клієнта, транспортування дрібних партій товарів на крос-докінговий майданчик, завантаження в один транспорт, відправлення до замовника;

3) організація роздрібної розсилки великих партій товарів, яка включає одержання оптової партії від товаровиробника, надсилання дрібних партій у різні торговельні точки [11].

Процес управління транспортно-логістичними послугами товариства також охоплює організацію та надання послуг транспортної логістики:

1) автоперевезення, а саме: міжнародні вантажні перевезення, вантажні перевезення по Україні, повні вантажні перевезення (FTL), збірні вантажні перевезення (LTL), які здійснюються автопарком групи компаній ZAMMLER, що налічує 170 вантажівок різної вантажності (2 т, 5 т, 7 т, 10 т та 20 т);

2) авіаперевезення здійснювалися через аеропорт Бориспіль до повномасштабного вторгнення;

3) морські перевезення здійснюються у формі повнокомплектних (коли контейнер цілком використовується одним відправником для одного одержувача, незалежно від того, заповнений він повністю чи ні) або збірних (коли вантаж одного відправника займає лише частину контейнера, а решта простору заповнюється вантажами інших клієнтів) контейнерних вантажоперевезень, де вантаж перевозиться у контейнерах, рефрижераторах (фрукти, овочі, м'ясо), танкерах (рідини). Суть повнокомплектних перевезень: весь контейнер (наприклад, 20-футовий або 40-футовий) орендується під одного клієнта; вантаж не змішується з вантажами інших відправників; контейнер опломбовується на складі відправника і відкривається лише на складі отримувача. Суть збірних перевезень: контейнер консолідується (збирається) на складі логістичної компанії або терміналі, вантаж кожного клієнта пакується, маркується та розміщується окремо всередині контейнера, на пункті призначення контейнер декомплектуються і вантаж доставляється кожному одержувачу;

4) експорт з України до Китаю організовується групою компаній ZAMMLER для пропонування українському бізнесу можливості здійснювати

експорт вантажів залізницею та скоротити часові рамки транспортування до 15-20 дн. порівняно із морськими вантажоперевезеннями [11].

Ще одним елементом керованої системи у процесі управління транспортно-логістичними послугами товариства є митно-брокерські послуги, які охоплюють: оформлення імпорتنих та експортних вантажів (підготовка та подання митної декларації, визначення коду УКТЗЕД, здійснення розрахунку митних платежів, отримання необхідних дозволів, сертифікатів), оформлення транзитних вантажів (T1, TIR) (супровід вантажу під митним контролем, консультації щодо транзитних процедур), митне оформлення товарів подвійного призначення, ліцензованої продукції (підготовка пакету дозвільної документації, оформлення сертифікатів EUR1 для різних категорій товарів, взаємодія з контролюючими органами), представництво інтересів клієнта в митниці (вирішення спірних питань, супровід при перевірках або коригуваннях вартості експорту, імпорту), попередній аналіз і підготовка документів (перевірка комплектності документів, професійні консультації щодо оптимізації витрат і митних ризиків); е-декларування (швидке оформлення через систему “Єдине вікно”, використання сучасних електронних сервісів), реекспорт [11].

Для здійснення управління та організації логістичними послугами в Україні задіяно власну транспортну (45 вантажних автомобілів) та складську (загальна площа понад 55 000 м²) інфраструктуру з допомогою якої здійснюються автомобільні вантажоперевезення, морські контейнерні перевезення, митно-брокерські послуги та ін. [11].

Логістичні послуги у Казахстані пропонуються клієнтам у сфері електронної комерції:

- міжнародні вантажні перевезення (автомобільні перевезення з/до ЄС, Китаю), мультимодальні перевезення (залізничні й автомобільні, морські й авто), контейнерні перевезення з портів Чорного та Балтійського морів;

- залізнична логістика (доставка вантажів у вагонах і контейнерах, розробка оптимальних маршрутів через хаби Казахстану (м. Алмати, Нур-Султан, Актобе), участь у логістичних ланцюгах “Шовкового шляху”;

- митно-брокерські послуги (оформлення імпорту та експорту згідно з митним законодавством Казахстану, супровід транзитних вантажів через Казахстан);

- складська логістика (наявність власних та партнерських складів в основних містах, крос-докінг, комплектація, зберігання, пакування, склади тимчасового зберігання);

- проектна логістика та негабаритні перевезення (розробка маршрутів та логістичних рішень для великогабаритної, важкої техніки, узгодження маршрутів та отримання дозволів);

- 3PL-логістика (повне аутсорсингове управління логістикою клієнтів, інтеграція в ланцюги постачання: з Китаю, Європи, Туреччини через Казахстан) [11].

Логістичні послуги в Китаї від групи компаній ZAMMLER у сфері експортно-імпортової діяльності організовано у вигляді: міжнародних вантажних перевезень (морські перевезення (FCL / LCL) з китайських портів (Шанхай, Шеньчжень, Нінбо), авіаперевезення з основних аеропортів Китаю, залізничні перевезення за маршрутом Китай – Європа / Україна (New Silk Road); мультимодальних рішень (через комбінації: море й авто, залізниця й авто, авіа й склад; оптимізацію маршрутів залежно від бюджету та терміновості доставки); консолідації вантажів (LCL), приймання малих партій товару на складі ZAMMLER у Китаї, формування збірних контейнерів та доставка до складів в Україні, Європі, Центральній Азії; складська логістика (власні або партнерські склади для зберігання, пакування, маркування, інспекції вантажу; крос-докінг, переупаковка, фото-контроль якості); митно-брокерський супровід (надання консультацій щодо ЗЕД, супровід оформлення документів у Китаї, підготовка повного пакета документів для ввезення в Україну, ЄС чи країни ЄАЕС); пошук постачальників та перевірка контрагентів (первинна верифікація постачальників, організація огляду товару перед відвантаженням (QC, контроль навантаження) [11].

При здійсненні управління транспортно-логістичними послугами

дотримуються таких послуг як клієнтоорієнтованість, оперативність прийняття рішень, гнучкість логістичних рішень, безперервне вдосконалення сервісу, інтеграція цифрових технологій у кожен етап обслуговування. Тому ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” виступає надійним логістичним оператором, здатним ефективно керувати складними транспортно-логістичними ланцюгами як в Україні, так і на міжнародному рівні.

2.3 Аналіз показників ефективності управління транспортно-логістичними послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Ефективне управління транспортно-логістичними послугами є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” на національному та міжнародному ринку логістики. Здійснимо оцінку показників ефективності та результативності шляхом аналізу ключових показників ефективності, які охоплюють операційні і фінансові аспекти.

Аналізуючи операційні показники роботи транспортно-логістичного підприємства на основі даних консалтингової компанії CBRE Ukraine, можна побачити, що товариство є одним із найбільших операторів за обсягом складських площ в Україні. Протягом 2023-2024 рр. відбулося розширення складських площ досліджуваного товариства на 12500 м², тому, на сьогодні їхній загальний обсяг становить 75000 м². Товариство має 3 склади класу А (високотехнологічні складські будівлі призначені з оптимальними умовами зберігання та обробленням вантажів згідно міжнародних норм) та чотири склади класу В, один склад класу В+ (склади з хорошим функціональним рівнем, що дозволяють зберігати товари достатнім рівнем функціональності та деякими перевагами класу А, необхідними для зберігання товарів). В таблиці 2.5 вказано розміщення, площі та особливості складського комплексу товариства.

Крім цього, товариство планує розширення складського комплексу за рахунок будівництва власного великого логістичного комплексу класу А площею понад 60 000 м².

Таблиця 2.5 – Розміщення, площі та особливості складських приміщень
ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Місцезнаходження	Розмір площ, м ²	Особливості
Склади класу А		
1. С. Мартусівка, Бориспільський р-н.	25000	мінімально механізований логістичний комплекс із WMS-системою Qguar, рампами, охороною, відеоспостереженням, 15 од. навантажувально-розвантажувальної техніки
2. С. Красилівка, Броварський р-н.	12500	автоматизований комплекс із WMS-системою, температурним контролем, антипиловим покриттям, спринклерними системами, 15 од. навантажувально-розвантажувальної техніки
3. М. Бровари	17000	включає WMS, обробку вантажів, 12 од. навантажувально-розвантажувальної техніки
Склад класу В+		
4. М. Одеса	5000	склад з WMS-системою, залізничним доступом, можливістю мультимодальних перевезень
Склад класу В		
5. М. Львів	1500	система WMS, обладнання для завантаження та розвантаження вантажів, 3 од. навантажувально-розвантажувальної техніки
6. М. Дніпро	1000	WMS-система Qguar, склад обладнаний для завантаження, розвантаження вантажів
7. М. Хмельницький	5000	система WMS, сучасне обладнання для завантаження, розвантаження вантажів
8. М. Ужгород	8000	система WMS, склад обладнаний сучасною навантажувально-розвантажувальною технікою

Далі дослідимо основні логістичні показники – час митного оформлення (1-2 дн.), час циклу доставки (за період 2023-2024 рр. скорочено на 10-15%). Аналіз інших логістичних показників подано у таблиці 2.6.

За даними таблиці, кількість розмитнених, вивантажених замовлень за період 2022-2024 рр. показала тенденцію до зростання. Кількість укомплектованих замовлень також зросла на 34,8% за 2022-2023 рр. та 38,7% за 2023-2024 рр.

Таблиця 2.6 – Результати аналізу основних логістичних показників ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+/-)	
				2023/ 2022	2024/ 2023
1. Кількість замовлень (розмитнених, вивантажених), од.	18540	27400	33240	8860	5840
2. Кількість укомплектованих замовлень, од.	107650	145200	201453	37550	56253
3. Кількість замовлень разом, од.	126190	172600	234693	46410	76110
4. Кількість замовлень виконаних вчасно, од.	123665	168285	236890	44620	62093
5. Рівень виконання замовлень, %	98	97,5	98,9	-0,5	1,4
6. Середньорічна вартість товарних активів, тис. грн.	9171,6	11636,6	41695	2465	30058,4
7. Коефіцієнт оборотності запасів	8,2	15,8	6,6	7,6	-9,2
8. Термін обороту запасів, дн.	44	23	55	-21	32
9. Фактичний обсяг перевезень, тис. т.	68420	89400	112540	20980	23140

Загальна кількість замовлень також збільшилася на останні три роки. Спостерігається зростання кількості замовлень виконаних вчасно на 36% за 2022-2023 рр. та на 41% за 2023-2024 рр., що позитивно впливає на репутацію досліджуваного підприємства. Середньорічна вартість товарних активів також зростала протягом трьох останніх років. Однак коефіцієнт оборотності запасів показав суттєве коливання, що відобразилося у терміні обороту запасів, який протягом 2022-2023 рр. скоротився, а протягом 2023-2024 рр. – збільшився. Фактичний обсяг перевезень, здійснених ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” зріс на 31% та 26% відповідно.

В експлуатації даного товариства знаходиться 80 автотранспортних засобів (власних (68) чи орендованих (14)), які використовуються для ведення транспортно-логістичних операцій. Крім цього, є автопоїзди вантажопідємністю 23 тони, 16 рефрижераторів, 2 ізотерми, 11 причепів типу МЕГА, 39 стандартних тентових причепів. Всі інші транспортні засоби – це засоби 18, 15, 10, 5, 3,5 тон.

Для забезпечення результативності логістичних показників, товариство використовує основні фонди, стан і динаміку яких проаналізовано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати аналізу стану та динаміки основних фондів ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+/-)
1. Вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	33395,8	27558,3	-5837,5
2. Обсяг надходження основних засобів за рік, тис. грн.	1890,1	41470,4	39580,3
3. Обсяг вибуття основних засобів за рік, тис. грн.	7727,6	1910,2	-5817,4
4. Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	27558,3	67118,5	39560,2
5. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,069	0,618	0,549
6. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,231	0,069	-0,162
7. Обсяг зношення основних засобів на кінець року, тис. грн.	4133,745	12081,33	7947,585
8. Рівень зносу, %	15	18	3

Згідно даних таблиці бачимо зростання вартості основних фондів на кінець 2024 р., що зумовлено зростанням обсягу надходження основних засобів за рік на понад 39 млн. грн. Це відобразилося на показнику оновлення основних засобів, який зріс на 0,55 у 2024 р. порівняно із 2023 р.

Ефективне управління транспортно-логістичними послугами товариства “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, наявність потужного складського комплексу та основних засобів, зростаючі логістичні показники у динаміці впливають на фінансовий стан підприємства, а саме на показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та прибутковості. Результати аналізу таких показників зведено у таблицю 2.8. Коефіцієнт поточної ліквідності нижче нормативного значення, а це вказує на те, що підприємству може не вистарчати оборотних коштів для повної ліквідації всіх боргових зобов’язань. Однак, більш точним буде коефіцієнт швидкої ліквідності, який не значно відхиляється від нормативного значення (0,8). Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що підприємству вистарчало коштів на покриття зобов’язань за 2022-2024 рр. Оборотність дебіторської заборгованості скоротилася протягом 2023-2024 рр., а це може впливати на погашення заборгованості дебіторами перед підприємством.

Таблиця 2.8 – Результати аналізу фінансових показників ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” за період 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення, (+/-)	
				2023/2022	2024/2023
1. Коефіцієнт поточної ліквідності на кінець року	0,74	0,95	1,08	0,21	0,13
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець року	0,61	0,86	0,85	0,25	-0,01
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець року	0,16	0,22	0,3	0,06	0,08
4. Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	1,25	6,63	2,24	5,38	-4,39
5. Рентабельність послуг, %	10,8	14,7	17,2	3,9	2,5
6. Рентабельність активів, %	13	15	19	2	4
7. Рентабельність капіталу, %	9,5	14	21,2	4,5	7,2
8. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	0,14	0,12	0,08	-0,02	-0,04

Однак, це не позначилося на показниках рентабельності за аналізований період, які продемонстрували зростання. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів показує, що в 2022 р. на 1 грн. власного капіталу припадало 14 коп. позиченого, в 2023 р. – 12 коп. позиченого, а в 2024 р. – 8 коп. позиченого.

Ефективне управління процесом надання транспортно-логістичних послуг демонструє зростання обсягу чистого прибутку за період 2022-2024 рр., тому товариство мало змогу вийти на рівень прибутковості, який був у 2020 р. Динаміку чистого прибутку подано на рисунку 2.4.

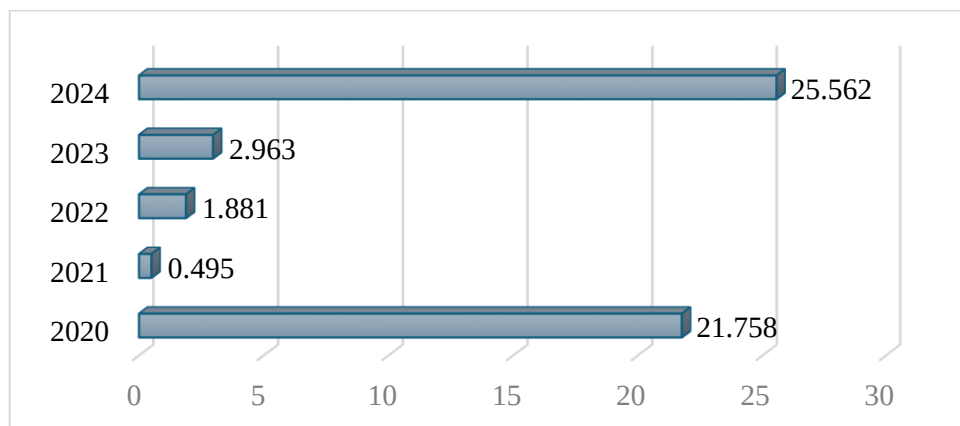


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягу чистого прибутку ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” за 5 останніх років, млн. грн.

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що товариство “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” демонструє високий рівень ефективності в управлінні транспортно-логістичними процесами, що підтверджується як внутрішніми аналітичними показниками, так і зовнішніми оцінками партнерів. Однак, підприємству варто зосередити увагу на удосконалення ІТ-інфраструктури, комплексній автоматизації процесів з фокусом на клієнтоорієнтованість для забезпечення стабільного зростання якості логістичних послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

3.1 Обґрунтування доцільності впровадження комплексної автоматизації перевезень на основі TMS-системи

Як свідчить проведений аналіз процес управління транспортно-логістичною діяльністю та послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” є доволі складним, оскільки охоплює управління чотирма складовими – контрактною логістикою, транспортною логістикою, митно-брокерськими послугами, логістичними послугами в межах України та закордоном. Для того, щоб процес управління здійснювався ефективно, компанія повинна обирати та впроваджувати інноваційні підходи в логістиці, орієнтуючись на ефективність, прозорість та високу якість обслуговування. Для цього у досліджуваного підприємства є ряд сильних сторін та можливостей для процесу управління, однак існують і слабкі сторони такого управлінського процесу, які потребують удосконалення, та загрози з боку середовища ззовні.

Так, сильними сторонами процесу управління транспортно-логістичною діяльністю та послугами досліджуваного підприємства є:

- 1) наявність чітко визначених етапів реалізації цього процесу управління, починаючи від аналізування потреб клієнта, розроблення індивідуального логістичного рішення, виконання транспортно-логістичних операцій, завершуючи отриманням зворотного зв'язку та аналізування ефективності
- 2) надання широкого спектру логістичних послуг;
- 3) наявність власної інфраструктури – складів класу А, В+ та В та спеціалізованої системи управління складами (WMS);
- 4) сертифікація та відповідність стандартам OHSAS 18001 та ISO 45001:2018;
- 5) досвід та відмінний репутаційний імідж понад 15 років;

6) зростання прибутковості підприємства у 8,8 разів за останні два роки з 2,9 млн. грн. у 2023 році до 25,6 млн. грн. у 2024 р.

Крім цього, можна виділити широкий спектр можливостей для підвищення ефективності процесу управління транспортно-логістичною діяльністю та послугами товариства “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”:

1) зростання попиту на логістичні послуги, особливо на складську логістику та фулфілмент-послуги;

2) можливості розвитку міжнародної діяльності через нарощування міжнародних перевезень, використання переваг транзиту через Україну, співпрацю з глобальними клієнтами, розвиток мультимодальних маршрутів;

3) фінансові можливості для впровадження комплексних автоматизованих рішень у сфері перевезень та використання “зелених” технологій у логістиці.

Посилення сильних сторін та існування ряду можливостей вимагає від керівництва досліджуваного підприємства ухвалення комплексних рішень, пов’язаних із автоматизацією процесу перевезень.

Потребу у комплексній автоматизації перевезень підтверджує існування слабких сторін процесу управління транспортно-логістичною діяльністю та послугами на досліджуваному ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”:

1) залежність від багатьох видів транспорту та складної логістики, що створює труднощі в управлінні, координації, контролі якості у кожному виді перевезень за відсутності комплексних інтегрованих рішень;

2) значні витрати на обслуговування та підтримку функціонування власної інфраструктури;

3) анульована транспортна ліцензія станом на 07.07.2022, що створює ризики для ведення діяльності, довіри клієнтів та виконання контрактів;

4) перевантаженість управлінської системи, оскільки окремі процеси погано стандартизовані.

Крім цього, підприємству треба брати до уваги існуючі загрози, серед яких важливими є:

1) політична та економічна нестабільність, залежність від безпеки

перевезень;

2) конкуренція та тиск на ціни, оскільки ринок логістичних і транспортних послуг досить насичений;

3) зростання витрат на паливо, техобслуговування, підтримку інфраструктури та ін.;

4) регуляторні ризики пов'язані із змінами у митній системі, порядку отримання чи відновлення ліцензій та ін.

Зважаючи на вищеописане, для ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” рекомендуємо підвищувати внутрішню ефективність й активно використовувати зовнішні можливості, такі як комплексна автоматизація процесів перевезень, розвиток ніші фулфілмент-логістики, підтримка міжнародних маршрутів. Як уже зазначалося, внаслідок використання на підприємстві не повністю інтегрованих рішень існують проблеми в існуючій системі управління перевезеннями, пов'язані із:

- великим навантаженням на диспетчерський персонал, який задіяний і до планування маршрутів, і до координації з водіями, а також значними затратами часу на цю діяльність;

- виникненням неточностей у маршрутах або документації;

- складність контролю транспортно-логістичних процесів через відсутність ефективної системи моніторингу та ін.

З огляду на масштабність діяльності товариства “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, велику кількість контрагентів та обсяг щоденних перевезень, виникає потреба в удосконаленні управління логістичними процесами та постає необхідність у впровадженні спеціалізованої TMS-системи, яка дозволить комплексно автоматизувати процеси управління перевезеннями. Тому, ми проведемо обґрунтування доцільності впровадження комплексної автоматизації перевезень TMS на даному підприємстві.

Слід зазначити, що впровадження TMS-системи для комплексної автоматизації перевезень забезпечить для досліджуваного підприємства ряд переваг [14], які вкрай необхідні для утримання ним своїх позицій в обраному

сегменті логістичного ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Переваги використання TMS-системи для комплексної автоматизації перевезень для ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Перевага	Характеристика
1. Оптимізація та підвищення ефективності планування маршрутів перевезень	TMS-система забезпечує ефективне планування та оптимізацію маршрутів враховуючи усі параметри перевезень: відстань, трафік, орієнтований час доставки, завантаженість транспорту, потребу мінімізації порожніх прогонів, розподіл задач між водіями та машинами та ін.
2. Скорочення транспортно-логістичних витрат	Оптимізація маршрутів, автоматизоване планування та контроль витрат дозволяють скоротити витрати на паливо, оплату праці та простої транспорту.
3. Постійний моніторинг транспортних засобів та процесу перевезень	Інтеграція GPS-трекінгу дає змогу відстежувати переміщення вантажів у реальному часі, миттєво реагувати на відхилення від графіку або надзвичайні ситуації.
4. Ефективна співпраця із клієнтами та партнерами	TMS-система надає доступ до трекінгу вантажів, автоматичних сповіщень про статус перевезення, пропонує рішення у випадку затримок.
5. Розширене управління парком транспортних засобів	TMS-система допомагає моніторити стан автопарку, планувати техобслуговування та ремонт, перевірку витрат на паливо та догляд за транспортними засобами.
6. Аналітика та звітність	TMS-система допомагає проводити аналіз та формує звіти на основі інформації про роботу водіїв, їхню продуктивність, техобслуговування та ремонт, витрати на паливо, затримку чи своєчасне перевезення.

Зважаючи на те, що на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” є власний ІТ-департамент та існує потреба в масштабованості то доцільним буде співпраця із Genesis ID Group (ТОВ “Генезис Айді Груп”) [14] або із SEOK.UA (ТОВ “СЕОК”) [15], які пропонують широкий спектр програмних рішень в рамках TMS-системи. Запропонована TMS-система має україномовну підтримку, гнучку систему тарифікації (12 тис. грн. на місяць); швидке впровадження (2-4 тижні); повний цикл розробки (6-8 місяців); інтеграцію із існуючими програмними рішеннями та GPS-системами підприємства; середню вартість розробки та

впровадження для бізнесу (30-40 тис. дол.)

Проведемо розрахунок витрат на розробку та впровадження TMS-системи, яка дозволить комплексно автоматизувати процеси управління перевезеннями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Проектні витрати на розробку та впровадження TMS-системи на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Категорія витрат	Вартість, тис. грн.
1. Витрати на розробку TMS-системи	1680
2. Ліцензія (12 місяців)	144
3. Інтеграція із існуючою системою WMS, GPS-системами та ін.	210
4. Навчання персоналу	45
5. Всього витрат	2079

Далі обчислимо такі показники як економія, чистий прибуток та інші показники ефективності на основі даних таблиці 3.3. До комплексної автоматизації перевезень питома вага транспортно-логістичних витрат у операційних витратах діяльності сягала 45% у 2024 р., то після впровадження TMS-системи очікується скорочення транспортно-логістичних витрат у 2025 р. до 30% (тобто на 15%).

Таблиця 3.3 – Вихідні для визначення економічної ефективності впровадження TMS-системи на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Показники	Значення показника
1. Річна кількість замовлень (розмитнених, вивантажених), од. за минулий рік	33240
2. Загальнорічні витрати на логістику (до автоматизації), млн. грн.	76,85
3. Річні витрати на автоматизацію перевезень, млн. грн.	2,079
4. Очікувана економія витрат після впровадження TMS-системи, %	15%

Визначимо річну економію від впровадження TMS-системи на досліджуваному підприємстві за формулою:

$$E_{\text{річна}} = 76,85 \cdot 15\% = 11,528 \text{ млн.грн.}$$

Економічний ефект визначимо шляхом порівняння отриманої річної економії та річних витрат на автоматизацію перевезень за формулою:

$$Ек.ефект = 11,528 - 2,079 = 9,449 \text{ млн.грн.}$$

Економічна ефективність впровадження TMS-системи буде становити:

$$Ек.еф-ть = \frac{11,528}{2,079} = 5,54$$

Для визначення терміну окупності впровадження TMS-системи на досліджуваному підприємстві врахуємо такі показники як річні витрати на автоматизацію перевезень та річна економія:

$$Т.окуп = \frac{2,079}{11,528/12} = 2,3$$

В середньому TMS-система окупиться швидко за 2 міс. та 10 днів.

Чиста теперішня вартість проекту впровадження TMS-системи на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” з урахуванням місячної ставки дисконту 1,5%; величини середньомісячної економії ($11,528/12=0,961$ млн. грн.) та витрат (рис. 3.1). Орієнтована річна дисконтна ставка для логістично-транспортних компаній становить 18%, оскільки тут вищі ризики, залежність від ринку пального, перевезень та інших факторів.

Ф	Г	Н
Період часу	Грошовий потік, млн. грн.	Грошовий потік з урахуванням дисконту, млн. грн.
0	-2,079	-2,079
1	0,961	0,947
2	0,961	0,933
3	0,961	0,919

Рисунок 3.1 – Результати розрахунку дисконтованих грошових потоків

Отже, величина чистої теперішньої вартості проекту з урахуванням місячної ставки дисконту впровадження TMS-системи на підприємстві становитиме:

$$ЧТВ = -2,079 + \frac{0,961}{(1+0,015)} + \frac{0,961}{(1+0,015)^2} + \frac{0,961}{(1+0,015)^3} = 0,720 \text{ млн.грн.}$$

Даний показник також свідчить про економічну доцільність таких ініціатив.

Індекс прибутковості визначено за формулою:

$$ІІ = \left(\frac{0,961}{(1+0,015)^1} + \frac{0,961}{(1+0,015)^2} + \frac{0,961}{(1+0,015)^3} \right) / 2,079 = 1,35$$

Зведемо показники економічної ефективності проекту впровадження TMS-системи на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” у підсумкову таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Узагальнюючі показники ефективності впровадження комплексної автоматизації перевезень на основі TMS-системи

Показники	Значення
1. Річна економія від впровадження TMS-системи, млн. грн.	11,528
2. Річні витрати на автоматизацію перевезень, млн. грн.	2,079
3. Економічний ефект, млн. грн.	9,449
4. Економічна ефективність	5,54
5. Термін окупності, місяці	2 міс. 10 днів
6. ЧТВ, млн. грн	0,720
7. Індекс прибутковості	1,35

Проведене економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність впровадження TMS-системи для ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, а вибір українських компаній розробників дозволяє забезпечити швидкий запуск системи, гнучкість та повну відповідність вимогам. Очікувана річна економія становитиме понад 11,5 млн. грн., що в 5,5 разів перевищує річні витрати на автоматизацію перевезень. Комплексна автоматизація перевезень є важливою для забезпечення конкурентоспроможності товариства на ринку логістичних послуг.

3.2 Економічна ефективність розширення сфери транспортно-логістичних послуг

На сьогодні, ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” займає міцні позиції на ринку, оскільки є одним із провідних вітчизняних операторів логістичних послуг, що спеціалізується на 3 3PL-рішеннях: транспортних перевезеннях, складській логістиці, митному оформленні та експедиційних послугах. Однак, глобальні тенденції у логістичній сфері свідчать про зростання попиту на інтегровані 4PL-послуги, які передбачають повне управління ланцюгом постачань від планування до контролю виконання та аналітики [16].

Тому, на досліджуваному підприємстві варто задуматися над розширенням спектру транспортно-логістичних послуг до рівня 4PL, що дозволить перейти від виконання окремих логістичних операцій до стратегічного управління ланцюгом постачань. Модель 4PL (Fourth Party Logistics) передбачає повну координацію та інтеграцію усіх логістичних процесів клієнта від планування закупівель та постачань до управління запасами та аналітики ефективності [17].

Запровадження 4PL-послуг дозволить ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” зміцнити бренд як інноваційного лідера галузі; збільшити частку на ринку логістики за рахунок великих корпоративних клієнтів; сформувати довгострокові контракти завдяки комплексному підходу; отримати вищу прибутковість (на 5-8% порівняно з класичними 3PL-послугами).

Перехід на 4PL-рівень передбачає глибоку цифровізацію логістики на досліджуваному підприємстві через впровадження сучасних ІТ-рішень, які описані у попередньому розділі (TMS-системи). Завдяки цьому ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” може знизити власні транспортно-логістичні витрати на 15%.

Крім цього, розширення до 4PL-моделі дозволяє підприємству пропонувати клієнтам інтелектуальні послуги з управління ланцюгом постачання (supply chain design, аналітика, консалтинг); створювати додану вартість для клієнта, що полягає не просто у перевезенні, але й допомозі економити; підвищити рентабельність логістичних операцій на 20-25%.

Основні вигоди від розширення сфери транспортно-логістичних послуг на

ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” згрупуємо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні вигоди від переходу на 4PL-послуги на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Напрямок вигоди	Опис вигоди	Практичне значення
1. Комплексне управління ланцюгом постачання	4PL на підприємстві інтегрує всі логістичні процеси від закупівлі до доставки	Підприємство отримує єдину систему управління транспортом, складами, логістикою та документацією
2. Оптимізація транспортно-логістичних витрат	4PL сприяє централізованому управлінню логістикою, що знижує адміністративні та операційні витрати	Підприємство матиме змогу скоротити витрати на координацію перевізників, складів, митне оформлення; дублюючі процеси
3. Покращення якості транспортно-логістичних послуг	Завдяки кращій координації та аналітиці забезпечується стабільність процесу постачання та менше затримок	Підвищується задоволеність клієнтів та зростає конкурентоспроможність підприємства на ринку
4. Гнучкість та масштабованість	4PL дає можливість швидко адаптуватися до змін ринку, сезонних коливань, обсягів замовлень	Підприємство має змогу ефективно реагувати на зростання попиту без додаткових витрат на розширення інфраструктури
5. Доступ до інновацій та IT-рішень	Перехід на 4PL дозволяє використовувати сучасні системи управління (TMS, WMS, ERP, аналітику)	Підприємство отримає доступ до цифрових платформ для моніторингу вантажів і аналітики в реальному часі
6. Прозорість та контроль транспортно-логістичних операцій	Перехід на 4PL дозволяє бачити всі етапи ланцюга постачання	Керівництво підприємства матиме доступ до даних і може швидко реагувати на ризики чи затримки
7. Зменшення логістичних ризиків	4PL забезпечує управління ризиками постачання	На підприємстві знизиться вплив зовнішніх факторів (митниця, транспортні затримки)
8. Підвищення репутації та довіри клієнтів	4PL – це передові логістичні рішення, які свідчать про професійність та інноваційність підприємства	Підприємство буде сприйматися як надійний партнер у сфері надання транспортно-логістичних послуг

Після впровадження 4PL-моделі на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” очікуємо:

1) зростання доходу від транспортно-логістичних операцій на 20% за рахунок нових контрактів у 2025 р. порівняно із попереднім роком;

2) зниження транспортно-логістичних витрат на 15% (за рахунок комплексної автоматизації перевезень на основі TSM-системи, описаної у попередньому розділі);

3) підвищення ефективності використання автопарку на 15%.

Величину очікуваного фінансового ефекту від переходу на 4PL-послуги представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Очікуваний фінансовий ефект від переходу на 4PL-послуги на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Показник, млн. грн.	До впровадження 4PL-послуг (значення за минулий рік)	Після впровадження 4PL-послуг (очікуване значення)	Відхилення, %
1. Річний дохід	489,861	587,833	20
2. Загальнорічні витрати на логістику	76,85	65,32	-15
3. Чистий прибуток	25,562	31,951	25

Так, як досліджуване підприємство є одним із транспортно-логістичних компаній, які уже мають склади класу А (високотехнологічні складські будівлі призначені з оптимальними умовами зберігання та обробленням вантажів згідно міжнародних норм), то перехід на надання 4PL-послуг буде супроводжуватися витратами на комплексну автоматизацію перевезень (впровадження TMS), додаткове навчання персоналу та маркетинг і розширення клієнтської бази.

Цільовою групою на підприємстві охопленою додатковим навчанням для переходу на надання 4PL-послуг будуть менеджери з логістики, спеціалісти з управління ланцюгами постачання, IT-фахівці, працівники складів у кількості 25 осіб. Витрати на навчання на одного працівника в середньому складають 8500 грн., тому вартість додаткового навчання становитиме 212,5 тис. грн.

Витрати на маркетинг і розширення клієнтської бази охоплюватимуть витрати на аналіз ринку та позиціонування (прийmemo 55 тис. грн. на рік); розробку комунікаційної стратегії (110 тис. грн.); цифровий маркетинг і просування онлайн (250 тис. грн.).

Тоді, загальні витрати на перехід досліджуваного підприємства на 4PL-послуги відобразимо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на перехід ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” на 4PL-послуги

Витрати	Величина витрат, тис. грн.
1. Витрати на розробку та впровадження TMS-системи	2079
2. Додаткове навчання персоналу роботі з 4PL-послугами	212,5
3. Брендуння і розширення клієнтської бази	415
Всього витрат	2706,5

Зважаючи на те, що розширення сфери транспортно-логістичних послуг і перехід підприємства на 4PL-послуги дозволить збільшити прибуток на 25%, то очікуваний прибуток у 2025 р. становитиме 6389 тис. грн.

Очікуваний економічний ефект від переходу підприємства на надання 4PL-послуг визначимо шляхом порівняння очікуваного прибутку та витрат представлених у таблиці 3.7, використавши формулу:

$$Ек.ефект = 6389 - 2706,5 = 3682,5 \text{ тис.грн.}$$

Економічна ефективність від переходу ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” на надання 4PL-послуг становитиме:

$$Ек.ефект - ть = \frac{6389}{2706,5} = 2,36.$$

Цей показник свідчить про те, що очікуваний прибуток від переходу досліджуваного підприємства на надання 4PL-послуг перевищить витрати у 2,36 разів, що вказує на економічну доцільність розширення сфери транспортно-логістичних послуг.

Термін окупності визначимо за формулою:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{2706,5}{6389/12} = 5,1$$

Даний показник свідчить про те, що витрати на перехід підприємства на 4PL-послуги окупляться досить швидко – за 5 місяців.

Основні показники економічного обґрунтування доцільності переходу товариства “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” на 4PL-послуги представимо на узагальнюючій діаграмі (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Основні показники економічного обґрунтування доцільності переходу товариства “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” на 4PL-послуги

Отже, перехід досліджуваного підприємств на 4PL-послуги дозволить повну координацію логістичних процесів клієнта, включаючи транспортування, складування, управління запасами та ІТ-системи, а також з економічної точки зору – це економічні вигідні витрати. Це дозволить підприємству виступати не просто перевізником, а стратегічним партнером, що контролює весь ланцюг постачання. Для клієнтів це означає менше операційних проблем і більшу ефективність, що робить послуги більш цінними та конкурентоспроможними.

3.3 Впровадження нової системи управління тендерною діяльністю на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

У сучасних умовах функціонування ринку транспортно-логістичних послуг одним із основних каналів залучення клієнтів та укладання контрактів є участь у тендерах. Для великих підприємств це не лише спосіб отримання стабільних замовлень, але й важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності та розширення ринкової частки.

ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” є сучасною транспортно-логістичною компанією, що спеціалізується на комплексному обслуговуванні вантажних перевезень, складській логістиці та митно-брокерських послугах. Основний формат її роботи побудований на укладенні довгострокових контрактів із великими корпоративними клієнтами, які замовляють послуги перевезень на тривалий період зазвичай на один календарний рік. Такий підхід забезпечує стабільність доходів компанії, прогнозованість обсягів роботи та можливість ефективного планування транспортних ресурсів.

Однак разом із перевагами така модель має й певні обмеження. Залежність від кількох великих клієнтів знижує гнучкість компанії, а також робить її менш активною на ринку короткострокових контрактів і тендерних перевезень, які нині становлять значну частку в логістичній галузі. Водночас ринок тендерних послуг постійно розширюється: державні установи, виробничі корпорації, торгові мережі та імпортерні компанії регулярно оголошують тендери на перевезення конкретних партій товарів або сировини.

На сьогодні участь у тендерах формату “одне перевезення – один тендер” у компанії здійснюється епізодично, переважно за ініціативою окремих менеджерів. Це створює додаткове навантаження на персонал і не дає очікуваного ефекту, оскільки процес пошуку та підготовки тендерної документації є трудомістким і потребує спеціальних знань.

Таким чином, з метою диверсифікації джерел доходу та підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонуємо досліджуваному ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” брати участі не лише у тендерах, які орієнтовані на

довгострокові контракти, але й на короткострокові перевезення “одне перевезення – один тендер”. Такий формат роботи компанії буде мати ряд переваг.

По-перше, тендери формату “одне перевезення – один тендер” дозволяють гнучко реагувати на коливання ринку та оперативно заповнювати вільні транспортні ресурси у періоди, коли відсутні постійні замовлення. Це забезпечує повніше завантаження автопарку, скорочення простоїв і, відповідно, збільшення прибутковості.

По-друге, участь у таких тендерах сприяє розширенню клієнтської бази. Навіть разове перевезення може стати початком довготривалого партнерства – якщо замовник залишиться задоволений якістю послуг. Таким чином, формат короткострокових тендерів може виступати інструментом маркетингу та репутаційного зростання.

По-третє, система одноразових тендерів дає змогу тестувати нові напрями перевезень, оцінювати рентабельність маршрутів і виявляти потенційно вигідні сегменти ринку без значних фінансових ризиків. Це підвищує адаптивність і стратегічну стійкість компанії в умовах ринкової невизначеності.

По-четверте, участь у більшій кількості тендерів (у тому числі короткострокових) сприяє підвищенню впізнаваності бренду ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” на логістичному ринку, формуванню іміджу активного, гнучкого й конкурентоспроможного оператора.

Для реалізації даної пропозиції ми пропонуємо створити окремий відділ тендерної діяльності, до складу якого входить декілька фахівців.

Кожен із них спеціалізуватиметься на підготовці заявок і супроводі участі у тендерах за принципом “одне перевезення – один тендер”, що дозволить індивідуально супроводжувати кожен проєкт і максимально ефективно використовувати ресурси. Ми пропонуємо, щоб три спеціалісти брали участь у пошуку клієнтів по Україні і ще один спеціаліст був відповідальний по роботі по міжнародних перевезеннях у форматі “одне перевезення – один тендер”. Керівником відділу виступатиме головний спеціаліст з тендерів, який координуватиме роботу команди, розподілятиме тендерні напрями за

пріоритетами та звітуватиме безпосередньо перед комерційним директором компанії. Окрім того, керівником відділу може бути призначений спеціаліст, який на даний час вже працює у компанії з великими корпоративними клієнтами і має відповідний досвід роботи.

Зазначимо, що така організаційна модель буде мати низку переваг, а саме:

1) забезпечуватиметься індивідуальний підхід до кожного замовлення та знижуватиметься ризик помилок у документації;

2) скорочуватиметься час реагування на нові тендерні оголошення;

3) підвищуватиметься якість аналітики щодо потенційних вигідних пропозицій;

4) формуватиметься гнучка система управління вантажопотоками – тендери можна вибирати відповідно до поточного завантаження транспортного парку;

5) зменшуватиметься залежність від кількох постійних клієнтів та підвищуватиметься стійкість бізнесу.

Основною метою діяльності нового підрозділу буде забезпечення системного підходу до участі у тендерах на надання транспортно-логістичних послуг з метою залучення додаткових замовлень, підвищення рентабельності підприємства та зміцнення його позицій на ринку. Також, слід зазначити, що створення даного відділу розвантажить інших працівників компанії, які займалися тендерами, що не входило у їхні прямі обов'язки.

До основних завдань відділу тендерної діяльності можна віднести:

1. Моніторинг державних і комерційних тендерів на електронних торговельних платформах (Prozorro, SmartTender, Zakupki.ua, Е-Тендер, Совтес).

2. Аналіз тендерних умов, оцінка доцільності участі та прогнозування можливого прибутку.

3. Підготовка, узгодження та подання тендерної документації.

4. Ведення переговорів із потенційними замовниками, координація між підрозділами компанії.

5. Страхування вантажу, координація завантаження, відстеження руху,

контроль строків.

6. Підготовка щомісячної аналітичної звітності для керівництва щодо результатів тендерної діяльності.

Проведемо розрахунок економічної ефективності від створення відділу тендерів. Обчислимо середні витрати на утримання працівників даного відділу.

Середні витрати на утримання одного працівника становитимуть близько 35-40 тис. грн на місяць (із урахуванням податків і технічного забезпечення). Річні витрати на відділ складуть:

$$\text{Річні витрати} = 4 \cdot 40000 \cdot 12 = 1920000 \text{ грн.}$$

Більшість сучасних логістичних операторів у тому числі й товариство “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” діють не лише як перевізники, а як посередники - логістичні експедитори. Тобто компанія укладає договір із замовником на організацію перевезення вантажу, бере на себе відповідальність за доставку, але саме перевезення виконує інший підрядний перевізник.

Переважаюча кількість власного транспорту компанії ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” використовується для міжнародних перевезень, тому для організації роботи у форматі “одне перевезення – один тендер” компанія залучатиме підрядних перевізників, які на біржі пропонують свої послуги. Таким чином, логістична компанія зароблятиме не на самому перевезенні, а на управлінні процесом, гарантуючи клієнту безперебійну доставку. Прибуток за таких умов формується на маржі між ціною для клієнта та вартістю перевезення у перевізника.

Слід зазначити, що прибутковість логістичної компанії залежить від масштабу перевезень (чим більша кількість рейсів – тим більша сукупна маржа), спеціалізації (наприклад, перевезення небезпечних вантажів чи термочутливих товарів мають вищу націнку), географії перевезень (міжнародна логістика має більший прибуток, але й більше витрат), ефективності підбору підрядників (чим кращі стосунки з перевізниками, тим нижчі ставки), додаткових сервісів (зберігання, крос-докінг, митно-брокерське оформлення, страхування,

інформаційна підтримка).

У середньому, маржа логістичної компанії становить 10-20%, але в складних проєктах може досягати 25-35%.

За консервативними оцінками, кожен спеціаліст відділу тендерної діяльності може забезпечити участь у 50-70 успішних тендерах по Україні на місяць із середнім прибутком у 2500 грн. Таким чином, очікуваний дохід від роботи чотирьох спеціалістів за рік може становити:

$$\text{Очікув дохід}_{4 \text{ спеціалісти}} = 4 \cdot 60 \cdot 12 \cdot 2500 = 7200000 \text{ грн.}$$

Відповідно, чистий економічний ефект дорівнюватиме:

$$\text{Економічний ефект} = 7200000 - 1920000 = 5280000 \text{ грн.}$$

Виходячи із розрахунків, ми бачимо, що даний проєкт є економічно ефективним та рентабельним.

Крім безпосереднього фінансового результату, впровадження відділу забезпечить такі додаткові ефекти: підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до ринкових змін; зниження навантаження на менеджерів інших відділів; розширення клієнтської бази та географії діяльності; зміцнення корпоративного іміджу компанії як надійного партнера в тендерних закупівлях; покращення управлінського контролю над процесом залучення нових замовлень.

Разом з тим можна виділити і організаційно-управлінські переваги від реалізації даного проєкту, а саме:

1. Спеціалізація – чітке розмежування функцій між підрозділами та уникнення дублювання завдань.
2. Швидкість реагування – скорочення часу від виявлення тендеру до подання заявки.
3. Підвищення якості – професійний підхід до підготовки документації з урахуванням законодавчих вимог і специфіки клієнтів.
4. Системність – створення єдиної бази даних тендерних процесів і результатів участі.

5. Прозорість та контроль – можливість оцінювати ефективність відділу за кількістю виграних тендерів та рівнем прибутковості.

Переваги та вигоди від створення відділу тендерної діяльності на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” представлено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Переваги та вигоди від створення відділу тендерної діяльності на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

№	Напрямок вигод	Зміст переваг і вигод	Очікуваний результат / ефект
1.	Економічні	Збільшення обсягів замовлень і прибутку через активну участь у тендерах. Диверсифікація джерел доходу поряд із постійними контрактами. Зниження ризику простоїв транспорту. Рациональне використання ресурсів.	Зростання прибутку на 15–20%. Підвищення рентабельності діяльності. Стабільне завантаження транспортних потужностей.
2.	Організаційно-управлінські	Централізація процесу участі в тендерах у межах одного підрозділу. Зменшення навантаження на інші відділи. Підвищення професіоналізму та якості підготовки заявок. Забезпечення системності, прозорості та контролю за результатами.	Скорочення часу на підготовку тендерної документації на 30–40%. Зменшення кількості помилок і відхилених заявок. Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій.
3.	Стратегічні	Підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Розширення клієнтської бази, у т.ч. за рахунок державних і міжнародних замовників. Підвищення іміджу надійного партнера. Можливість виходу на нові ринки.	Зміцнення ринкових позицій компанії. Зростання впізнаваності бренду ZAMMLER. Підвищення довіри з боку клієнтів і партнерів.
4.	Соціальні та кадрові	Створення нових робочих місць (3-4 спеціалісти). Підвищення кваліфікації працівників. Формування системи матеріального стимулювання за успішні тендери. Підвищення мотивації персоналу.	Зростання рівня професіоналізму кадрів. Поліпшення корпоративного клімату. Зменшення плинності кадрів.
5.	Інноваційні та цифрові	Використання сучасних ІТ-рішень для пошуку й аналізу тендерів. Створення бази даних тендерної діяльності. Інтеграція з CRM-системою компанії. Формування аналітичної підтримки управлінських рішень.	Автоматизація процесів пошуку й подачі заявок. Підвищення точності планування перевезень. Прозорість і аналітичність управління.

Отже, поєднання двох стратегій – участі у тендерах на довгострокові контракти та в короткострокових перевезеннях дозволяє компанії забезпечити стабільність і водночас гнучкість бізнес-процесів, що є ключовою умовою підвищення ефективності управління транспортно-логістичними послугами. А створення відділу тендерної діяльності на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” забезпечить підприємству комплексний позитивний ефект: економічний у вигляді зростання прибутковості; організаційний через оптимізацію внутрішніх процесів; стратегічний завдяки зміцненню позицій на ринку; соціальний через розвиток і мотивацію персоналу; інноваційний за рахунок цифровізації тендерного менеджменту. У результаті компанія отримає стійке підвищення ефективності управління логістичними послугами та конкурентну перевагу на ринку.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Загальна характеристика системи охорони праці ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”

Система охорони праці на логістичному підприємстві – це сукупність організаційних, технічних, соціально-економічних і правових заходів, спрямованих на збереження життя, здоров’я та працездатності працівників під час виконання ними трудових обов’язків. Охорона праці в логістичній сфері ґрунтується на вимогах Закону України “Про охорону праці”, Кодексу законів про працю та галузевих нормативів. Основна мета – створення безпечних умов праці під час вантажно-розвантажувальних робіт, транспортування, зберігання та пакування вантажів. На ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” система охорони праці включає такі елементи:

1. Службу охорони праці, що створена відповідно до чисельності персоналу і контролює дотримання вимог безпеки, проводить інструктажі, перевірки, навчання. Вона підпорядковується безпосередньо керівнику. До її складу входять інженер з охорони праці й відповідальні особи на ділянках (склади, транспортний відділ, диспетчерська служба). До основних функцій служби відноситься: проведення інструктажів (вступного, первинного, повторного, позапланового); розробка положень, інструкцій та стандартів безпеки; контроль за технічним станом обладнання, стелажів, навантажувачів, засобів індивідуального захисту; розслідування нещасних випадків та профілактика їх виникнення.

2. Навчання та інструктажі, які проходить кожен працівник компанії, включаючи вступний інструктаж перед початком роботи, первинний інструктаж на робочому місці, повторні інструктажі не рідше одного разу на пів року та навчання з питань охорони праці та перевірку знань.

3. Технічна безпека на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” передбачає

регулярний технічний огляд і ремонт навантажувачів, підйомників, легкових та вантажних автомобілів; маркування зон руху техніки та пішоходів; контроль справності систем освітлення, вентиляції, сигналізації. Протипожежна безпека в компанії полягає у встановленні систем пожежної сигналізації та відеоспостереження; наявності вогнегасників, пожежних гідрантів, планів евакуації; навчання персоналу діям у разі пожежі.

4. Контроль і моніторинг охорони праці та техніки безпеки на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” передбачає внутрішні перевірки стану охорони праці, аудити безпеки складів і транспортних дільниць, аналіз причин травматизму та розробку профілактичних заходів. Керівник підприємства несе персональну відповідальність за стан охорони праці на ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”, а керівники підрозділів (складів, транспортних дільниць) відповідають за безпечні умови роботи в межах своїх ділянок.

5. Соціальні гарантії означають, що у разі нещасного випадку або професійного захворювання працівник даної компанії має право на компенсацію шкоди, лікування за рахунок підприємства або Фонду соцстрахування.

Слід зазначити, що у лютому 2021 року компанія ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” успішно пройшла сертифікаційний аудит та перейшла від вимог OHSAS 18001 до вимог міжнародного стандарту ISO 45001:2018. За результатами аудиту, компанія отримали нові версії сертифікатів, які підтверджують, що їх чинні системи повністю відповідають вимогам міжнародного стандарту “Система менеджменту охорони здоров’я та безпеки праці”. ISO 45001 – це перший міжнародний стандарт в галузі охорони праці, який запропонував єдиний і простий підхід для організацій, що бажають підвищити рівень охорони здоров’я та безпеки праці, а також знизити травматизм на робочому місці. Основною відмінністю між стандартами ISO 45001 та OHSAS 18001 є те, що стандарт ISO 45001 сфокусований на взаємодії між організацією і її бізнес-оточенням, а стандарт OHSAS 18001 – на управлінні факторами ризику в галузі охорони праці та промислової гігієни. Крім того, стандарт OHSAS 18001 ґрунтується на процедурах та розглядає тільки ризики,

тоді як стандарт ISO 45001 розглядає як ризики, так і можливості, і базується на процесах. Тобто в новому стандарті охорона праці розглядається як частина перспектив сталого розвитку всієї організації.

4.2 Планування та організація евакуаційних перевезень під час надзвичайних ситуацій

Евакуаційні перевезення є важливою складовою системи цивільного захисту держави. Вони спрямовані на організоване переміщення населення, матеріальних цінностей, техніки та тварин із районів, що потрапили або можуть потрапити під вплив небезпечних факторів надзвичайних ситуацій, до безпечних територій. Метою таких перевезень є збереження життя і здоров'я людей, мінімізація матеріальних втрат та забезпечення безперервності функціонування критичних об'єктів інфраструктури. Ефективне планування й організація евакуації є визначальними для зменшення наслідків як природних, так і техногенних або воєнних катастроф.

Процес евакуації населення та матеріальних цінностей базується на принципах завчасності, безперервності управління, безпечності, поетапності, раціонального використання ресурсів та дисциплінованості. Завчасне планування передбачає створення відповідних планів, схем маршрутів, визначення пунктів збору населення, місць тимчасового розміщення, обсягів транспортних ресурсів та порядку їх використання [19]. Це дозволяє у разі виникнення небезпеки оперативно розпочати евакуаційні заходи, не допускаючи паніки та неорганізованості.

Планування евакуаційних перевезень здійснюється заздалегідь, ще у мирний час, і конкретизується в разі виникнення загрози або самої надзвичайної ситуації. Основними документами, що регулюють цей процес, є план евакуації населення, план транспортного забезпечення евакуації та план розміщення евакуйованих у безпечних районах. У межах цих документів визначаються цілі, масштаби та категорії евакуації, уточнюються маршрути руху, кількість транспортних засобів, графік перевезень і порядок управління евакуаційними

колонами. Розрахунок кількості транспорту базується на чисельності населення, яке підлягає евакуації, пасажиромісткості транспортних засобів, а також кількості рейсів, які кожен транспорт може здійснити за відведений час. Усі ці показники враховуються при складанні планів транспортного забезпечення.

Організація евакуаційних перевезень передбачає безпосереднє виконання запланованих заходів. Вона охоплює оповіщення населення про початок евакуації, організацію збору людей у визначених пунктах, проведення реєстрації, інструктажу, посадки на транспорт та безпосереднє перевезення до безпечних місць. Після прибуття евакуйованих здійснюється їх облік, розміщення, надання медичної допомоги, забезпечення продуктами харчування, питною водою та засобами гігієни. Для цього створюються евакуаційні комісії, які координують усі етапи переміщення населення [20].

Організаційне керівництво евакуацією здійснюється комісіями з евакуації, що формуються на державному, обласному, районному, міському рівнях, а також при великих підприємствах і установах. До їх складу входять представники органів влади, Державної служби з надзвичайних ситуацій, Національної поліції, транспортних організацій, медичних і комунальних служб. Кожна комісія має керівника, групу планування та координації, транспортну службу, медичний підрозділ, службу зв'язку й охорони громадського порядку. Злагодженість дій усіх цих структур є необхідною умовою безпечного та організованого переміщення населення.

Під час проведення евакуаційних перевезень використовуються різні види транспорту – автомобільний, залізничний, водний, а в особливих випадках – авіаційний. Автомобільний транспорт є основним засобом для перевезення населення на короткі відстані та в межах однієї адміністративної території. Залізничний транспорт застосовується при масштабних евакуаціях на далекі відстані. Водний транспорт використовується для переміщення населення з прибережних або річкових районів, тоді як авіаційний транспорт зазвичай задіюється для перевезення дітей, поранених або осіб з інвалідністю. У разі відсутності транспорту допускається організація пішої евакуації, якщо відстань

до безпечних місць є незначною і не існує безпосередньої загрози для життя.

Під час евакуації особливе значення має інформування населення. Воно здійснюється через системи централізованого оповіщення, засоби масової інформації, інтернет-платформи, мобільні додатки, гучномовці та інші технічні засоби. Ефективна система оповіщення забезпечує своєчасне отримання населенням інформації про маршрути руху, пункти збору, час відправлення транспортних засобів і правила поведінки під час евакуації. Від рівня організації комунікації залежить швидкість та безпека евакуаційного процесу.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій дедалі ширше застосовуються автоматизовані системи управління евакуаційними процесами. Геоінформаційні системи (GIS) дозволяють моделювати маршрути руху з урахуванням можливих небезпечних зон, GPS-моніторинг – відстежувати переміщення колон, а мобільні додатки – забезпечувати населення актуальними повідомленнями та координатами пунктів прийому [20]. Такі технології підвищують оперативність, точність і контрольованість процесів евакуації.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективність евакуаційних перевезень у надзвичайних ситуаціях залежить від завчасного планування, чіткої координації дій органів влади, належного технічного забезпечення транспортних засобів, злагодженої роботи служб цивільного захисту та дисципліни населення. Комплексне і науково обґрунтоване планування, що враховує особливості території, транспортної інфраструктури, демографічний склад населення і можливі сценарії надзвичайних ситуацій, є запорукою зниження людських втрат і матеріальних збитків. Евакуаційні заходи мають бути не лише технічно організованими, а й соціально орієнтованими – такими, що забезпечують безпеку, гідні умови перевезення і подальше розміщення евакуйованих.

Отже, планування та організація евакуаційних перевезень – це складний, багатокомпонентний процес, який потребує чіткої координації, завчасної підготовки, використання сучасних інформаційних технологій і тісної взаємодії всіх суб'єктів системи цивільного захисту. Від його ефективності залежить головне – збереження життя людей у найкритичніші моменти.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретичні засади, практичні механізми та напрями удосконалення процесу управління транспортно-логістичними послугами підприємства на прикладі ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”.

Перший розділ роботи було присвячено розгляду сутності, класифікації та значення транспортно-логістичних послуг, визначенню їхньої ролі у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних підприємств, а також аналізу світового досвіду організації логістичних процесів. Визначено, що ефективна система управління транспортно-логістичними послугами ґрунтується на принципах інтегрованості, економічної доцільності, клієнтоорієнтованості та цифровізації, а ключовими критеріями її результативності є рівень задоволеності клієнтів, оптимальність витрат, якість сервісу та відповідність логістичних процесів стратегічним цілям підприємства.

У другому розділі досліджено організацію та особливості діяльності ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” як одного з провідних логістичних операторів України. Визначено, що діяльність підприємства базується на поєднанні контрактної, транспортної, складської та митно-брокерської логістики, що забезпечує комплексне надання логістичних послуг на внутрішньому та міжнародному ринках. Проаналізовано організаційну структуру компанії, яка має регіональний тип та забезпечує оперативність управлінських рішень, ефективний розподіл функцій і чітку координацію між підрозділами. Встановлено, що процес управління логістичними послугами включає планування маршрутів і вартості перевезень, організацію операцій на складах і терміналах, виконання митних процедур, моніторинг вантажів у режимі реального часу, управління якістю сервісу та впровадження заходів з удосконалення логістичного циклу. Аналіз результатів діяльності підприємства показав позитивну динаміку, зокрема зростання обсягів операційної діяльності й

розширення кадрового ресурсу, що свідчить про масштабування бізнесу та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Третій розділ присвячений розробці практичних рекомендацій щодо покращення процесу управління транспортно-логістичними послугами ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”. Запропоновано напрями удосконалення, серед яких: розширення спектра логістичних послуг, оптимізація сервісів міжнародної доставки, цифрове оновлення систем моніторингу вантажів, запровадження нової системи управління тендерною діяльністю, що дозволить підвищити прозорість закупівель, ефективність взаємодії з підрядниками та зменшить операційні ризики. Обґрунтовано доцільність модернізації логістичної інфраструктури на основі інноваційних технологій, а також запровадження принципів Lean-менеджменту та KPI для систематичного покращення якості логістичних процесів. Окрему увагу приділено підвищенню рівня цифровізації діяльності, зокрема інтеграції платформ електронного документообігу, автоматизації митно-брокерських процедур, удосконаленню ІТ-рішень з відстежування вантажів.

У четвертому розділі розглянуто питання охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях, описано систему управління охороною праці на підприємстві, її нормативне забезпечення та заходи щодо організації евакуаційних перевезень під час надзвичайних ситуацій. Встановлено, що ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” приділяє значну увагу питанням безпеки персоналу та забезпечення безпечних умов праці.

Запропоновані у роботі рекомендації спрямовані на підвищення якості сервісу, зміцнення позицій ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА” на внутрішньому та міжнародному ринках, зниження логістичних витрат і оптимізацію операційної діяльності. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення сприятиме підвищенню ефективності управління логістичними процесами, зміцненню конкурентних переваг компанії та формуванню стійкої моделі розвитку підприємства в умовах глобальних викликів.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с
2. Лук'янова О. М., Кривцун Д.Ю. Світовий досвід та перспективи розвитку транспортно-логістичної системи України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 166-172.
3. Воробець Є. О. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 18-20. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-81> (дата звернення: 7.09.2025)
4. Чучка І. М. Сучасні основні форми транспортно-логістичних послуг в Європі. *Економіка і суспільство*. 2025. Вип. 1. С. 18-20.
5. Григорак М. Ю. Транспортна логістика: навчальний посібник для студентів. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 199 с.
6. Ільченко Т. В. Управління якістю логістичних послуг підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 72. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-55> (дата звернення: 10.09.2025)
7. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М., Волинчук Ю. В. Перспективи розвитку ринку логістичних послуг в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/89.pdf (дата звернення: 10.09.2025)
8. Грицина Л.А., Харун О.А. Порівняльний аналіз розвитку транспортно-логістичних систем провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. С. 143-146.
9. Кужда Т. Управлінські рішення з використанням інформаційних платформ для організації надання логістично-транспортних послуг. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90. № 5. С. 149-157.
10. Сороківська О. А., Гач Ю. О. Особливості транспортно-логістичних послуг у країнах європейського союзу. Матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті проф. ТНТУ ім. І. Пулюя, акад. НАН М. Г. Чумаченка: "Управління

бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0”, 11 жовтня 2024 року. Т.: ТНТУ, 2024. С. 94-95.

11. Офіційна веб-сторінка ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”. URL: <https://www.zammler.com.ua/about/> (дата звернення: 15.09.2025)

12. ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”. URL: <https://clarity-project.info/edr/35007717> (дата звернення: 15.09.2025)

13. ТОВ “ЗАММЛЕР УКРАЇНА”. URL: <https://opendatabot.ua/c/35007717> (дата звернення: 15.09.2025)

14. Топ 10 транспортно-логістичних компаній України. URL: <https://uba.top/transport-logistics-companies-of-ukraine/> (дата звернення: 25.09.2025)

14. TMS для перевізників: оптимізація перевезень. URL: <https://genesis-id.com/tms-dlya-pereviznikov/> (дата звернення: 01.11.2025)

15. Розробка TMS-системи. URL: <https://seok.ua/uk/razrabotka-tms-sistemy> (дата звернення: 03.11.2025)

16. Аналіз віконного ринку України за 2024 рік. Підсумки та перспективи. URL: https://oknakonsult.com/media/fileuploads/%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4_%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%96%D0%BD%D0%B8_2024.pdf (дата звернення: 10.11.2025)

17. Що означає 4PL? URL: <https://lank.liberty.cx.ua/ukraincyam/shho-oznachaie-4pl.html> (дата звернення: 15.11.2025)

18. Луциків І. В. Принципи організації та здійснення інноваційної діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2011. № 5(24). С. 226-228.

19. Шведа Н. М., Шпилик С. В., Піняк І. Л. Механізми управління транспортно-логістичною системою Європейського Союзу в умовах пандемії: досвід для України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 43-48.

17. Шведа Н., Ратинський В. Стратегічні пріоритети розвитку підприємств сфери послуг. Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному

просторі: колективна монографія /за ред. д.е.н., проф. С.М. Співака. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 318 с. С. 241-253.

18. Машлій Г.Б., Лаба І.З. Інноваційні рішення щодо вирішення проблем покращання роботи підприємства. “Перспективні напрями розвитку науки та техніки”: Збірник наукових матеріалів XVIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. м. Вінниця, 23 березня 2018 року. Ч.1. С. 12-16.

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

20. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина “Цивільна безпека” : навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя, 2022. 150 с.

21. Луциків І.В., Поддубняк Д.В. Теоретичні аспекти управління транспортно-логістичними послугами підприємства в умовах глобальної конкуренції. Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах”, 17 листопада 2025 року. Т.: ТНТУ, 2025. С. 91-92.

22. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2016. Том 23. №2. С. 60-65.

23. Озерянська Н.В., Мосій О.Б. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. Міжнародна наукова інтернет-конференція “Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення”. Вип. 33. Ч 2. Тернопіль. 2018. С. 37-39.

24. Мосій О.Б., Сарафанюк С.В., Фірман Г.Б. Використання інструментів управління розвитком організацій. Шістдесяті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27 жовтня 2021 р.). Львів, 2021. С. 14-16.

25. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір*. №190. 2024. URL:

<http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505> (дата звернення: 16.11.2025)

26. Погребний В. Управління логістичними процесами у транспортній сфері. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87> (дата звернення: 16.11.2025)

27. Бирський В. В., Шмиголь Н. М., Демченко С. Математичні основи експедиційної діяльності транспортних компаній для оптимізації управління реверсною логістикою. *Управління змінами та інновації*. 2025. №13. С. 53-58.

28. Синявська О., Репіч Т. Оптимізація вантажних перевезень за допомогою системи GPS-моніторингу. *Молодий вчений*. 2020. №2 (78). С. 356-359.

29. Близнюк А. О., Кудрявцева О. В., Використання логістичних методів управління транспортно-експедиторськими процесами *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3083/3006> (дата звернення: 18.11.2025)

30. Коляденко Н., Ментус В. Оптимізація транспортної роботи логістичних компаній. Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів. Київ : КНУТД. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств, 2019. С. 208-209.

31. Тарасюк Г. М., Іщенко В. С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32-38.

32. Озарко К., Челомбитько В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1917>. (дата звернення 24.11.2025).

33. Дудкін П.Д., Костецький В. З. Брокерське обслуговування як елемент сучасного логістичного бізнесу. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ. 2025. Том 92. № 1. С. 114-122

ДОДАТКИ