

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Особливості впровадження сучасних технологій у транспортній
логістиці підприємства»

Виконав: студент групи 601-ЕМл

Кривошея Владислав Віталійович _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Комеліна О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	6
1.1. Сутність і роль транспортної логістики у діяльності підприємства у сучасних умовах.....	6
1.2. Підходи до класифікації сучасних технологій у транспортній логістиці...	11
1.3. Ключові фактори впливу на розвиток транспортної логістичної системи та її ефективність у контексті міжнародних трендів.....	17
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ПП «ГАЛАКТИКА».....	23
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПП «Галактика»	23
2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарського стану підприємства ПП «Галактика».....	26
2.3 Оцінка діючої системи управління транспортною логістикою та її інформаційного забезпечення на ПП «Галактика».....	46
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ПП «ГАЛАКТИКА».....	51
3.1. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку транспортної логістики підприємств в Україні в умовах євроінтеграції.....	52
3.2. Структурно-логічне моделювання розвитку логістичної діяльності ПП «Галактика»	55
3.3. Рекомендації щодо інноваційних пріоритетів та технологій розвитку транспортної логістики ПП «Галактика»	60
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи викликана зростанням ролі транспортної логістики підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції України. Динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, напрямів та масштабів перевезень, логістичних ланцюгів вимагають підвищення оперативності адаптації транспортної логістики і забезпечення надійності постачань, якісного сервісу, створення доданої вартості. Швидкі процеси цифровізації економіки, розвиток глобальних ланцюгів постачань, зростання масштабності перевезень викликають необхідність впровадження сучасних логістичних технологій. Проте впровадження інновацій супроводжується необхідністю підвищення ефективності системи управління підприємством у цілому та транспортною логістикою зокрема, удосконалення логістичних бізнес-процесів, впровадження нових цифрових логістичних технологій, інструментів, методів, подальшим розвитком логістичної інфраструктури.

Зазначені проблеми знайшли розвиток у дослідженнях українських та зарубіжних науковців: Балабанової Л., Крикавського Є., Комеліної О., Гудзь О., Головіної О., Марінова Є., Ковриги О., Christopher M., Lambert D. M., Ballou R. H., Rolf, B., Jackson, I., Müller, M., Lang, S., Reggelin, T. та ін. Вчені акцентують увагу на тому, що ланцюги поставок працюють у дедалі складніших та невизначених середовищах. Це вимагає залучення інструментів адаптивного планування та контролю для забезпечення доставки кінцевим споживачам з мінімальними затримками та витратами та підтримки безперервності та конкурентоспроможності бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення сутності та ролі транспортної логістики у діяльності підприємства, дослідження сучасних логістичних технологій та обґрунтування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку логістичної системи підприємства у сучасних умовах.

Особливості впровадження сучасних технологій у транспортній логістиці

підприємства

У кваліфікаційній роботі розв'язано такі завдання:

розкрито сутність і роль транспортної логістики у діяльності підприємства у сучасних умовах;

розроблено підходи до класифікації сучасних технологій у транспортній логістиці;

визначено ключові фактори впливу на розвиток транспортної логістичної системи та її ефективність у контексті міжнародних трендів;

проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління ПП «Галактика»;

здійснено аналіз основних показників фінансово-господарського стану підприємства ПП «Галактика»»;

досліджено систему управління транспортною логістикою та її інформаційного забезпечення на ПП «Галактика»;

обґрунтовано стратегічні орієнтири інноваційного розвитку транспортної логістики підприємств в Україні в умовах євроінтеграції;

проведено структурно-логічне моделювання розвитку логістичної діяльності ПП «Галактика»;

розроблено рекомендації щодо інноваційних пріоритетів та сучасних технологій розвитку транспортної логістики ПП «Галактика».

Об'єктом дослідження є система управління транспортною логістикою підприємства.

Предметом дослідження є сучасні логістичні технології та механізми їх впровадження у транспортно-логістичні процеси підприємства.

У даній роботі використано такі методи дослідження: узагальнення, аналізу та синтезу – при вивченні підходів щодо сутності та завдань транспортної логістики у сучасних умовах; порівняльного аналізу – при дослідженні впливу інноваційних методів та технологій на результативність організації логістичних бізнес-процесів; SWOT-аналіз та PEST-аналіз з метою вивчення сучасних особливостей стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та його впливу на ефективність транспортної логістики; методи фінансово-

економічного та статистичного аналізу – при аналізі фінансово-економічних показників діяльності підприємства; методи структурно-логічного та сценарного моделювання – при розробці практичних рекомендацій щодо орієнтири інноваційного розвитку транспортної логістики підприємств в Україні в умовах євроінтеграції, а також під час обґрунтування інноваційних пріоритетів та технологій розвитку транспортної логістики підприємства.

При проведенні дослідження опрацьовано наукові розробки українських та зарубіжних вчених з менеджменту, економіки, фінансів, логістики та суміжних сфер, у яких розглядається питання транспортної логістики, офіційна фінансова звітність ПП «Галактика» за 2022-2024 рр., відкриті дані, які знаходяться в мережі Інтернет, дані аналітичних платформ Опендатабат та Youcontrol.

Кваліфікаційна робота містить наукову новизну та практичну цінність. Поглиблено розуміння ролі транспортної логістики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Розроблено практичні рекомендації щодо реалізації інноваційних пріоритетів зміцнення управлінської системи шляхом створення єдиного логістичного департаменту, впровадження автоматизованої системи управління транспортом (TMS), оновлення матеріально-технічного забезпечення ПП «Галактика».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 7 таблиць, 202 рисунків, 51 джерело літератури, а також 1 додаток. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність і роль транспортної логістики у діяльності підприємства у сучасних умовах

У змінних умовах розвитку сучасного бізнесу роль транспортної логістики перетворюється у визначальний фактор конкурентоспроможності підприємств та організацій. Отже важливим є дослідження нових концепцій розвитку транспортної логістики, що викладено у сучасних працях українських та зарубіжних науковців. Зокрема слід виділити важливі напрями дослідження транспортної логістики, що здійснені українськими науковцями Крікавським Є.В., Балабановой Л. В., Пономарьовим Ю. В. за напрямом логістичного менеджменту та управління потоками [1-2]. Основним заданням дослідника було формування логістичних концепцій для організації, а також інтеграція транспорту у ланцюги постачань, що є надзвичайно важливим в сучасних умовах. Не можна оминути і внесок такої науковці як Познякова Л.О. , яка зосереджувала свою увагу на розвитку транспортно-логістичних систем, а також проблемах оптимізації перевезень для України [3]. Такий напрям досліджень щодо розвитку транспортної інфраструктури є надзвичайно важливим і з практичної точки зору дає змогу підприємствам отримати додаткові переваги від оптимізаційних рішень, де управлінські рішення відіграють особливу важливість. Важливо відмітити, що ця дослідниця зосереджувала свою увагу саме на розроблення методів оцінювання ефективності транспортних процесів. Гудзь О.Є. сконцентрувала свою увагу на дослідженні логістичних витрат і інфраструктури транспорту [4]. При цьому основний погляд дослідниці був зосереджений на розв'язання вказаних проблем та вдосконаленні такого

напрямую досліджень через інструменти економічного обґрунтування впровадження логістичних рішень.

Не можна не врахувати праці М.П. Бутка щодо регіональної логістики і формування просторової транспортної мережі, яка б враховувала масштаби, відстані, зміни в розвитку бізнесу тощо [5]. Усе це сприятиме на погляд даного науковця формуванню різних моделей розвитку транспортно-логістичної інфраструктури регіонів України. Слід відмітити, що серед регіонів України такі відмінності є об'єктивно існуючими, а за сучасних умов логістика перевезень значною мірою змінилася. Науковець Дикань В.Л. розглядає інші аспекти транспортної логістики та її подальшого розвитку, зосереджуючи увагу на мультимодальних перевезеннях а також залізничні логістиці. Його основна увага пов'язана з вдосконаленням управління транспортними процесами [6]. Тобто обраний аспект його досліджень пов'язаний по суті з бізнес-процесами транспортних підприємств чи підприємств, які або надають послуг з транспортних перевезень, або є споживачами транспортних послуг. Науковець Ткаченко В.О. розглядає проблеми удосконалення логістичних каналів збуту, а також концентрує свою увагу на інтеграційних процесах транспорту, враховуючи масштаби території України, можливості її інтеграції з іншими транспортними мережами тощо [7]. У цьому контексті він зосереджує увагу на транспорті як елементі логістичної стратегії підприємств, що є теж надзвичайно важливим напрямом досліджень транспортної логістики. Інша українська науковиця Стахурська Н.Б. зосереджує увагу на таких аспектах: логістичний сервіс та якість постачань [8]. Слід відмітити, що розглядаються цей напрям через призму підвищення рівня транспортного обслуговування клієнтів в умовах розвитку клієнторієнтованої економіки. Деталізовано особливості розвитку транспортної логістики в умовах діджиталізації розкрили науковці Комеліна О. В. та Болдирева Л.М. [9-10]

Серед зарубіжних дослідників слід визначити роботи таких вчених як Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B., які зосереджують увагу на дослідженні логістичних систем і транспорту [11]. Вони є засновниками сучасної концепції

логістичного менеджменту. Відмітимо, що цей європейський досвід слід враховувати при удосконаленні транспортних перевезень та подальшому розвитку транспортної інфраструктури в Україні. D. M. Lambert зосереджують увагу на інтегрованої концепції розвитку логістики, сервісі постачання [12]. Ці науковці є авторами концепції взаємодії у ланцюгах постачань.

Наприклад M. Christopher концентрує свою увагу на дослідженні логістики та маркетингу, а також клієнтоорієнтованого сервісу [13]. Отже перевагою цього дослідження є розгляд транспортної логістики як джерела конкурентних переваг. На сьогодні це дійсно є серйозною проблемою не лише для України в її складних умовах, а для їх всіх країн Європейського Союзу, а також світової економіки у цілому. Така ситуація є результатом глобальних викликів, коли транспортні напрями повністю змінюються або вдосконалюються у зв'язку зі зміною центрів економічного тяжіння та деконцентрації традиційних центрів виробництва і споживання, впровадження технологічних інновацій та сучасних технологій логістичного менеджменту.

Окрім цього можна виділити роботи R. H. Ballou які в своїх дослідженнях вказують на важливість таких складових розвитку транспортної системи як транспортні витрати, маршрутизація, провадження кількісних методів управління транспортними бізнес-процесами [14]. S. Ghiani проводить своє дослідження з використанням математичних моделей з метою подальшої оптимізації транспортних мереж [15]. Не можна не відмітити роботи John J. Coyle відповідно до розвитку транспортних систем і менеджменту перевезень, де транспорт розглядається в структурі логістичних рішень [16]. Викликаю інтерес роботи J. Witkowski, який розглядає європейський логістичні мережі, аналізує їх розвиток та розвиток логістичних кластерів та інфраструктури ЄС [17].

Таким чином, системність впливу глобальних викликів та зміни конкурентоспроможності традиційних постачальників сировини, кінцевих товарів і послуг, масштабність досліджень у сфері логістики та розвитку інновацій стають новими чинниками удосконалення транспортної логістики, механізмів та інструментів її подальшого розвитку. Підсумовуючи проведений

аналіз досліджень українських та зарубіжних дослідників щодо розвитку транспортної логістики слід констатувати наступне. Якщо у працях українських дослідників переважає проблематика економічної ефективності та розвитку транспортної інфраструктури, то у працях Європейського Союзу – проблеми інтеграції транспорту у ланцюги постачання та клієнтський сервіс.

Проведені аналітичні дослідження в сфері логістики в Україні у 2024 р. свідчать про наявність досить складних проблем, що потребують свого дослідження та визначення нових можливостей для розвитку транспортної логістики [18-19].

У 2024 р. до головних трендів розвитку транспортної логістики в Україні можна віднести насамперед такі.

По-перше, цифровізація бізнес-процесів, розвиток інфраструктури та міжнародна інтеграція. При актуальними стають завдання розвитку та впровадження у практичну діяльність нових аналітичних інструментів, наприклад таких, як Big Data що використовується з метою оптимізації і маршрутів і прогнозування попиту зміни тенденцій на ринку, впровадження інновацій тощо. Причому дуже активно досліджуються можливості використання штучного інтелекту для автоматизації управління логістичними процесами.

По-друге, не можна ігнорувати інноваційні бізнес-процеси, які сьогодні охоплюють увесь світ, що потребує відповідної реакції у розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Надзвичайно важливим напрямом стає розвиток мультимодальних перевезень, коли компанії використовують комбіновані перевезення і використовують інтегрований підхід оптимізації перевезення товарів із залученням автомобільних, залізничних та морських шляхів сполучення та відповідних видів транспорту. В Україні цей напрям досліджень пов'язаний насамперед з тим, що активізуються перевезення у напрямі «Україна – ЄС» великогабаритних і важких вантажів.

По-третє, іншим трендом розвитку транспортної логістики є активний розвиток міжнародної інтеграції логістичних послуг і логістичних перевезень,

коли саме українські логістичні компанії розвивають свою співпрацю з іноземними партнерами. Розвиваються нові транспортні коридори, причому це стосується системних перевезень, як автомобільними та залізничними шляхами сполучення, так і використанням морських перевезень тощо. Насамперед це дає можливість віднайти нові ринки для бізнесу щодо реалізації власної продукції, покращити якість сервісу, активно використовувати європейський досвід з надання логістичних послуг та впроваджувати інноваційні оптимізаційні рішення у розвитку логістичної інфраструктури на перспективу в Україні.

По-четверте, важливими завданнями розвитку транспортної логістики є подолання наслідків, пов'язаних з порушенням торгових ланцюгів і зміною маршруту маршрутів логістичних перевезень, пов'язаних з наслідками війни. Потрібно зазначити, що певні проблеми розвитку транспортної інфраструктури пов'язані з обмеженими можливостями використання морських портів, де Україна втрачає можливість активного експорту сільськогосподарської продукції (зокрема зернових), так і металургійної продукції. Далі є істотні проблеми, пов'язані з розвитком повітряного транспорту і відповідно зупинкою такого великого аеропорту, як Бориспіль, авіаперевезень, пошкодження транспортних шляхів сполучення. Саме через пошкодження шляхів логістики відбувалися переорієнтація і пошук нових маршрутів.

Інший тренд у розвитку транспортної логістики пов'язаний із розвитком електронної комерції, особливо під час війни. Це пов'язано із зростанням кількості замовлень споживачів, а крім того з впровадженням інноваційних технологій, пов'язаних з оптимізацією управління складами, автоматизацію процесів інтеграції перевезень, впровадженням цифрових технологій, що дозволяють відстежувати замовлення, приймати швидкі управлінські рішення. Все це супроводжується необхідністю адаптації транспортної логістики до змін в логістичних ланцюгах, реакції на блокування окремих маршрутів та ін.

Не можна не врахувати інший тренд, пов'язаний з змінами у митному законодавстві країн світу, який можна розглядати як новий глобальний виклик та наслідок перебудови світових відносин. Наприклад, це впливає на вартість

постачань міжнародних посилок, обсяги покупок клієнтів у міжнародних інтернет-магазинах, виникають додаткові труднощі для управління логістичними операціями. Зростання експортно-імпортних відправлень змушує компанії електронного бізнесу шукати нові шляхи мінімізації такого впливу митного законодавства, а також інші механізми для оптимізації митних витрат для України в перспективі. Отже, відновлення логістичної інфраструктури буде пов'язано з будівництвом нових логістичних центрів, інноваційних хабів, покращенням співпраці з міжнародними партнерами здатність її до адаптації до нових викликів та інтеграції зі світовими торговими ланцюгами у майбутньому.

1.2. Підходи до класифікації сучасних технологій у транспортній логістиці

Сучасні процеси цифровізації економічних систем всього світу супроводжується значними змінами у розвитку логістичних систем і процесів. Логістика перетворюється з певної допоміжної функції підприємства на дуже важливий стратегічний інструмент формування конкурентних переваг організації в усьому світі. Слід відмітити, що логістичні технології на сьогоднішній день сприяють поглибленню інтеграційних процесів між організаціями, підприємствами, територіальними спільнотами, країнами та у глобальному світі в цілому. Важливо відмітити, що впровадження сучасних технологій у транспортній логістиці забезпечує інтеграцію таких бізнес-процесів як: матеріальних, технічних, інформаційних, фінансових та інших, які відбуваються і функціонують в межах єдиного логістичного ланцюга.

У науковій літературі, огляд якої зроблений був в попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи, існують різні напрями дослідження логістичних процесів і технологій. Практична реалізація кожного з них передбачає певну сукупність своїх методів, інструментів, технічних рішень, інших підходів щодо вирішення певних проблем логістичного розвитку організацій або логістичної інфраструктури в цілому. У науковій літературі логістичні технології, як

правило, трактуються як сукупність методів, рішень, засобів та інструментів. У логістичній сфері ці пов'язані з організаційними методами, технічними рішеннями, управлінськими рішеннями, програмно-інформаційними технологіями та засобами і іншими управлінським інструментами. Уся сукупність цих інструментів спрямована на оптимізацію процесів постачання, транспортування, складування, розподілу та обслуговування споживачів логістичних послуг.

Слід зазначити що в сучасному світі відбувається дуже швидкий розвиток логістичних послуг, а їх різноманіття вимагає їх відповідної класифікації (табл.1.1).

Використання сучасних технологій та методів у транспортній логістиці пов'язане з забезпеченням насамперед раціонального руху матеріально-технічних ресурсів, мінімізацією витрат, уникненням ризиків, дотриманням термінів постачань продукції, що потребує забезпечення певних стандартизованих параметрів надання сервісних послуг.

У сучасних умовах відбувається інтеграція фізичних і цифрових логістичних процесів, які потребують певного рівня розвитку цифровізації, правової трансформації економіки, готовності клієнтів, виробників, споживачів і інших зацікавлених сторін у розвитку нових цифрових інструментів. В умовах цифрової трансформації економіки відбувається перехід від локального управління окремими операціями окремих організацій до управління ланцюгами постачань. Цей підхід потребує відповідних знань, вмінь, навиків, компетенцій співробітників, які забезпечують швидкий розвиток сучасних логістичних технологій і їх цифровізацію, рівень автоматизації управлінських рішень тощо.

Досягнення гнучкості логістичних систем забезпечується через можливості їх адаптації до змінних умов середовища (прискорення темпів цифровізації, формування нових логістичних мереж, зміна зміни маршрутів логістичних перевезень та управлінських можливостей щодо контролю за розвитком логістичної системи в режимі реального часу тощо).

Таблиця 1.1 – Класифікаційні підходи до дослідження логістичних технологій та їх характеристика

Критерії класифікації	Інструменти	Результати застосування
За сферою застосування у логістичній системі організації		
1. Технології транспортної логістики	1.1. системи GPS-/ GLONASS-моніторингу транспортних засобів ТМС (програмне забезпечення) системи управління перевезеннями (цифрова логістика); 1.2. організація та контроль витрат пального та використання транспортних засобів і їх рівня їх завантаження; 1.3. маршрутизація та планування графіків перевезень; електронний документообіг (рух товарно-транспортних документів); контроль витрат пального та інших параметрів надання логістичних послуг при перевезенні вантажів.	оптимізація руху вантажу скорочення транспортних витрат та часу доставки, оптимізація використання ресурсів умовах цифровізації економічних систем та інформаційного супроводу логістичного менеджменту.
2. Складські логістичні технології	2.1. WMS-системи (Warehouse Management Systems); 2.2. автоматизовані стелажні та конвеєрні комплекси; 2.3. сортувальні та пакувальні лінії; технології штрихкодування та RFID-ідентифікації товарів. В основі логістичних технологій управління покладено методологію побудови бізнес-процесів та їх автоматизації.	удосконалення управління бізнес-процесами (приймання, зберігання, комплектація, відвантаження товарів). Забезпечують ефективності від: 20% використання складської площі; 35% скорочення часу обслуговування замовлень; точність комплектації; 30% продуктивності праці персоналу тощо.
3. Технології у сфері постачання та збуту	3.1. утворення електронних торгівельних платформ та EDI-обмін; 3.2. системи управління замовленнями (OMS); 3.2. Vendor Managed Inventory (VMI); 3.4. cross-docking та hub-логістик	забезпечення ефективності логістичного менеджменту, зокрема ефективності планування, а також прийняття управлінських рішень щодо скороченню часу, запасів, оптимізації логістичного циклу.
4. Інформаційно-аналітичні логістичні технології	4.1. ERP - системи управління ресурсами підприємств (досить поширені інструменти); 4.2. інструменти Big Data та інструменти прогнозування та аналізу логістичних процесів; 4.3. цифрові двійники логістичних процесів; 4.4. хмарні системи управління ланцюгами постачання.	формування більш досконалого інформаційного середовища транспортної логістики

	4.6. IoT-платформи моніторингу транспортних і складських матеріальних активів;	
2. За ступенем автоматизації логістичних процесів		
2.1. За ступенем автоматизації логістичних процесів	2.1.1. традиційні технології (з переважанням рутинної праці) управління операціями; 2.1.2. механізовані та автоматизовані системи управління, що передбачають застосування електронних систем обліку, диспетчеризації; 2.1.3. інтелектуальні та роботизовані технології (передбачає використання автономних транспортних засобів, роботизованих складських комплексів, безпілотних засобів моніторингу, системи штучного інтелекту)	автоматизація логістичних бізнес-процесів,
3. За характером стратегічних пріоритетів організацій транспортної логістики та матеріальних потоків		
Стратегічні пріоритети розвитку логістичної системи за специфікою діяльності організації на ринку	Пріоритети : випуску конкурентоспроможної виробничої продукції (push-технології); клієнтоорієнтованість, тобто орієнтація на споживчий попит (pull-технології); орієнтація на постачання точно в строк з урахуванням потреб споживачів продукції (Just-in-Time); мінімізація втрат у логістичних процесах (Lean-logistics); гнучкість до зміни попиту, здатність до адаптації в умовах змін (Agile-logistics); «Зелена логістика», екологізація транспорту та логістичної інфраструктури (Green-logistics).	Мета – забезпечення гнучкості та адаптації організацій до глобальних змін та викликів, динаміка попиту та місткості транспортної інфраструктури.

Примітка. Розроблено за [1- 22]

Логістичні технології спрямовані насамперед на те, щоб керувати матеріальними потоками в режимі реального часу, що прискорює прийняття управлінських рішень, їх адекватність, вчасність, ефективність і результативність.

Таким чином логістичні технології в цілому можна розглядати як інструмент підвищення ефективності діяльності організації та підприємств, зменшення або прискорення обороту запасів, зростання якості транспортно-логістичного обслуговування. Ці процеси створюють на сьогоднішній день нові

можливості для посилення рівня конкурентоспроможності організації як національному, регіональному, так і глобальному рівні.

Системний підхід до вивчення транспортної логістики викладено у навчально-методичному посібнику «Транспортна логістика» українських авторів Комеліної О.В. та Болдирєвої Л.М., у якому детально розглянуті закономірності розвитку транспортно-логістичної системи, особливості організації та оптимізації логістичних потоків, планування і прогнозування перевезень, а також ефективність логістичних витрат на транспорті [9]. На думку авторів перспективним завданням для українських логістичних компаній є прискорене впровадження інформаційних технологій, що у підсумку забезпечує точність обліку, раціоналізацію товароруку, підвищення якості управління перевезеннями, економічну ефективність логістичних витрат на транспорті. Наприклад, Головіна О. розглядає використання сучасних технологій для ефективного управління ресурсами [20]. Автор зосереджує увагу на використанні штучного інтелекту та машинного навчання для логістичних систем і систем моніторингу автопарку. Все це дозволяє ефективно керувати ресурсами транспортної логістики, досягати оптимізації маршрутів і забезпечувати контроль якості доставки. Важливим є підхід Є. Марінова, який визначає важливість впровадження інноваційних і цифрових технологій, серед яких приділена увага використанню штучного інтелекту, блокчейну, автоматизації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в транспортній логістиці [21]. Автор підкреслює, що використання таких технологій забезпечує швидкість доступу до інформації і підвищує ефективність логістичних процесів. У статті Чобіток В. та Літвінчик С. проаналізовано сучасні інформаційні системи, що використовуються в транспортній логістиці з метою оптимізації процесів перевезення та управління ризиками [22]. Автори розглядають вплив цих технологій на трансформацію логістичних систем організацій. Особливо актуальним оптимізація бізнес-процесів, можливості прогнозування попиту і прийняття рішень для транспортних компаній. Такі автори, як Волохова І. та В. Волохов розглядають

інноваційні підходи до оптимізації транспортних і логістичних систем через призму їх конкурентоспроможності [23].

Проведений аналіз логістичних технологій та їх вивчення дає змогу зробити такі висновки.

Систематизація та аналіз логістичних систем підприємств та організацій можуть бути проведені за такими критеріями, як організаційний, рівень автоматизації, інформатизації та управління інформаційними потоками, моніторинг та контроль перевезень; управління запасами, роль та значення транспорту у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, результативність використання конкретних логістичних технологій у конкретних організаціях з урахуванням їх бізнес-середовища.

Для традиційних логістичних технологій, що використовуються в українських організаціях, слід віднести управління локальними бізнес-процесами або операціями, низький або частковий рівень автоматизації, переважання паперового документообігу; контроль фактичних результатів перевезень, що не впливають на прийняття оперативних рішень; нормативний підхід, допоміжна роль технологій тощо. Як правило, такі технології пов'язані із стабільними процесами або відсутністю змін.

Для сучасних логістичних технологій мають бути притаманними такі характеристики, як: їх інтеграція в єдиний логістичний ланцюг, високий рівень цифровізації, роботизації, автоматизації процесів, впровадження електронного документообігу та здійснення аналітичного оцінювання бізнес-процесів, ефективності та результативності логістичних процесів, організація та проведення моніторингу у режимі реального часу, запровадження сучасних аналітичних інструментів, що забезпечують прогнозування та моделювання бізнес-процесів, використання стратегічно важливих інструментів сервісного обслуговування клієнтів та їх замовлень; забезпечення швидкості, гнучкості бізнес-процесів та зниження витрат тощо.

1.3. Ключові фактори впливу на розвиток транспортної логістичної системи та її ефективність у контексті міжнародних трендів

Стратегічні пріоритети розвитку транспортної логістичної системи України не можуть не враховувати основні тренди розвитку сучасної світової економіки. Зростання міжнародної торгівлі, швидка цифровізація та розвиток електронної комерції, впровадження інноваційних технологій стають тими факторами, які змушують фірми, компанії, організації, що пов'язані з наданням транспортних послуг і розвитком транспорту, враховувати ці тенденції. Отже стратегічним пріоритетом розвитку транспортної логістики є насамперед інновації, які створюють як короткострокові, так і довгострокові конкурентні переваги підприємствам та організаціям. Світові дослідження показують, що модель інноваційного циклу в управлінні ланцюгами постачань проходять кілька стадій розвитку і, відповідно для кожного окремого підприємства має специфіку реалізації, вимагає впровадження різних механізмів та інструментів управління на кожній стадії. Аналіз інноваційного циклу має враховувати особливості функціонування підприємства на ринку з урахуванням економічного потенціалу цих логістичних систем, а також визначення інноваційної стратегії. Світовий досвід показує, що відбувається активне впровадження інноваційних технологій і інтелектуальних систем, які принципово впливають на розвиток транспортної логістики.

Транспортні та логістичні компанії відіграють ключову роль у стимулюванні інновацій, особливо в частині діджиталізації та інтелектуалізації глобальних ланцюгів поставок. Ринок штучного інтелекту сфері транспорту швидко зростає і в 2024 р. становив 3,1 млрд доларів США, а темпи його середньорічного приросту сягають майже 19,4 %, що значною мірою пов'язано із інноваціями та впровадженням інтелектуальних систем. Відповідно зростають світові витрати на транспортну логістику [21].

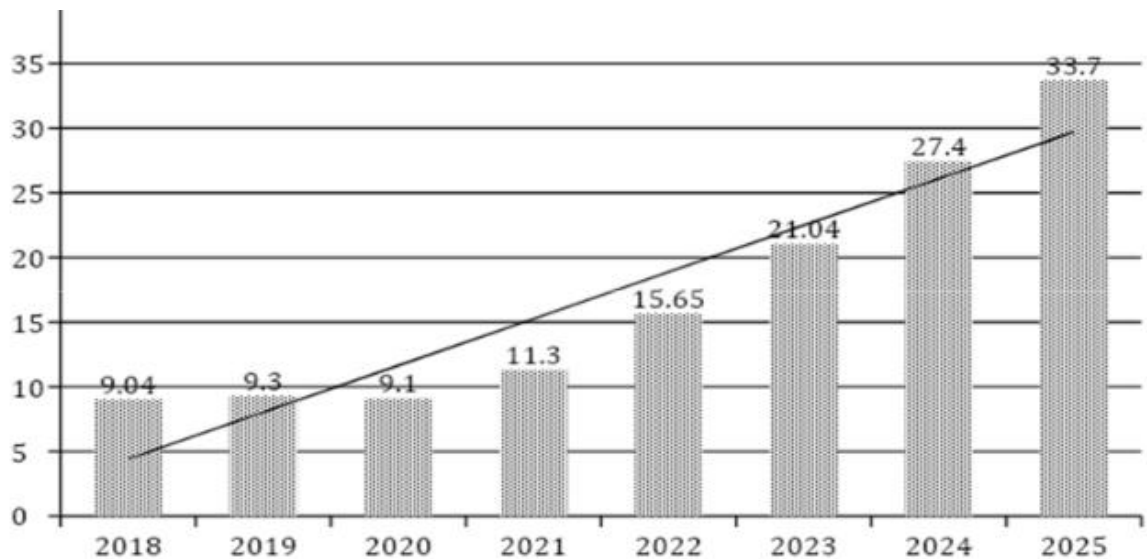


Рис.1.1. Динаміка поточних та прогнозних витрат на транспортну логістику (світові показники, 2018-2025 рр., трлн. дол США) [21]

Це є результатом фундаментальних змін, які відбуваються в світовому бізнес-середовищі. По-перше, відбувається широке проникнення цифрових технологій, створення платформ електронної комерції, автоматизація встановлюється новими каталізаторами змін та нових способів функціонування і взаємодії з клієнтами, де логістичний і транспортні компанії відіграють важливе місце. По-друге, зміна споживчих вимог є дуже важливим трендом, де сучасні споживачі вже є більш інформованими, вимогливими, мають високий рівень цифрової грамотності та чекають нових практик в логістичних послугах. По-третє, посилення конкуренції не лише між традиційними гравцями ринку, з цифровими стартапами, великими технологічними компаніями, що здатні оперативно адаптуватися до змін на ринку. Крім того, економічна геополітична нестабільність значно впливає на ланцюги поставок, інфляцію, зміни в світовій торгівлі і вимагають побудови більш адаптивних бізнес-моделі в логістичних і транспортних компаніях. Все більш важливими виступають у діяльності компаній імперативи сталого розвитку, в результаті чого змінюються регуляторний тиск щодо екологічних та соціальних питань, які вимагають від компанії відповідної реакції та впровадження більш сталих і циркулярних

моделей. Отже такі фактори значним чином впливають на розвиток логістичних компаній.

За методологією Світового банку щороку розраховується Міжнародний індекс ефективності логістики (LPI), що дає змогу встановити рейтинг країн щодо легкості здійснення торгових поставок та стану логістики. Цей показник передбачає оцінку за шістьма складовими:

по-перше, ефективність митного оформлення, що містить оцінку швидкості, зрозумілості та передбачуваності формальностей, у тому числі митних, пов'язаних з перетином кордону, які здійснюються на митницях;

по-друге, якість інфраструктури, де оцінюється існуюче торговельна та транспортна інфраструктура, зокрема порти, залізниці, дороги, інформаційні технології, які забезпечують якість та доступність транспортно-логістичних послуг;

по-третє - легкість організації міжнародних перевезень, де головним критерієм є можливість організації поставок за конкурентоспроможними цінами;

по-четверте, компетентність та якість логістичних послуг, що передбачає оцінювання результативності діяльності транспортних операторів і митних брокерів;

по-п'яте, можливість відстеження та контролю вантажу на всьому шляху його перевезення до самого пункту призначення;

по-шосте, своєчасність тобто доставка вантажів запланований або очікуваний час.

За результатами дослідження Міжнародного індексу ефективності логістики (LPI) України (2014-2023 рр.) встановлено значне погіршення показників як результату системних викликів та нестабільності у розвитку логістики. Результати аналітичних досліджень за даними представлено на рис. 1.2-1.4. р. [24-25].

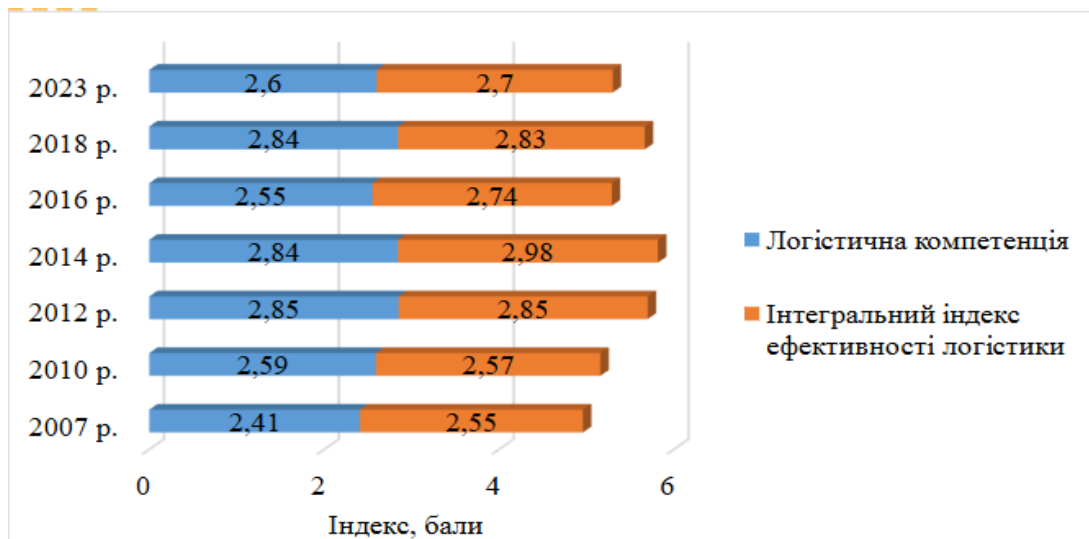


Рис. 1.2 - Динаміка інтегрального індексу ефективності логістики та логістичної компетенції України (2007 - 2023 рр.) [24]

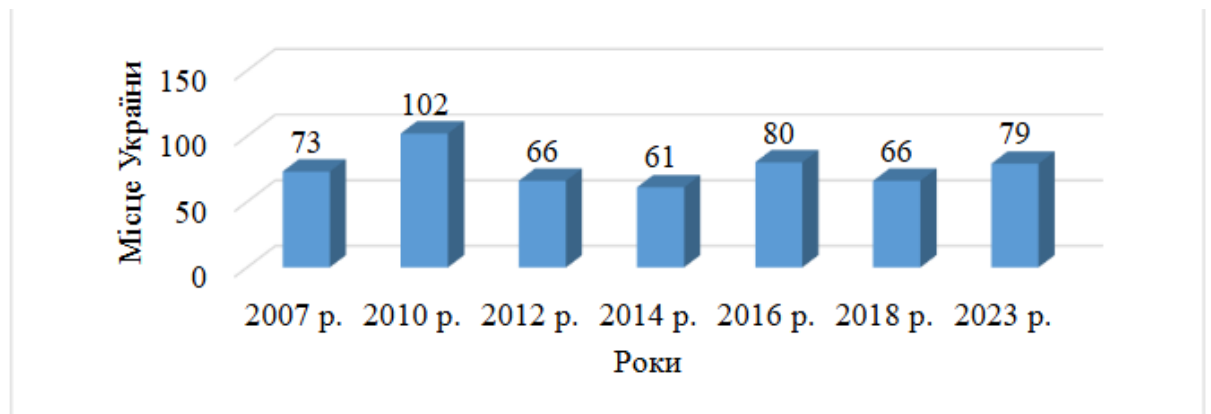


Рис. 1.3 - Динаміка рейтингових позицій України за міжнародним Індексом ефективності логістики (2007–2023 рр.) [12]



Рис. 1.4 – Порівняння показників ефективності логістики України (сильні і слабкі сторони) (2023 р.) [24-25]

Таким чином, стратегічні пріоритети подальшого розвитку транспортної логістики та забезпечення якості транспортно-логістичних систем України полягають у наступному: підвищення надійності перевезень; дотримання графіків перевезень та зберігання вантажів; надійність доставки; стабільність логістичних операцій; безпечність транспортування; непередбачуваний час доставки. Важливими орієнтирами для логістичних підприємств: час доставки; відхилення від планового терміну; регулярність перевезень; зниження логістичних витрат і підвищення ефективності використання ресурсів .

Висновки до розділу 1

За результатами першого розділу кваліфікаційної роботи зроблено такі висновки.

1. Встановлено, що транспортна логістика є ключовою підсистемою логістики підприємства яка забезпечує раціональну організацію матеріальних потоків, певну синхронізацію транспортних операцій, що пов'язані з виробничими та збутовими процесами, а також сприяє мінімізації витрат і підвищенню рівня сервісу. Сучасна роль транспортної логістики полягає у формуванні інтегрованої системи управління потоками матеріалів інформації та ресурсів підприємства.

2. Здійснено класифікацію логістичних технологій за сучасними критеріями, а також сформовано відповідну систему інструментів та методів їх реалізації. У сучасних умовах важливо урахувати такі ознаки логістичних технологій: рівень цифрової інтеграції (тобто традиційні, автоматизовані, цифрові, інтелектуальні); функціональне призначення (транспортні, складські, інформаційно-аналітичні, координаційні); сфера застосування (внутрішньо-виробничі, логістичні, міжнародні); за ступенем впливу на управлінські рішення (операційні, тактичні, стратегічні).

3. Ключові фактори впливу на розвиток транспортної логістичної системи та її ефективність у контексті міжнародних трендів. Ключовими показниками досягнення цих пріоритетів є економічна ефективність логістичних операцій, витрати на перевезення, рівень оптимізації маршрутів, рівень цифровізації та інтеграції; інтегрованість інформаційних потоків; точність та швидкість обміну даними; підвищення рівня логістичного сервісу; задоволеність клієнтів та якість логістичного сервісу, зниження операційних ризиків. Основним результатом реалізації стратегічних пріоритетів та показників їх досягнення є забезпечення логістичної стійкості та здатність системи до відновлення та адаптації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

ПП «ГАЛАКТИКА»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПП «Галактика»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи обрано ПП «Галактика» (код ЄДРПОУ 32860442), яке зареєстроване та здійснює свою діяльність у м. Кременчук, Полтавської області. Відповідно до офіційних реєстраційних даних, основним видом економічної діяльності підприємства (КВЕД) є 46.39 «Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами».

Транспортно-логістична інфраструктура підприємства інтегрована у регіональні ринки Західної, Північної, Центральної та Східної України, формуючи стійку мережу збуту. Основна місія компанії полягає у забезпеченні стабільного постачання продуктів харчування, реалізуючи політику конкурентного ціноутворення та контролю якості. Найвідоміші партнери: Mars, Nestle, IDS, PepsiCo, AbInbev та ін.[32]. Підприємство функціонує як економічно самостійна система на засадах самоокупності. Операційна діяльність характеризується повним циклом управління, від проведення стратегічного аналізу та контрактингу нових партнерів до безпосередньої доставки товарів. Логістика «останньої милі» та дистрибуція здійснюються з використанням власних каналів збуту, що дозволяє ефективно управляти товарними потоками.

Дослідження системи управління ПП «Галактика» дозволяє класифікувати її організаційну структуру як лінійно-функціональну. Даний тип структури базується на дотриманні принципу єдиновладдя лінійних керівників у поєднанні з вузькою спеціалізацією функціональних підрозділів. Така архітектура є традиційною для торговельно-дистриб'юторських підприємств середнього масштабу, рис. 2.1.



Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ПП «Галактика»

Відповідно до затвердженої схеми управління, управлінська вертикаль підприємства складається з трьох ієрархічних рівнів:

Стратегічний рівень. Генеральний директор здійснює загальне керівництво, формує стратегію розвитку та несе повну відповідальність за результати господарської діяльності. У безпосередньому підпорядкуванні Генерального директора знаходяться керівники функціональних блоків та Директор з розвитку, що свідчить про централізацію стратегічного планування.

На тактичному рівні відбувається розподіл повноважень за функціональним принципом. Виділяються наступні ключові блоки:

Комерційний блок очолюється Директором з продажів. Його зона відповідальності охоплює управління каналами збуту та, що є важливою

особливістю даного підприємства, управління складською та транспортною інфраструктурою.

Блок постачання та логістичного адміністрування очолюється Директором з закупівель. До його сфери впливу входить планування вхідних товарних потоків та координація логістичних операцій.

Фінансово-обліковий блок очолюється Головним бухгалтером, який забезпечує фінансовий контроль, ведення бухгалтерського та податкового обліку.

Маркетинговий блок представлений Відділом маркетингу, який відповідає за ринкове позиціонування та просування продукції.

Операційний рівень. Безпосередня реалізація бізнес-процесів здійснюється спеціалізованими відділами:

Відділ логістики (у підпорядкуванні Директора з закупівель) включає координаторів, старших менеджерів та менеджерів з логістики. Їх функціонал зосереджений переважно на плануванні та документальному супроводі переміщення вантажів.

Складське господарство та транспорт (у підпорядкуванні Директора з продажів) включає завідувача складом, працівників складу та, що критично важливо, водіїв.

Відділ продажу включає менеджерів з продажу та адміністраторів, які забезпечують роботу з клієнтами.

Детальний аналіз організаційної схеми виявляє системну проблему фрагментації логістичних функцій, яка безпосередньо впливає на ефективність транспортної логістики підприємства, а саме розрив логістичного ланцюга. Функція управління транспортом (водії) та фізичним розподілом (склад) організаційно підпорядкована Директору з продажів, тоді як функція планування та координації (Відділ логістики) знаходиться у підпорядкуванні Директора з закупівель. Такий розподіл створює управлінський дисбаланс. Директор з продажів зацікавлений у максимальній доступності товару та терміновій доставці клієнту («за будь-яку ціну»), тоді як Директор з закупівель та відділ

логістики орієнтовані на оптимізацію партій поставки та зниження витрат. Відсутність єдиного центру відповідальності, так як на підприємстві де-факто відсутній Директор з логістики, який би об'єднував управління закупівлями, складом та транспортом в єдину систему.

Отже, існуюча організаційна структура створює бар'єри для ефективного управління наскрізним матеріальним потоком. Підпорядкування водіїв комерційному департаменту призводить до неоптимального використання транспорту (пріоритет – продажі, а не маршрутизація) та зростанню транспортних витрат, що в свою чергу обґрунтовує необхідність не лише технологічної (впровадження ПЗ), але й організаційної трансформації логістики підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища свідчить, що логістична діяльність підприємства зосереджена на забезпеченні безперебійного постачання товарів до точок роздрібної торгівлі. Однак, зростання обсягів продажу вимагає від підприємства удосконалення процесів управління товарними потоками, оскільки традиційні методи координації стають стримуючим фактором розвитку.

2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарського стану підприємства

Для оцінки ефективності функціонування ПП «Галактика» та виявлення необхідності впровадження сучасних логістичних технологій, проведено аналіз основних техніко-економічних показників 2022- 2024 рр. на основі фінансової звітності підприємства (табл. А1, Додаток А).

Важливим етапом оцінки фінансово-господарської діяльності ПП «Галактика» є аналіз динаміки та структури активів, що дозволяє визначити майновий потенціал підприємства та ефективність розміщення капіталу [34]. Аналіз загальної динаміки активів ПП «Галактика» свідчить про стійку тенденцію до нарощування економічного потенціалу підприємства. Загальна

вартість майна за досліджуваний період зросла на 66,87% (або на 196 789 тис. грн), досягнувши у 2024 р. позначки 491 069 тис. грн., рис. 2.2.

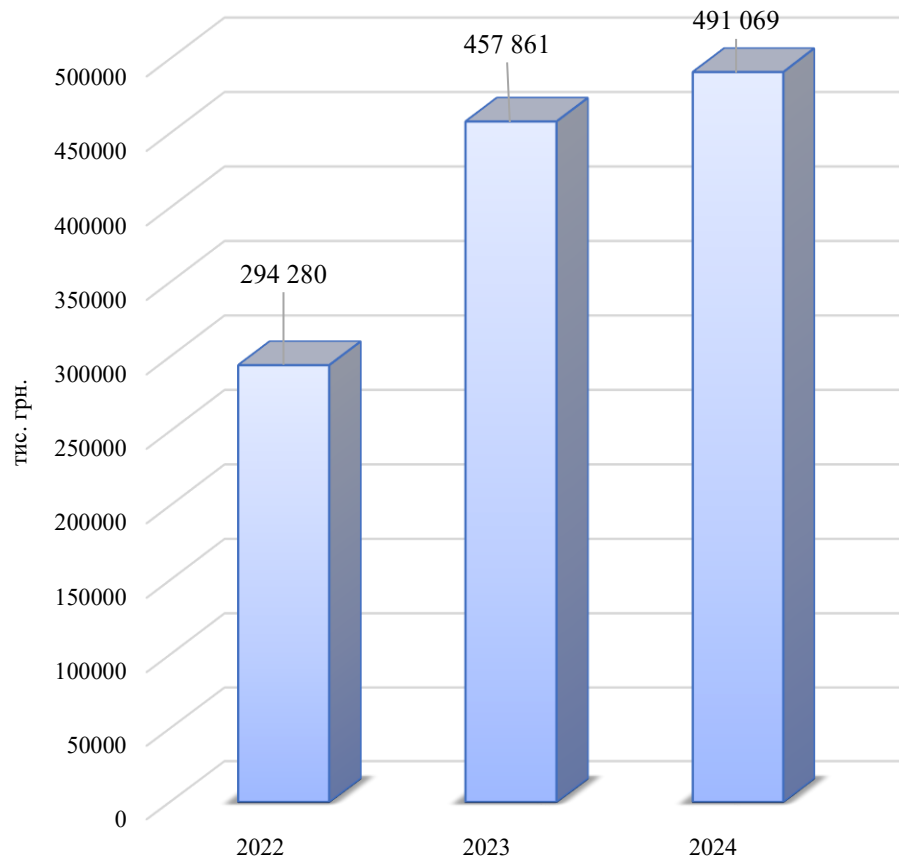


Рис. 2.2 – Загальна динаміка активів ПП «Галактика»

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Варто зазначити нерівномірність цього зростання, так у 2023 р. спостерігався стрімкий стрибок активів (+55,5% відносно 2022 р.), а у 2024 році темпи росту уповільнилися (+7,25% порівняно з 2023 р.).

Особливу увагу в контексті логістичної діяльності слід приділити стану необоротних активів. Вартість необоротних активів скоротилася з 57 254 тис. грн у 2022 році до 49 657 тис. грн у 2024 році (темп зниження – 13,27%), рис. 2.3.

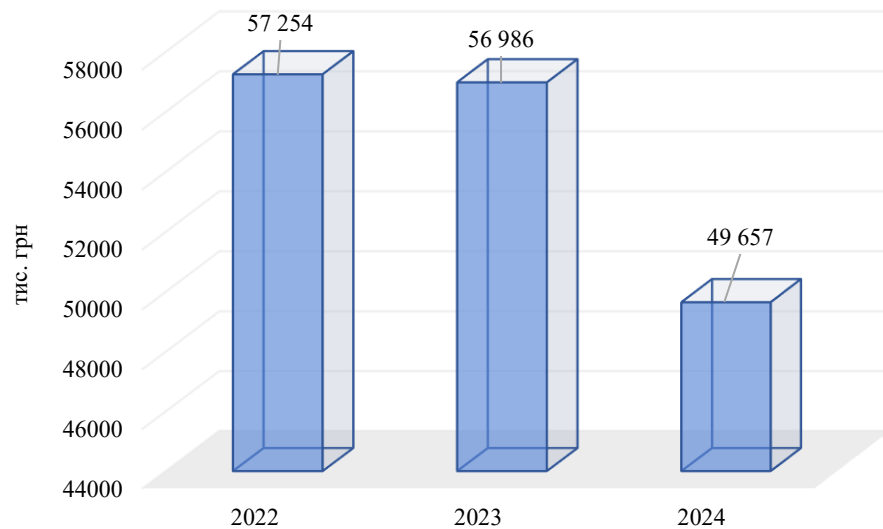


Рис. 2.3 – Загальна динаміка необоротних активів ПП «Галактика»

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Основні засоби підприємства формують матеріально-технічну базу логістики (транспорт, складське обладнання), їх вартість зменшилася на 8 319 тис. грн (-14,57%) за три роки. Первісна вартість основних засобів за три роки зросла на 12,68% (з 94 621 тис. грн до 106 615 тис. грн), підприємство здійснює певні інвестиції в оновлення парку або обладнання, але темпи цього оновлення є низькими. Знос основних засобів зростає значно швидшими темпами, ніж їх оновлення. Сума накопиченого зносу збільшилася на 54,13% (з 37 526 тис. грн у 2022 році до 57 839 тис. грн у 2024 році), рис. 2.4.

Спостерігається суттєвий розрив, темп росту зносу (154,13%) значно випереджає темп росту первісної вартості (112,68%), який свідчить про фізичне та моральне старіння матеріально-технічної бази. Коефіцієнт зносу стрімко зростає (з 39,6% у 2022 році до 54,2% у 2024 році). Для транспортної логістики це критичний фактор, який призводить до частіших ремонтів автомобілів, збільшення простоїв та зростання витрат на паливо [35].

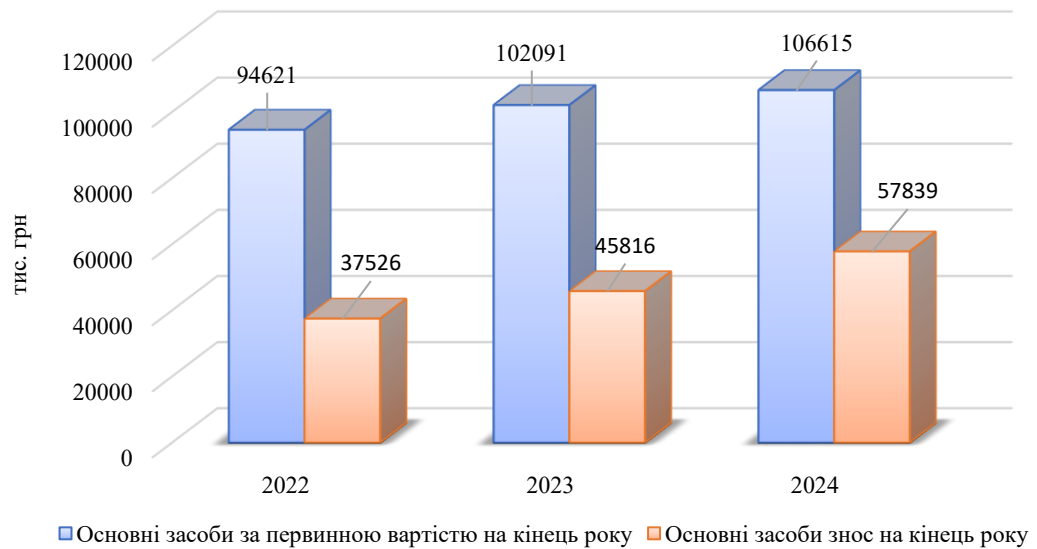


Рис. 2.4 – Динаміка стану основних засобів ПП «Галактика»

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Отже, зважаючи на темпи фізичного та морального зносу основних засобів, які випереджають темпи їх оновлення, підприємству необхідно інвестувати або в нову техніку, або в технології, що оптимізують використання наявного ресурсу.

Вартість нематеріальних активів підприємства є вкрай низькою і становить на кінець 2024 року лише 1 393 тис. грн за первісною вартістю, рис. 2.5. Більше того, накопичена амортизація (знос) цих активів становить 1 282 тис. грн. Це означає, що залишкова вартість нематеріальних активів є мізерною (близько 111 тис. грн).

Нематеріальні активи в сучасній логістиці – це, насамперед, ліцензії на TMS (Transport Management System), WMS (Warehouse Management System) та ERP-системи. Фактична відсутність нових нематеріальних активів та їх майже 100%-й знос підтверджують, що ПП «Галактика» практично не інвестує в сучасні ІТ-технології. Управління здійснюється на застарілому програмному забезпеченні, що і є причиною низької ефективності логістики.

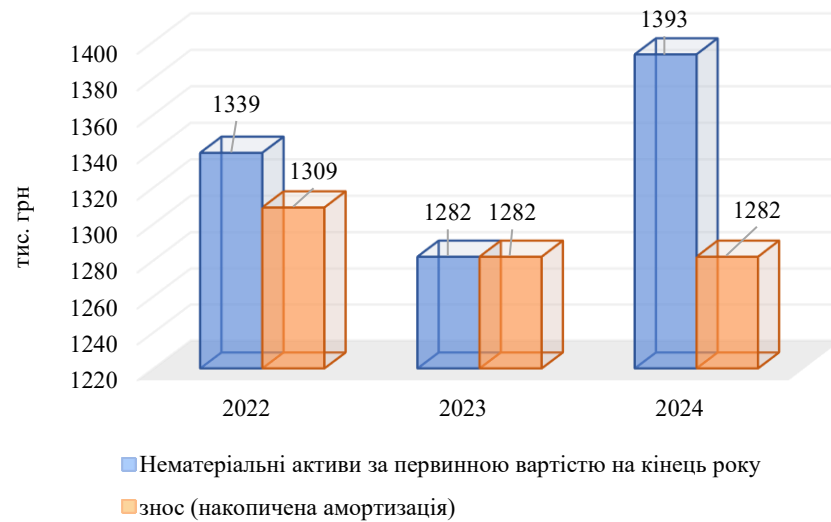


Рис. 2.5 – Динаміка нематеріальних активів ПП «Галактика»

Джерело: побудовано автором на основі [33]

На відміну від необоротних активів, мобільна частина майна демонструє стрімке зростання. Оборотні активи збільшилися на 86,23% з 2022 р. по 2024 р., що значно випереджає загальний темп росту балансу, рис. 2.6.

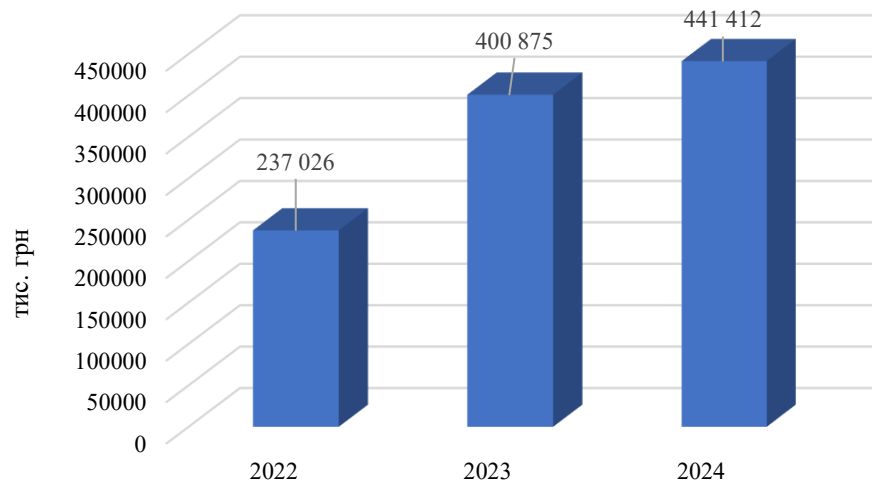


Рис. 2.6 – Загальна динаміка оборотних активів ПП «Галактика»

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Розглянемо структурні зрушення в оборотних активах (табл. А1, Додаток А).

За 2022–2024 рр. запаси зросли більш ніж удвічі (+128,96% або +157 189 тис. грн). У 2024 р. вони становлять 279 079 тис. грн. Таке різке накопичення запасів може мати двояке трактування: з одного боку, це розширення асортименту для клієнтів, з іншого – можливе «заморожування» обігових коштів у неліквідних товарах через недосконалість системи управління складською логістикою.

Спостерігається зростання дебіторської заборгованості на 75,58% (до 146 507 тис. грн у 2024 р.). Це означає, що підприємство фактично кредитує своїх клієнтів, вилучаючи значні кошти з власного обороту.

Динаміка грошових коштів є нестабільною. У 2023 р. відбувся критичний спад залишку грошових коштів (до 4 581 тис. грн), що становило лише 15% від рівня 2022 р.. У 2024 р. ситуація покращилася (зростання до 12 304 тис. грн), проте показник ще не досяг рівня 2022 року (29 017 тис. грн), що вказує на ризики поточної платоспроможності.

Середні залишки оборотних засобів зросли з 297 265 тис. грн до 421 143,5 тис. грн. Таке зростання робочого капіталу (+41,67%) вимагає прискорення його оборотності. Без впровадження автоматизованих систем контролю, управління таким масивом запасів (279 млн грн) та дебіторської заборгованості (146 млн грн) стає неефективним, що призводить до «заморожування» коштів.

Аналіз ресурсного потенціалу ПП «Галактика» виявив структурну проблему, підприємство розвивається екстенсивно, нарощуючи оборотні активи (товарні запаси), але при цьому не приділяє належної уваги модернізації технічної та технологічної бази. Старіння основних засобів (знос понад 50%) та критично низький рівень нематеріальних активів (відсутність інвестицій у ПЗ) створюють технологічний розрив. Підприємство намагається обслуговувати зростаючі товарні потоки застарілими методами, що обґрунтовує нагальну необхідність впровадження сучасних інформаційних технологій у транспортну логістику.

Динаміку зобов'язань підприємства за 2022–2024 рр. відображено в табл. А1, Додаток А. Загальна сума зобов'язань підприємства за аналізований період зросла на 11,29% (або на 19 297 тис. грн), склавши на кінець 2024 р. 190 266 тис. грн., рис. 2.7.

Однак динаміка була нерівномірною, у 2023 р. відбувся різкий стрибок зобов'язань до 263 631 тис. грн (майже на 54% порівняно з 2022 р.). У 2024 р. обсяг зобов'язань скоротився на 73 365 тис. грн (-27,83% до попереднього року), що свідчить про погашення значної частини боргів.

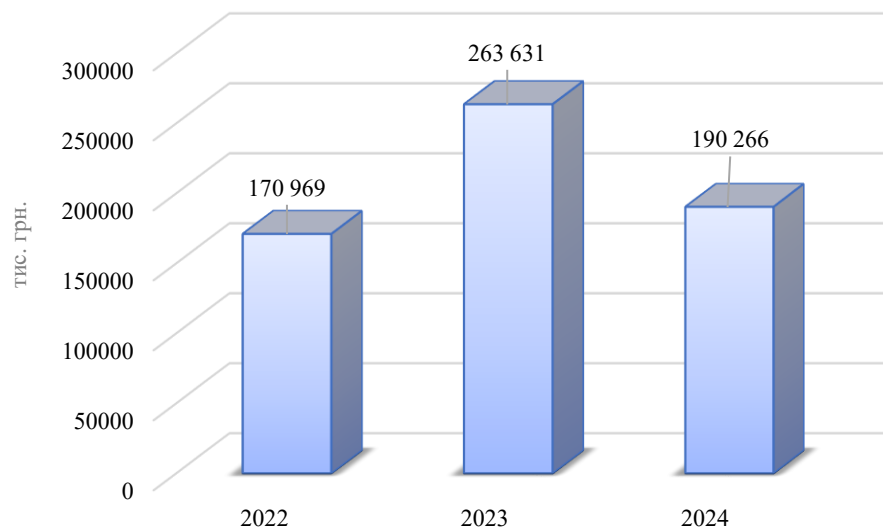


Рис. 2.7 – Загальна динаміка зобов'язань ПП «Галактика»

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Критичною особливістю фінансової політики ПП «Галактика» є повна відсутність довгострокових зобов'язань. Отже, підприємство фінансує свою діяльність (в тому числі придбання запасів) виключно за рахунок короткострокових боргів. Така політика вважається агресивною і створює ризики втрати ліквідності, оскільки борги потрібно повертати «тут і зараз» [36].

Уся сума зобов'язань підприємства (100%) припадає на поточні зобов'язання, термін погашення яких не перевищує 12 місяців. Розглянемо їх структуру детальніше (табл. А1, Додаток А).

У 2022 р. підприємство не користувалося кредитами, проте було залучено банківських позик на суму 39 924 тис. грн, що необхідно для покриття касових розривів при різкому зростанні обсягів діяльності. Позитивним сигналом є зменшення кредитного портфеля станом на 2024 р. Це свідчить про спроможність компанії обслуговувати свої борги перед банками.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги найбільш тривожна стаття для аналізу. Спостерігається стрімке, майже експоненційне зростання боргу перед постачальниками. За 2022 – 2024 роки цей показник зріс у 4,2 рази (темп зростання 421,43%). У абсолютному вимірі борг зріс з 12 476 тис. грн до 52 578 тис. грн. Підприємство фактично фінансує збільшення своїх товарних запасів за рахунок постачальників, затримуючи їм оплату. У контексті логістики це може означати накопичення боргів перед перевізниками або постачальниками пального.

Кредиторська заборгованість за розрахунками у 2023 році досягала піку (197 698 тис. грн), але у 2024 році знизилася до 135 502 тис. грн. Зменшення цієї статті на 62 196 тис. грн у 2024 році є позитивним фактором, що свідчить про погашення зобов'язань перед бюджетом, страхуванням або іншими кредиторами.

Фінансова стійкість ПП «Галактика» характеризується високою залежністю від короткострокового капіталу. Підприємство відмовилося від довгострокових кредитів, натомість активно нарощує борги перед постачальниками (зростання у 4,2 рази за 3 роки). Така ситуація створює тиск на операційну діяльність, щоб своєчасно розраховуватися з кредиторами і не допустити зупинки поставок, підприємству необхідно максимально прискорити обертання активів [37]. Саме впровадження сучасних технологій в логістиці (автоматизація складу та управління транспортом) дозволить пришвидшити рух товарів, швидше перетворювати запаси на гроші та, відповідно, вчасно гасити зростаючу кредиторську заборгованість.

Фундаментом фінансової стійкості будь-якого підприємства є власний капітал, який характеризує ту частину активів, що сформована за рахунок

власних джерел і не підлягає поверненню. Динаміка змін у складі та структурі власного капіталу ПП «Галактика» за 2022–2024 рр. демонструє чітку стратегію на підвищення рівня капіталізації, рис. 2.8.

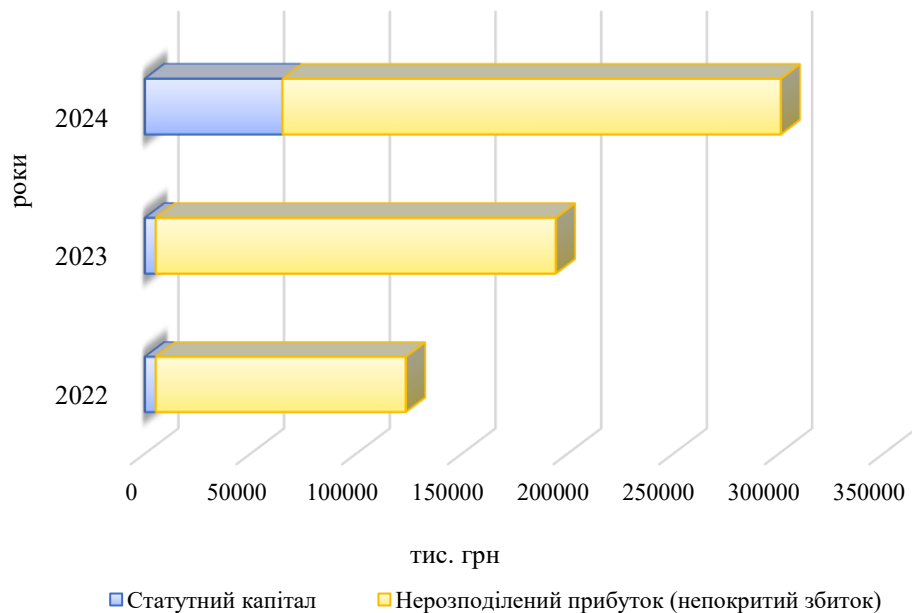


Рис. 2.8 – Динаміка та структура власного капіталу ПП «Галактика»

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Протягом аналізованого періоду спостерігається стрімке зростання обсягів власного капіталу. Станом на кінець 2024 року він склав 300 803 тис. грн, що на 143,94% (або на 177 492 тис. грн) більше порівняно з 2022 роком. Темп приросту є стабільним і високим. У 2023 році капітал збільшився на 57,5% (+70 919 тис. грн). У 2024 році приріст склав 54,87% (+106 573 тис. грн) відносно попереднього року. Така позитивна динаміка свідчить про зростання ринкової вартості підприємства та зміцнення його інвестиційної привабливості.

Основну питому вагу у структурі власного капіталу займає нерозподілений прибуток. Його величина зросла з 118 311 тис. грн у 2022 р. до 235 803 тис. грн у 2024 р.. Це свідчить про те, що підприємство веде прибуткову діяльність і дотримується політики реінвестування прибутку. Замість виведення коштів у вигляді дивідендів, власники залишають їх в обороті для розвитку бізнесу. Це є

позитивним сигналом для впровадження інновацій, оскільки компанія має внутрішній фінансовий ресурс для покриття витрат на модернізацію логістики.

У 2024 році відбулася знакова подія в управлінні капіталом, статутний капітал було збільшено з 5 000 тис. грн до 65 000 тис. грн. Зростання у 13 разів (+60 000 тис. грн) є результатом управлінського рішення власників про докапіталізацію підприємства. Такий крок зазвичай здійснюється з метою підвищення довіри з боку банків та постачальників.

У таблиці А1, Додаток А наведено розрахунок середньої вартості власного капіталу, яка у 2024 році склала 247 516,5 тис. грн. Зростання цього показника на 120,86% за два роки підтверджує, що масштаби діяльності підприємства розширюються, і воно стає більш «вагомим» гравцем на ринку.

Отже, фінансова політика ПП «Галактика» у 2022 – 2024 роках спрямована на забезпечення фінансової автономії. Випереджаюче зростання власного капіталу (у 2,4 рази за 3 роки) порівняно із зобов'язаннями свідчить про значний запас фінансової міцності. Ключовим фактором є різке збільшення статутного капіталу у 2024 році до 65 млн грн та наявність значного нерозподіленого прибутку (235,8 млн грн). Це створює ідеальні фінансові передумови для впровадження дороговартісних технологічних рішень у транспортній логістиці (придбання ПЗ, обладнання GPS, оновлення автопарку) без критичної залежності від дорогих банківських кредитів. Підприємство здатне профінансувати модернізацію логістичної системи самостійно або на вигідних умовах співфінансування.

Дані таблиці 2.1 відображають результативність діяльності ПП «Галактика» за 2022–2024 роки та дозволяють виявити критичні диспропорції в економічній діяльності підприємства.

На рис. 2.9 представлено динаміку чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.1 – Економічні та фінансові результати діяльності
ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2024-2022	Темп зрост., %	Абсолютне відхилення 2024-2023	Темп зрост., %
	2022	2023	2024				
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1397419	2515943	3276155	1878736	234,44	760212	130,22
Собівартість реалізованої продукції	1163300	2138511	2748030	1584730	236,23	609519	128,50
Валовий прибуток (збиток)	234119	377432	528125	294006	225,58	150693	139,93
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	37539	103487	79391	41852	211,49	-24096	76,72
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	27967	94525	58548	30581	209,35	-35977	61,94
Чистий прибуток (збиток)	22923	77398	47933	25010	209,10	-29465	61,93

Джерело: розраховано автором на основі [33]

Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє агресивну стратегію захоплення ринку. Чистий дохід від реалізації продукції (виручка) має стійку висхідну тенденцію. У 2024 році цей показник досяг 3 276 155 тис. грн, що на 1 878 736 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Загальний темп зростання доходу за три роки склав 234,44%. Це свідчить про значне збільшення фізичних обсягів збуту та розширення клієнтської бази.

Паралельно зі зростанням доходів спостерігається ідентичне зростання собівартості реалізованої продукції. У 2024 році собівартість склала 2 748 030 тис. грн. Варто звернути увагу на співвідношення темпів росту: темп росту доходу (2024/2022) – 234,44%; темп росту собівартості (2024/2022) – 236,23%.

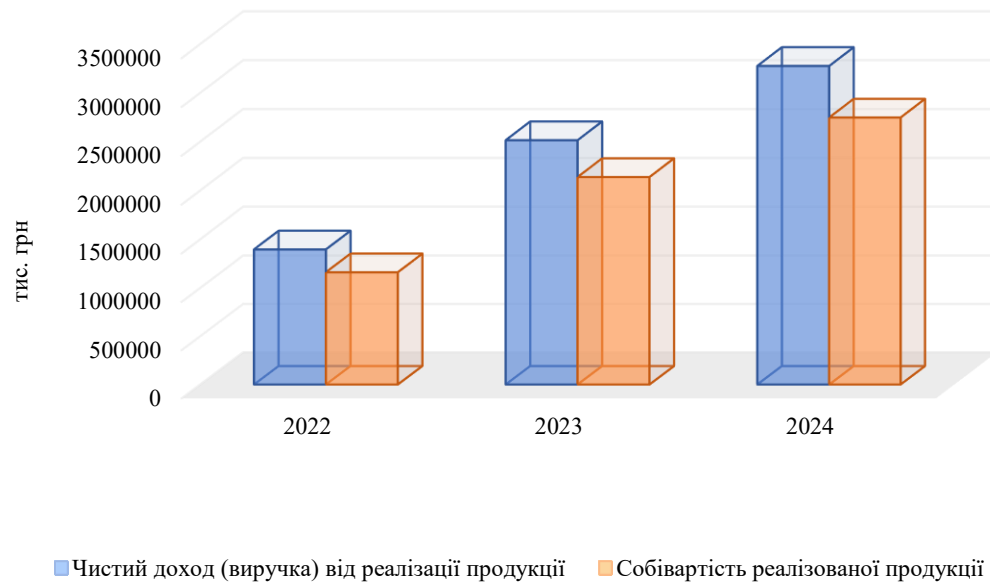


Рис. 2.9 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Отже, випереджаюче зростання собівартості (на 1,79 в.п.) є першим тривожним сигналом, що вказує на зниження маржинальності продажів.

На рисунку 2.10 представлено динаміку фінансових результатів від діяльності ПП «Галактика» за 2022-2024 рр. Найбільш показовою є динаміка фінансових результатів у 2024 році порівняно з 2023 роком. Тут спостерігається чіткий негативний тренд. Валовий прибуток у 2024 році зріс і склав 528 125 тис. грн (+139,93% до 2023 року). Це означає, що торгова націнка в цілому покриває закупівельну вартість товару. Прибуток від операційної діяльності різко знизився. У 2024 році він склав 79 391 тис. грн, що на 24 096 тис. грн менше, ніж у 2023 році (темپ росту лише 76,72%). Той факт, що валовий прибуток зростає (+150 693 тис. грн), а операційний прибуток падає (-24 096 тис. грн), свідчить про надмірне зростання операційних витрат (адміністративних витрат та витрат на збут). Саме в проміжку між валовим та операційним прибутком знаходяться витрати на логістику. Це підтверджує гіпотезу, що існуюча система логістики не

справляється зі збільшеними обсягами, чим більше підприємство продає, тим дорожче йому обходиться доставка кожної одиниці товару.

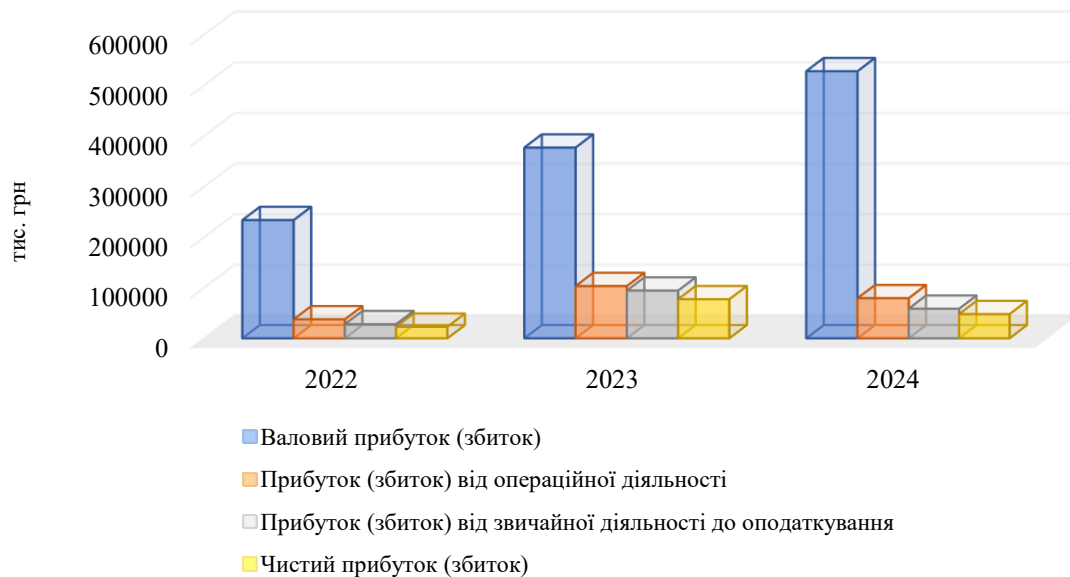


Рис. 2.10 – Динаміка фінансових результатів від діяльності ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Кінцевий фінансовий результат повторює негативну динаміку операційного прибутку. Прибуток до оподаткування у 2024 році скоротився на 35 977 тис. грн порівняно з попереднім роком. Чистий прибуток у 2024 році склав 47 933 тис. грн, що становить лише 61,93% від рівня 2023 року. Тобто, попри зростання продажів на 760 млн грн (у 2024 р. до 2023 р.), компанія отримала на 29,5 млн грн менше «чистих» грошей.

Отже, ПП «Галактика» знаходиться в зоні «пастки зростання», масштабування бізнесу (зростання виручки у 2,3 рази за 3 роки) супроводжується падінням показників прибутковості у 2024 році. Зниження операційного прибутку на 23% на фоні зростання валового прибутку однозначно вказує на непропорційне зростання витрат обігу (логістичних та збутових витрат). Це є прямим економічним обґрунтуванням необхідності реінжинірингу бізнес-

процесів та впровадження сучасних технологій у транспортну логістику для оптимізації операційних витрат.

В таблиці 2.2 наведено показники ефективності використання ресурсів ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання ресурсів ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2024-2022	Темп зрост., %	Абсолютне відхилення 2024-2023	Темп зрост., %
	2022	2023	2024				
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн. / особа	2597	4591	5442	2845	209,52	850,981	118,54
Продуктивність праці одного робітника, тис. грн. / особа	5195	9182	10884	5689	209,52	1701,962	118,54
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,397	0,449	0,543	0,15	136,79	0,094	120,89
Фондовіддача, грн./ грн.	17,79	25,58	31,39	13,60	176,44	5,81	122,73
Фондоозброєність праці працівників, тис. грн./ чол.	145,97	179,48	173,34	27,37	118,75	-6,14	96,58
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	4,70	7,89	7,78	3,08	165,48	-0,11	98,62
Середній період обороту оборотних засобів, дні	77	46	46	-30,30	60,43	0,64	101,40
Коефіцієнт обіговості активів, грн./ грн.	4,08	6,69	6,90	2,83	169,27	0,21	103,21
Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості, обороти	16,78	28,82	29,14	12,36	173,63	0,32	101,12
Середній період обороту дебіторської заборгованості, дні	21	12	12	-9,10	57,59	-0,14	98,89
Коефіцієнт обіговості запасів, обороти	7,77	12,98	12,03	4,26	154,85	-0,96	92,64
Середній період зберігання запасів, дні	46	28	30	-16,42	64,58	2,20	107,94
Тривалість операційного циклу, дні	68	40	42	-25,51	62,37	2,06	105,13

Джерело: розраховано автором на основі [33]

Показники продуктивності праці демонструють стійку позитивну динаміку, рис. 2.11. Продуктивність праці одного працівника зросла з 2 597 тис. грн у 2022 році до 5 442 тис. грн у 2024 році. Темп зростання склав 209,52% за три роки. Таке стрімке зростання виробітку на одного працюючого в умовах

збільшення штату свідчить про високу інтенсифікацію праці. Однак, враховуючи специфіку діяльності (торгівля та логістика), це зростання значною мірою зумовлене інфляційним підвищенням цін на товари (зростанням виручки), а не реальним підвищенням технологічної ефективності бізнес-процесів.

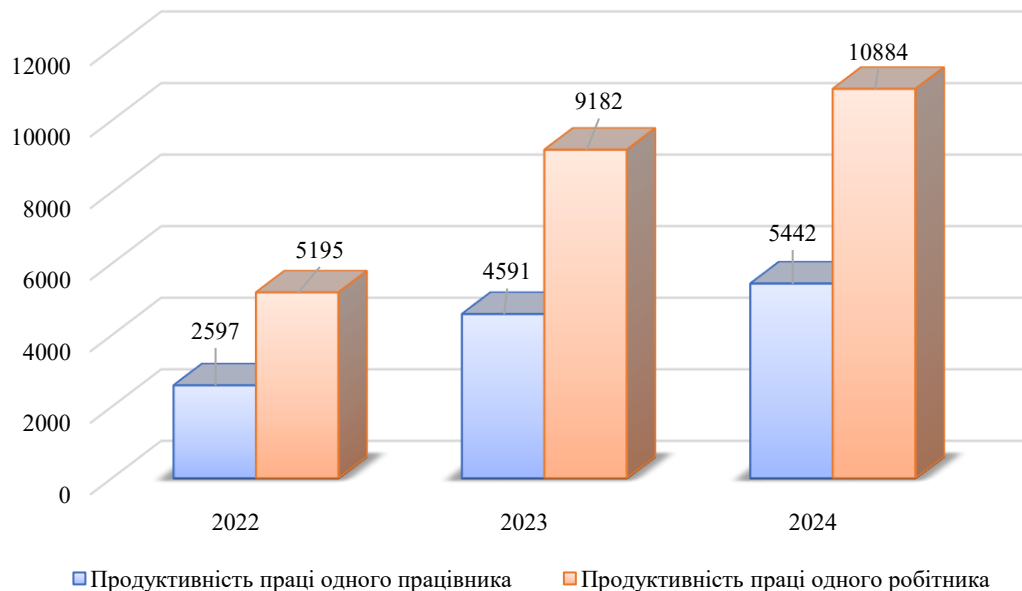


Рис. 2.11 – Динаміка показників продуктивності праці ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Діагностика стану та використання основних засобів показників виявляє найбільш загрозливі тенденції для транспортної логістики підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів стрімко зростає з 0,397 (39,7%) у 2022 році до 0,543 (54,3%) у 2024 році. Перетин позначки у 50% свідчить про те, що майновий комплекс підприємства є фізично зношеним та морально застарілим. Фондоозброєність праці у 2024 році знизилася на 3,42% (з 179,48 до 173,34 тис. грн/чол). Це означає, що на одного працівника припадає все менше технічних засобів. При цьому фондovіддача зросла до 31,39 грн. Підприємство «витискає» максимум із застарілого обладнання, не інвестуючи в його оновлення. Для логістики це означає експлуатацію старих автомобілів на межі ресурсу, що неминуче призведе до зростання витрат на ремонти та збоїв у поставках.

Показники оборотності є прямими індикаторами якості логістичного менеджменту. Тут у 2024 році зафіксовано погіршення ситуації порівняно з 2023 роком. Коефіцієнт оборотності запасів знизився з 12,98 (у 2023 р.) до 12,03 обертів (у 2024 р.). Відповідно, середній період зберігання запасів збільшився з 28 днів до 30 днів. Товар почав затримуватися на складі на 2 дні довше. При мільярдних оборотах це призводить до «заморожування» значних обсягів обігових коштів. Це є прямою ознакою того, що складська логістика перестала справлятися зі зростаючим потоком вантажів, і процеси обробки замовлень уповільнилися.

Як наслідок уповільнення руху запасів, загальна тривалість операційного циклу підприємства у 2024 році зросла до 42 днів (порівняно з 40 днями у 2023 р.). Хоча це значно краще показника 2022 року (68 днів), негативна динаміка останнього року (2023 – 2024) свідчить про появу «вузьких місць» у ланцюгу постачання.

Узагальнюючим критерієм оцінки ефективності господарювання є показники рентабельності, які характеризують рівень прибутковості відносно вкладених ресурсів. В таблиці 2.3 наведено показники рентабельності ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2024-2022	Темп зрост., %	Абсолютне відхилення 2024-2023	Темп зрост., %
	2022	2023	2024				
Рентабельність продажу, %	2,00	3,76	1,79	-0,21	89,30	-1,97	47,57
Рентабельність активів, %	8,16	25,13	12,34	4,18	151,15	-12,80	49,09
Рентабельність власного капіталу, %	20,45	48,75	19,37	-1,09	94,68	-29,38	39,73

Джерело: розраховано автором на основі [33]

Динаміка показників рентабельності ПП «Галактика» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве погіршення фінансової віддачі бізнесу в останньому звітному періоді, рис. 2.12.

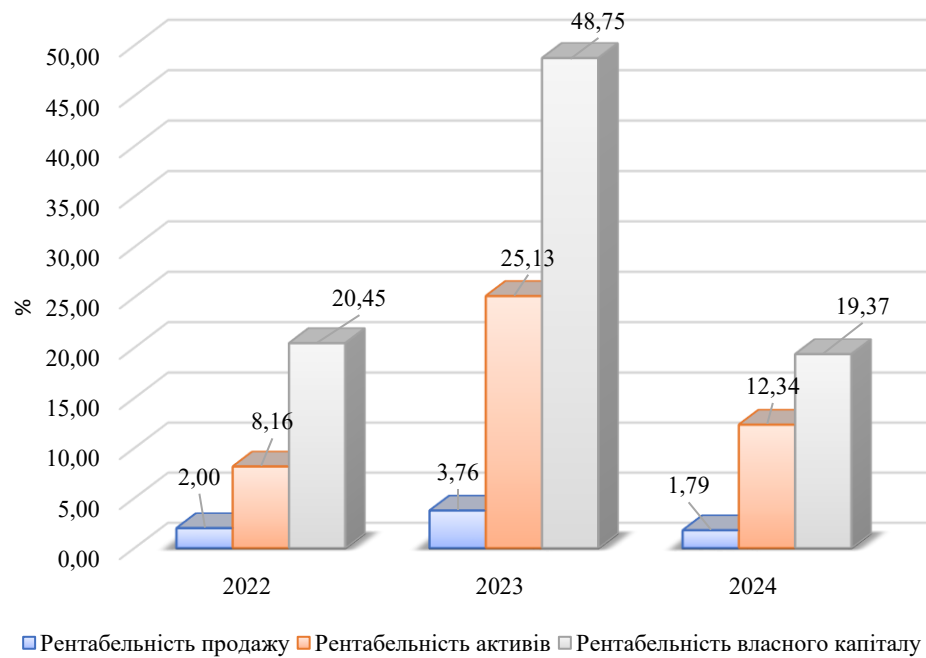


Рис. 2.12 – Динаміка показників рентабельності ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Аналіз рентабельності продажу демонструє, скільки копійок чистого прибутку міститься в одній гривні виручки. У 2023 р. спостерігалось зростання рентабельності продажу до 3,76% (порівняно з 2% у 2022 р.), що свідчило про підвищення ефективності діяльності. Однак у 2024 р. відбувся критичний спад, показник знизився більше ніж удвічі – до 1,79%. Рівень рентабельності 1,79% є вкрай низьким навіть для сфери оптової торгівлі. Це означає, що з кожних 100 грн отриманого доходу 98,21 грн витрачається на покриття собівартості та операційних витрат (зокрема логістичних). Негативна динаміка (темп росту 47,57% до попереднього року) підтверджує висновок про те, що зростання масштабів бізнесу супроводжується непропорційно високим зростанням витрат на його обслуговування.

Аналіз рентабельності активів характеризує здатність активів підприємства генерувати прибуток. Після пікового значення у 2023 р. (25,13%), у 2024 р. рентабельність активів впала до 12,34%. Абсолютне відхилення склало

– 12,8 в.п.. Як було виявлено у процесі аналізу, валюта балансу (активи) у 2024 р. зросла за рахунок накопичення товарних запасів та дебіторської заборгованості. Оскільки чистий прибуток при цьому зменшився, ефективність використання майна різко впала. Підприємство «обросло» активами, які не дають очікуваної віддачі через уповільнення їх обороту.

Аналіз рентабельності власного капіталу є важливим для власників бізнесу, оскільки показує ефективність їхніх інвестицій. Динаміка цього показника повторює загальний тренд, різке зростання у 2023 р. до 48,75%) змінилося глибоким падінням у 2024 р. до 19,37%. Варто зазначити, що показник 2024 р. (19,37%) став навіть нижчим за рівень 2022 р. (20,45%). Зниження віддачі на власний капітал відбувається на фоні його суттєвого збільшення (докапіталізація статутного фонду до 65 млн грн). Це свідчить про те, що екстенсивна модель розвитку (вливання грошей без зміни технологій управління) вичерпала себе. Інвестовані кошти починають працювати з меншою ефективністю.

Важливим індикатором фінансового здоров'я ПП «Галактика» є його здатність своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, що характеризується показниками ліквідності. Аналіз коефіцієнтів ліквідності за 2022–2024 рр. (табл. 2.4) дозволяє оцінити структуру платоспроможності підприємства та виявити приховані ризики.

На рисунку 2.13 представлено динаміку показників ліквідності ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Аналіз коефіцієнта абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних боргів підприємство може погасити негайно (грошима на рахунках). Нормативним значенням вважається рівень $\geq 0,2$. У ПП «Галактика» спостерігається критична ситуація, показник жодного разу не досяг норми. У 2023 році він впав до катастрофічних 0,017, а у 2024 р., попри зростання, становив лише 0,065.

Таблиця 2.4 – Показники ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2024-2022	Темп зрост., %	Абсолютне відхилення 2024-2023	Темп зрост., %
	2022	2023	2024				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,170	0,017	0,065	-0,11	38,10	0,05	372,15
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	0,673	0,513	0,853	0,18	126,69	0,34	166,39
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,386	1,521	2,320	0,93	167,34	0,80	152,57

Джерело: розраховано автором на основі [33]

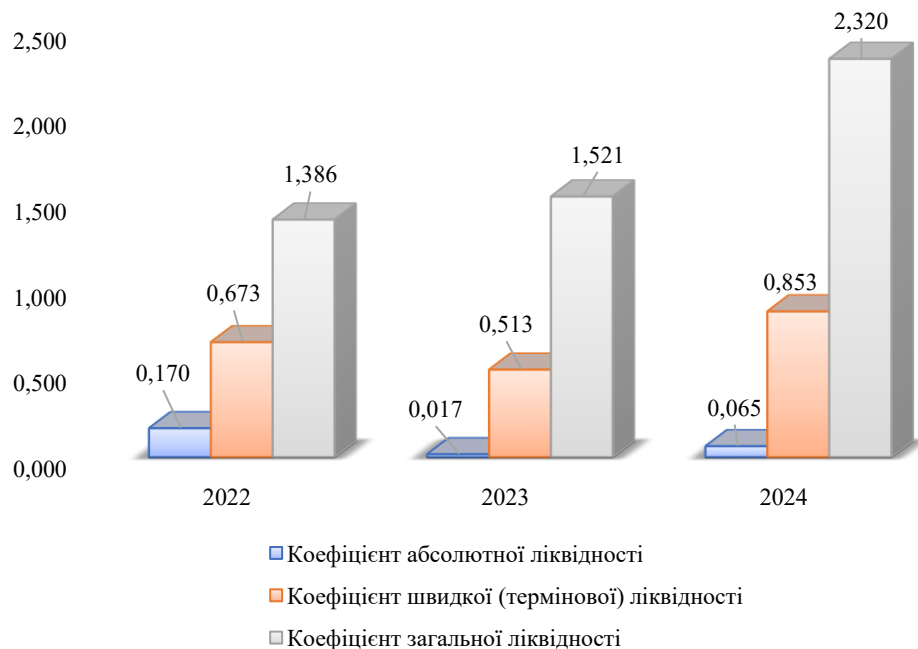


Рис. 2.13 – Динаміка показників ліквідності ПП «Галактика» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Отже, станом на кінець 2024 року підприємство може миттєво погасити лише 6,5% своїх боргів. Такий низький рівень свідчить про гострий дефіцит вільних грошових коштів. Підприємство працює «з коліс», і будь-яка затримка надходжень від клієнтів може призвести до технічного дефолту.

Аналіз коефіцієнта швидкої (термінової) ліквідності відображає здатність розрахуватися з боргами у разі своєчасного стягнення дебіторської

заборгованості. Динаміка є позитивною, після спаду у 2023 р. (0,513), у 2024 р. коефіцієнт зріс до 0,853. Це значення входить у межі рекомендованої норми (0,7–1,0). Підприємство відновило свою платоспроможність на середньостроковому горизонті. Однак, враховуючи зростання дебіторської заборгованості, цей показник «витягується» саме за рахунок боргів клієнтів.

Аналіз коефіцієнта загальної ліквідності показує, чи вистачить у підприємства всіх оборотних активів (грошей + боргів клієнтів + запасів на складі), щоб покрити борги. У 2024 р. зафіксовано стрімке зростання показника до 2,32, що значно перевищує теоретичний норматив ($\geq 2,0$). Темп приросту склав 167,34% за три роки. На перший погляд, це позитивний сигнал. Але у поєднанні з низькою абсолютною ліквідністю (0,065), такий високий загальний коефіцієнт (2,32) свідчить про надмірне накопичення запасів. Тобто, формально підприємство має (активів у 2,3 рази більше, ніж боргів), але ці активи «лежать мертвим вантажем» на складі.

За результатами проведеного аналітичного дослідження господарської діяльності та стану транспортної логістики ПП «Галактика» за 2022–2024 рр., можна зробити наступні узагальнюючі висновки:

ПП «Галактика» є потужним суб'єктом ринку оптової торгівлі, що демонструє агресивну стратегію зростання. За досліджуваний період чистий дохід підприємства зріс у 2,3 рази, досягнувши у 2024 р. значення на рівні 3 276 155 тис. грн. Підприємство володіє значним майновим потенціалом та фінансовою автономією.

Попри зростання обсягів продажу, у 2024 р. виявлено небезпечну тенденцію зниження ефективності діяльності. При зростанні виручки на 30,2% (порівняно з 2023 р.), чистий прибуток підприємства скоротився на 38% (до 47 933 тис. грн). Рентабельність продажу впала до критичного рівня 1,79%. Це свідчить про те, що операційні витрати зростають випереджаючими темпами, поглинаючи фінансовий результат.

Аналіз системи логістики показав, що ключовою причиною падіння прибутковості є неефективність існуючої моделі логістики в умовах зростання

вантажопотоку. Коефіцієнт зносу основних засобів (автопарку та складів) досяг 54,3%, а вартість нематеріальних активів (програмного забезпечення) є мізерною (залишкова вартість ~111 тис. грн). Це підтверджує відсутність інвестицій у цифрові інструменти управління. Витрати на збут, які акумулюють витрати на транспортування, зросли непропорційно швидко – на 71,9% за останній рік. Товарні запаси зросли на 129% за три роки, при цьому швидкість їх обертання у 2024 році знизилася (період обороту зріс до 30 днів). Дисбаланс у логістиці призвів до структурних проблем з ліквідністю. Хоча загальний коефіцієнт покриття є високим (2,32), коефіцієнт абсолютної ліквідності є критично низьким (0,065). Це означає, що обігові кошти підприємства «заморожені» у надлишкових товарних запасах, якими складно оперативно розрахуватися за боргами.

Таким чином, ПП «Галактика» вичерпало можливості екстенсивного розвитку. Подальше нарощування обсягів діяльності на застарілій технічній базі та без використання сучасних ІТ-систем (TMS, WMS) призведе до подальшого зростання логістичних витрат і падіння рентабельності. Виявлені проблеми, зношеність фондів, низька цифровізація, зростання витрат на доставку та уповільнення оборотності запасів, формують об'єктивну необхідність розробки та впровадження заходів з удосконалення транспортної логістики, що і буде розглянуто у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

2.3 Оцінка діючої системи управління транспортною логістикою та її інформаційного забезпечення на ПП «Галактика»

З метою комплексної діагностики існуючої моделі управління матеріальними потоками та рівня її цифровізації на ПП «Галактика» застосовано метод SWOT-аналізу. Даний інструмент дозволив ідентифікувати критичні розриви в інформаційному забезпеченні та організаційній структурі логістики.

Результати оцінки системи управління транспортною логістикою наведено в матриці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз системи управління транспортною логістикою та ІТ-забезпечення ПП «Галактика»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Наявність власної ресурсної бази. Підприємство володіє власним автопарком та складськими потужностями, що забезпечує незалежність від експедиторів. 2. Налагоджені маршрути. Сформована база постійних маршрутів, що спрощує планування. 3. Досвідчений персонал. Наявність кваліфікованого штату водіїв та менеджерів з логістики, які знають специфіку точок доставки. 4. Гнучкість доставки. Здатність оперативно (в ручному режимі) коригувати графіки відвантажень під потреби VIP-клієнтів.	1. Низький рівень цифровізації. Відсутність спеціалізованого ПЗ (TMS-систем). Планування маршрутів здійснюється в MS Excel або «вручну», що підтверджується мізерною вартістю нематеріальних активів (0,2% від активів). 2. Фрагментація управління. Штучний розподіл функцій: водії підпорядковані відділу продажів, а логісти – відділу закупівель, що унеможливорює наскрізний контроль доставки. 3. Інформаційний вакуум. Відсутність GPS-моніторингу в реальному часі. Менеджер дізнається про місцезнаходження авто лише через телефонний дзвінок водію. 4. Паперовий документообіг. Оформлення ТТН та маршрутних листів здійснюється вручну, що призводить до помилок та затримок обробки даних.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Впровадження TMS (Transport Management System). Автоматизація побудови маршрутів, що скоротить пробіг на 10–15%. 2. Інтеграція GPS-трекінгу. Забезпечення план-фактного аналізу виконання рейсів та контроль витрат пального. 3. Перехід на електронний документообіг (Е-ТТН). Прискорення обміну документами з контрагентами. 4. Створення єдиного логістичного центру. Реорганізація структури для централізації управління всім ланцюгом постачання.	1. Втрата керованості при масштабуванні. При зростанні кількості заявок (що спостерігається у 2024 р.) «ручне» управління призведе до колапсу доставки. 2. Зростання витрат. Неможливість контролювати нецільове використання транспорту та палива без цифрових інструментів. 3. Втрата клієнтів. Низька швидкість реакції на зміни замовлень та неможливість надати клієнту точний час прибуття. 4. Ризик втрати даних. Відсутність єдиної бази даних створює загрозу втрати історії перевезень при звільненні ключового менеджера.

Джерело: побудовано автором на основі [32,33]

Проведений аналіз дозволяє виділити дві системні вади, які є головними гальмами розвитку логістики на ПП «Галактика».

Організаційна дезінтеграція. Аналіз організаційної структури засвідчив, що на підприємстві відсутня єдина вертикаль управління транспортом. Водії та транспортний парк адміністративно підпорядковані Директору з продажів, тоді як функція планування перевезень покладена на відділ логістики у департаменті закупівель. Такий дуалізм призводить до конфлікту пріоритетів, відділ продажів вимагає «доставити терміново», ігноруючи економічну ефективність маршруту, а логісти не мають адміністративного важеля впливу на водіїв для дотримання дисципліни.

Інформаційна недосконалість. Критичним недоліком є стан інформаційного забезпечення. Аналіз активів підприємства показав, що залишкова вартість нематеріальних активів (програмного забезпечення) становить лише 111 тис. грн при річному обороті в 3,2 млрд грн. Це свідчить про те, що управління складним транспортним процесом здійснюється без використання професійних систем класу TMS (Transport Management System).

Основними інструментами логіста залишаються електронні таблиці MS Excel, телефонний зв'язок та паперові носії. В умовах зростання кількості замовлень це призводить до неможливості побудови оптимальних маршрутів; відсутності оперативного контролю за місцезнаходженням вантажу; повільної обробки первинної документації та, як наслідок, затримки закриття фінансових періодів.

Зростання витрат на логістику. Як було встановлено у ході фінансового аналізу (розділ 2.2), підприємство зіткнулося з диспропорційним зростанням витрат на збут, які акумулюють витрати на транспортування та складську обробку. Темп приросту цих витрат у 2024 році склав 71,9%, що суттєво випереджає темпи зростання чистого доходу. Це свідчить про те, що логістична складова стає «найважчою» статтею в структурі собівартості реалізації.

Низька рентабельність логістики. Наслідком неконтрольованого зростання витрат стало критичне падіння загальної рентабельності продажу до рівня 1,79%

у 2024 році. Така ситуація сигналізує про те, що існуюча логістична модель втратила свою економічну доцільність і «поглинає» маржинальний прибуток, отриманий від розширення ринків збуту.

Важливими проблемами підприємства є: недосконалість методів управління (п.п. 2.1), що призводить до фрагментації логістичного ланцюга; недосконалий розподіл функцій управління між різними департаментами; відсутність єдиного центру відповідальності; слабкість планування маршрутів; відсутність сучасних методів оптимізації рейсів тощо. Окрім цього потребує модернізації матеріально-технічна база, що потребує негайної модернізації. На підприємстві не приділяється увага формуванню підприємства. За таких умов підприємство має низьку продуктивність праці в логістиці. Підприємство працює в умовах розриву інформаційних потоків. Відсутній сучасний електронний документообіг.

Таким чином, управлінська система підприємства потребує удосконалення шляхом впровадження сучасних методів та інструментів управління з урахуванням впливу цифровізації економіки.

Висновок до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексне аналітичне дослідження організаційно-економічного стану та ефективності функціонування транспортної логістики ПП «Галактика». За результатами діагностики зроблено наступні висновки:

1. Встановлено, що ПП «Галактика» є потужним суб'єктом ринку оптової торгівлі, який демонструє стрімку динаміку розвитку. Однак аналіз організаційної структури виявив системну проблему децентралізації управління, функції транспортування та планування логістики штучно розділені між комерційним департаментом та департаментом закупівель, що призводить до конфлікту інтересів та зниження операційної ефективності.

2. Аналіз фінансової звітності за 2022–2024 роки виявив критичну диспропорцію розвитку підприємства: при зростанні чистого доходу у 2,3 рази (до 3,2 млрд грн) показники прибутковості підприємства у 2024 році суттєво знизилися (рентабельність продажу впала до 1,79%). Головною причиною негативного тренду визначено неконтрольоване зростання витрат на збут (+71,9%), левову частку яких складають логістичні витрати. Також зафіксовано погіршення оборотності запасів та критичний фізичний знос основних засобів (54,3%).

3. Оцінено стан логістичної системи підприємства. Доведено, що існуюча модель управління транспортною логістикою вичерпала свій ресурс і стала головним стримуючим фактором подальшого розвитку ПП «Галактика». Масштабування бізнесу без технологічної модернізації призводить до ефекту масштабу зі знаком «мінус» – зростання збитків від неефективної логістики. Виявлені проблеми (технологічна відсталість, зношеність автопарку, відсутність прозорості даних) формують об'єктивну необхідність розробки стратегії цифрової трансформації логістики, обґрунтуванню якої буде присвячено третій розділ роботи.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ПП «ГАЛАКТИКА»

3.1. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку транспортної логістики підприємств в Україні в умовах євроінтеграції

Сучасна транспортна система України має значний потенціал та потребує його адаптації до вимог ЄС, інтеграції до транс'європейської транспортної мережі (Trans-European Transport Network, TEN-T), відповідної гармонізації з пріоритетами відповідних політик ЄС, зокрема цілями Європейського зеленого курсу в секторі транспорту і мобільності. Такі завдання вимагають системних змін як на рівні держави, так і логістичних організацій. Важливими орієнтирами таких змін визначено: достатність організаційних можливостей, кадрового забезпечення, матеріальних ресурсів, зміни правового регулювання цієї сфери. Ці завдання визначено у Постанові Кабінету Міністрів України «Про схвалення національної транспортної стратегії України на період 2030 р. та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» (від 27 грудня 2024 р. № 1550).

Відповідно визначено що Україна має значні перспективи розвитку транспортної логістики як для внутрішніх, так і зовнішніх потреб в тому числі Європейського Союзу. Проте зараз відбувається масштабні зміни транспортної системи. Загальна сума збитків, що має транспортний сектор України, оцінена Світовим банком в 30,5 млрд Євро (на 31.12.2023 р.), але її реконструкція та відновлення на інноваційній основі потребує майже у два рази більше. З іншого боку, ключовою проблемою цієї галузі є забезпечення якості послуг. Тому обґрунтування стратегічних завдань збалансованого розвитку транспортної мережі та транспортної логістики в Україні є надзвичайно важливими.

Синергетичний ефект розвитку транспортної галузі України не можливо досягти без залучення до цього підприємств конкретних транспортних галузей та інвесторів. Створений транспортний потенціал України є значним, однак він потребує певної модернізації відповідно до вимог Європейського Союзу. Насамперед, мова йде про створення якісної клієнтоорієнтованої системи транспортного обслуговування та ефективної організації дорожньо-транспортного комплексу України. Крім того, необхідним є інтегрування національної транспортної системи до ЄС, що потребує певних організаційних і нормативно-правових інновацій. Крім цього, обмеженою є пропускна спроможність транспортної інфраструктури, що впливає на ефективність перевезень і ефективність діяльності в цій сфері українських підприємств в рамках міжнародних договорів України. Національна система технічного регулювання галузі транспорту вимагає гармонізації з європейськими стандартами, а також розширення мережі пунктів пропуску через кордони тощо.

У контексті дослідження розглянемо діяльність ПП «Галактика», як і будь-якого іншого суб'єкта господарювання в Україні, що відбувається в умовах безпрецедентної невизначеності та високих ризиків, спричинених повномасштабною військовою агресією.

Для комплексної оцінки умов функціонування підприємства доцільно провести PEST-аналіз, який дозволить виявити ключові зовнішні фактори впливу на його транспортно-логістичну систему. Результати PEST-аналізу представлено в таблиці 2.1.

Політико-правові фактори (Political). Найвагомим фактором є правовий режим воєнного стану, який суттєво змінив правила гри на ринку логістики. Критичним викликом для ПП «Галактика» є ризик мобілізації кваліфікованого персоналу, насамперед водіїв категорії «С» та «Е». Дефіцит чоловічої робочої сили змушує підприємство переглядати кадрову політику та формувати резерв кадрів. Наявність блокувань та комендантської години впливає на швидкість доставки вантажів. Якщо раніше нічна доставка була нормою для оптимізації процесів, то зараз логістика обмежена світлою порою доби, що знижує

коефіцієнт оборотності транспорту. Зміни у податковому законодавстві та валютних обмеженнях НБУ впливають на можливість закупівлі імпорتنих запчастин та паливно-мастильних матеріалів.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз факторів впливу на діяльність ПП «Галактика»

Група факторів	Ключові фактори впливу	Наслідки для логістики підприємства
Політичні (P)	Воєнний стан, мобілізація, комендантська година.	Дефіцит водіїв, обмеження часу доставки, ризики безпеки.
Економічні (E)	Інфляція, ріст цін на пальне, коливання курсу валют.	Зростання собівартості перевезень, удорожчання запчастин.
Соціальні (S)	Міграція населення, зміна карти попиту.	Необхідність перегляду маршрутів доставки в регіони.
Технологічні (T)	Розвиток ІТ-рішень, запит на цифровізацію послуг.	Необхідність впровадження TMS та GPS-моніторингу.

Джерело: складено автором на основі [32, 33]

Економічні фактори (Economic). Економічне середовище характеризується високою волатильністю, що прямо впливає на собівартість логістичних послуг. Зростання цін на пальне є основним драйвером збільшення логістичних витрат. Вартість дизельного пального, яка є основною статтею змінних витрат автопарку ПП «Галактика», залишається високою та залежною від імпорتنих поставок. Оскільки значна частина запчастин для автопарку є імпортного виробництва, курсові коливання призводять до удорожчання технічного обслуговування (ТО) та ремонтів. ПП «Галактика» працює у сфері FMCG (продукти харчування). Попри падіння реальних доходів населення, попит на цю групу товарів залишається відносно стабільним, що дозволяє підприємству зберігати обсяги діяльності навіть у кризу.

Соціальні фактори (Social). Трансформація соціальної структури суспільства формує нові вимоги до логістики. Внутрішнє переміщення населення (ВПО) змінило географію попиту. Значна частина споживачів перемістилася з східних регіонів у центральні та західні, що вимагає від ПП «Галактика» перегляду маршрутів доставки та фокусування на найбільш

густонаселених районах Полтавської та Дніпропетровської областей. Клієнти (роздрібні мережі) намагаються мінімізувати власні складські запаси, перекладаючи цю функцію на дистриб'ютора. Це призводить до збільшення частоти замовлень дрібними партіями (дробова логістика), що значно ускладнює маршрутизацію.

Технологічні фактори (Technological). Зовнішнє середовище диктує безальтернативність цифровізації. Розвиток E-commerce, навіть у B2B секторі клієнти очікують рівня сервісу, притаманного інтернет-магазину (відстеження замовлення, електронний документообіг). Ринок пропонує широкий спектр хмарних рішень (SaaS) для управління транспортом (TMS), які не вимагають капітальних інвестицій у сервери. Це створює сприятливі умови для ПП «Галактика» щодо впровадження автоматизації. Ризики блекаутів змушують підприємство інвестувати не лише в логістику, а й у засоби автономного живлення для складів та офісу, щоб забезпечити безперервність обробки замовлень.

Підсумовуючи аналіз факторів впливу, можна констатувати, що ПП «Галактика» функціонує у нестабільному середовищі. Ключовим викликом є зростання вартості логістики (через ціни на паливо та запчастини) на фоні ускладнення умов доставки (блокпости, дефіцит водіїв). У таких умовах традиційні рутинні методи управління, які використовує підприємство, стають неефективними. Зовнішнє середовище буквально підштовхує компанію до пошуку внутрішніх резервів ефективності, єдиним джерелом яких є оптимізація та автоматизація логістичних процесів. Тільки технологічна модернізація дозволить компенсувати негативний вплив зовнішніх економічних та політичних факторів.

3.2. Структурно-логічне моделювання розвитку логістичної діяльності ПП «Галактика»

Розкриті у п.п. 2.2-2.3 системні вади існуючої системи управління ПП «Галактика» характеризують її організаційну та інформаційну недосконалість, низьку управлінську ефективність в умовах зростання кількості замовлень. Проведений у п.2.3 SWOT-аналіз дає змогу об'єднати його результати щодо системної ідентифікації факторів, які стримують розвиток логістичної діяльності ПП «Галактика» із методом структурно-логічного моделювання (модель «Айсберг») (рис. 3.1).

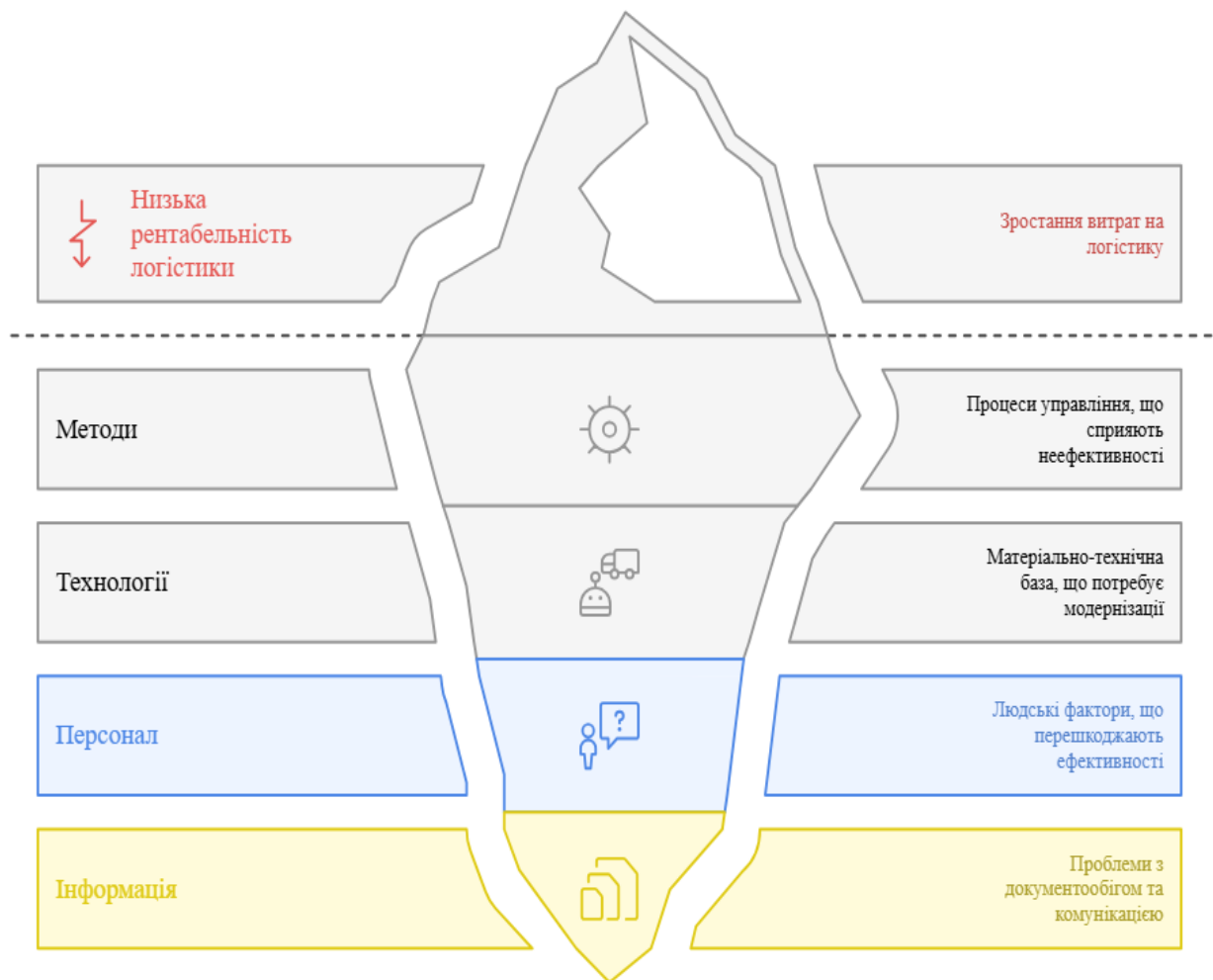


Рис. 3.3 – Структурно-логічна модель причинно-наслідкових зв'язків неефективності логістичної системи ПП «Галактика»

Джерело: побудовано автором на основі [32,33]

Встановлено, що це заважає оптимізації діяльності підприємства у цілому, маршрутів перевезення вантажів, здійсненню оперативного контролю за місцезнаходженням вантажу тощо. Недосконалою є система електронного документообігу, особливо повільною є обробка первинної документації та, як наслідок, призводить до затримки закриття фінансових періодів. Модель «Айсберг» представлена на рис. 3.3, базується на принципі диференціації проблем на «видимі» (симптоматичні наслідки) та «приховані» (кореневі причини), що дозволяє комплексно оцінити стан системи управління.

Розглянемо «надводну» частину моделі. Верхня частина моделі («надводна частина айсберга») відображає очевидні, задокументовані наслідки функціонування логістичної системи, які безпосередньо фіксуються у фінансовій звітності підприємства.

Аналіз показав наявність двох критичних індикаторів неефективності: зростання витрат на логістику та низька рентабельність логістики. Однак, як демонструє модель «Айсберг», зазначені фінансові проблеми не є єдиними. Справжні причини знаходяться у площині операційного менеджменту та технологічного забезпечення, які формують «підводну» частину моделі. Розглянемо ці рівні детальніше.

Рівень «Методи». Першим прихованим рівнем, що безпосередньо впливає на формування витрат, є недосконалість методів управління. Згідно з моделлю, на підприємстві ідентифіковано процеси управління, що сприяють неефективності. Деталізація цього блоку на основі аналізу організаційної структури (розділ 2.1) виявляє ключову методологічну помилку – фрагментацію логістичного ланцюга. Розподіл функцій управління між різними департаментами (підпорядкування водіїв Директору з продажів, а логістів – Директору із закупівель) призводить до відсутності єдиного центру відповідальності. Методи планування маршрутів характеризуються як «інтуїтивні» та «ручні». Відсутність математичної оптимізації рейсів призводить до нераціональних пробігів, перехресних маршрутів та низького коефіцієнта

завантаження транспортних засобів, що є первинним генератором зайвих витрат пального та амортизації.

Рівень «Технології». Наступним глибинним рівнем моделі є технологічне забезпечення. Блок «Технології» вказує на наявність матеріально-технічної бази, що потребує негайної модернізації. Ця теза підтверджується результатами аналізу майнового стану підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів (передусім автопарку) досяг критичної позначки у 54,3% у 2024 році. Експлуатація застарілої техніки призводить до зростання змінних витрат (ремonti, паливо) та збільшує ризики зриву поставок через технічні несправності.

Аналіз нематеріальних активів показав їх фактичну відсутність (залишкова вартість ~111 тис. грн при балансі майже 0,5 млрд грн). Це свідчить про повну відсутність спеціалізованих технологічних рішень для автоматизації логістики (TMS, WMS), що змушує підприємство працювати в умовах технологічної відсталості порівняно з конкурентами.

Рівень «Персонал» у моделі «Айсберг» акцентує увагу на людських факторах, що перешкоджають ефективності. В умовах відсутності автоматизації, логістична система ПП «Галактика» стає критично залежною від суб'єктивних якостей виконавців. Зростання штату підприємства до 602 осіб (за даними аналізу фінзвітності) при одночасному падінні ефективності свідчить про низьку продуктивність праці в логістиці. Водії та диспетчери, працюючи без цифрових інструментів, витрачають значний час на рутинні операції (оформлення паперів, телефонні узгодження), що знижує швидкість реакції на запити клієнтів. Крім того, відсутність системи об'єктивного цифрового контролю (KPI на основі даних, а не звітів) створює підґрунтя для нецільового використання ресурсів.

Фундаментом «айсберга», на якому базуються всі вищезазначені проблеми, є рівень «Інформація». Модель діагностує наявність системних проблем з документообігом та комунікацією. Інформація основа логістичної системи. На ПП «Галактика» виявлено розрив інформаційних потоків:

Інформація про рух товару та стан виконання замовлення не оновлюється в режимі реального часу (Real-Time Visibility), а надходить із затримкою (post-factum), що унеможливорює оперативне реагування на форс-мажори.

Домінування паперових носіїв інформації (ТТН, шляхові листи) сповільнює процес обробки даних та збільшує ймовірність помилок, що в кінцевому підсумку впливає на швидкість оборотності капіталу та запасів (які зросли на 129%).

Для формування науково обґрунтованої бази для проектних рішень здійснено синтез двох використаних аналітичних інструментів: стратегічної матриці SWOT (табл. 2.6) та структурно-логічної моделі причинно-наслідкових зв'язків «Айсберг» (рис. 2.14). Такий підхід дозволяє не лише констатувати факт кризових явищ у логістиці ПП «Галактика», але й встановити жорстку детермінацію між прихованими операційними проблемами («підводна частина айсберга») та стратегічними загрозами ринкових позицій підприємства (полі «Загрози» у SWOT-аналізі).

Первинний аналіз показав наявність на підприємстві класичного «парадоксу зростання». З одного боку, SWOT-аналіз фіксує потужну Сильну сторону – ринкову експансію та зростання чистого доходу, який за останні три роки збільшився у 2,3 рази і досяг у 2024 р. 3 276 155 тис. грн. Це свідчить про високий попит на продукцію та ефективність комерційного департаменту. З іншого боку, модель «Айсберг» фіксує «Верхівку» у вигляді критичного падіння ефективності: чистий прибуток скоротився на 38%, а рентабельність продажу впала до 1,79%.

Синтез цих даних дозволяє зробити перший стратегічний висновок: екстенсивна модель логістики стала гальмом для комерційного розвитку. Зростання фізичних обсягів вантажопотоку, яке у SWOT-матриці розглядається як «Можливість» для масштабування, в реальності трансформується у «Слабку сторону» через непропорційне зростання витрат на збут (+71,9%). Логістична система, побудована на ручному управлінні, фізично не здатна ефективно

обробити такий потік замовлень, що призводить до ефекту масштабу зі знаком «мінус».

Глибинний аналіз рівня «Методи» моделі «Айсберг» дозволяє пояснити походження однієї з ключових загроз SWOT-аналізу – втрати керованості системою. Як було встановлено при аналізі організаційної структури, на ПП «Галактика» наявна фрагментація функцій: водії підпорядковані Директору з продажів, а функція планування – Директору із закупівель. Ця структурна вада безпосередньо формує наступні стратегічні слабкості, а саме Комерційний блок пріоритезує швидкість доставки («вже і зараз»), ігноруючи собівартість рейсу. Це пояснює феномен зростання витрат на збут при падінні операційного прибутку на 24 млн грн у 2024 році. Розпорошення відповідальності унеможливує впровадження єдиної політики управління запасами. Це підтверджується даними про зростання товарних запасів на 129% та збільшенням періоду їх обороту до 30 днів. Таким чином, організаційна структура (рівень «Методи») виступає каталізатором фінансових втрат. Без реінжинірингу бізнес-процесів та створення єдиного центру відповідальності, будь-які інвестиції у транспорт будуть неефективними.

Найбільш критичною зоною, виявленою в ході перехресного аналізу, є технологічне забезпечення. У матриці SWOT це відображено як ключова Слабкість (відсутність ІТ-систем), а в моделі «Айсберг» це фундаментальні рівні «Технології» та «Інформація». Цифри фінансової звітності підтверджують технологічну деградацію, знос основних засобів 54,3%. Отже, більше половини автопарку та складського обладнання вичерпали свій ресурс. Вартість нематеріальних активів (програмного забезпечення) на балансі підприємства з мільярдним оборотом становить мізерні 111 тис. грн. Цей факт формує пряму проекцію на поле «Загрози» у SWOT-аналізі, а саме відсутність TMS та GPS-моніторингу унеможливує контроль за фактичним використанням пального та пробігом автотранспорту. В умовах, коли витрати на збут сягають 375 млн грн, навіть 10% втрат через неефективні маршрути або зловживання становлять 37,5 млн грн прямих збитків щорічно. Сучасний ринок вимагає інформаційної

прозорості (трекінг замовлення, точний ETA). ПП «Галактика», маючи проблеми з рівнем «Інформація» (паперовий документообіг, затримка даних), ризикує програти конкурентну боротьбу більш технологічним гравцям.

3.3. Рекомендації щодо інноваційних пріоритетів та технологій розвитку транспортної логістики ПП «Галактика»

Попри критичність виявлених проблем, синтез аналітичних даних дає підстави для оптимістичного прогнозу, якщо буде обрано правильну стратегію. Поле «Сильні сторони» SWOT-аналізу містить головний ресурс для вирішення проблем «підводної частини айсберга» – фінансову спроможність. Аналіз власного капіталу показав, що підприємство володіє колосальним внутрішнім інвестиційним ресурсом: власний капітал складає 300 803 тис. грн.; нерозподілений прибуток сягає 235 803 тис. грн. Відсутність довгострокових кредитів відкриває доступ до дешевого позикового фінансування. Підприємство має можливість профінансувати цифрову трансформацію (купівлю TMS, оновлення автопарку) за рахунок власних коштів, не входячи у зону фінансового ризику. Це дозволить нівелювати слабкості рівнів «Технології» та «Методи» та відновити високу рентабельність.

На основі проведеної комплексної діагностики можна змодельовати два сценарії подальшого розвитку подій для ПП «Галактика».

Сценарій А: Інерційний. Якщо керівництво підприємства проігнорує сигнали, виявлені моделлю «Айсберг» (рівні «Методи» та «Технології»), і продовжить нарощувати продажі без зміни логістичної моделі, прогнозуються наступні наслідки:

- збереження тренду зростання логістичних витрат (випереджаючими темпами над доходами);

- подальше падіння рентабельності продажу нижче 1,5%;

- погіршення абсолютної ліквідності через «заморожування» оборотних коштів у запасах.

Як результат – входження в зону збитковості у горизонті 1–2 років.

Сценарій Б: Інноваційний. Передбачає реалізацію стратегії, спрямованої на усунення кореневих причин неефективності:

створення єдиного логістичного департаменту;

впровадження автоматизованої системи управління транспортом (TMS);

оновлення автопарку на основі даних економічної ефективності.

Проведене дослідження (розділи 1 – 2 кваліфікаційної роботи) дає змогу запропонувати інноваційні пріоритети розвитку транспортної логістики для ПП «Галактика» (рис. 3.2). Така діяльність має бути інтегрована у стратегію розвитку підприємства.

Інноваційні пріоритети та технологій розвитку транспортної логістики ПП «Галактика»

Проблеми транспортної логістики: Техніко-технологічні затримки; Недостатній рівень логістичного сервісу; Недосконала транспортна інфраструктуру та транспортні вузли; Трансформація транспортної інфраструктури відповідно до зміни логістичних потоків; Регуляторні вимоги до сталого розвитку, енергоефективності, екологічні ризики.	Методи та інструменти інноваційного розвитку: Цифрові логістичні технології MS (Transport Management System); WMS (Warehouse Management System); GPS-моніторинг та IoT-датчики; e-CMR, електронний документообіг; Big Data у плануванні маршрутів.
Задання інноваційної діяльності: підвищення конкурентоспроможності підприємства; скорочення логістичних витрат; підвищення надійності та стабільності перевезень; скорочення часу доставки впровадження технологій цифрової логістики.	Інтелектуалізація управління та сталий розвитку: оптимізація маршрутів; прогнозування попиту; КРІ-аналітика логістичних показників; розвиток мультимодальних перевезень; інтеграція залізничних, автомобільних, портових систем; впровадження еко-технологій; екологічна логістика.

Рис. 3.3 – Інноваційні пріоритети та технологій розвитку транспортної логістики ПП «Галактика»

Джерело: побудовано автором

Виявлені проблеми надійності перевезень та збільшення часу доставки є ключовими чинниками невизначеності логістичних ланцюгів. Це впливає на якість транспортно-логістичних послуг і, відповідно, потребує інноваційних рішень. Ці питання досліджено у багатьох працях українських вчених [38-42]. Відмітимо що інноваційні технології, які базуються на цифрових інструментах та методах здатні значно підвищити економічну ефективність, знизити витрати і сприяти стабільності логістичних процесів. Перелічені проблеми є досить актуальними для досліджуваного підприємства. На рис.3.3 подано ключові етапи впровадження інновацій на підприємстві.



Рис.3.3 – Етапи визначення та реалізації інноваційної стратегії ПП «Галактика»

Джерело: побудовано автором

Окрім цього проблема управління логістикою потребують інтеграції інформаційних систем. А це може в цілому сприяти підвищенню якості сервісу, оптимізації витрат і зниженню ризиків збоїв у перевезеннях в умовах сталого

розвитку. Напрями сталого розвитку транспортно-логістичні системи трансформуються не лише через технологічні новації, але і через оптимізацію інфраструктури, стратегічні пріоритети якої визначені в Національній стратегії розвитку транспортної системи України. Усе це дозволяє зменшувати негативні екологічні наслідки логістичних операцій і сприяє розвитку зеленої економіки. Інноваційна діяльність і запропоновані практичні розробки й рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності досліджуваного логістичного підприємства. Це може досягатися саме шляхом інноваційного розвитку логістичних бізнес-процесів, пов'язаних насамперед з клієнтським сервісом, оптимізацією витрат і активної цифровізацією управлінської діяльності.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження особливостей впровадження сучасних технологій реалізації стратегій інноваційного розвитку транспортної логістики ПП «Галактика» дало змогу зробити такі висновки.

1. Встановлено, стратегічні орієнтири інноваційного розвитку транспортної логістики підприємств в Україні в умовах євроінтеграції вимагають об'єднання зусиль держави, регіонів та територіальних громад і є системним завданням. Виконаний аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз) підтвердив, що підприємство функціонує в нестабільних умовах. Основними викликами воєнного стану визначено зростання вартості ресурсів (паливного, запчастин) та дефіцит кваліфікованого персоналу, що вимагає переходу від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання з використанням сучасних технологій та урахуванням існуючих європейських вимог.

2. Розроблено практико-орієнтований підхід щодо структурно-логічного моделювання розвитку логістичної діяльності ПП «Галактика», що дало змогу ідентифікувати вади системи управління транспортною логістикою

підприємства та кореневі причини неефективності. Встановлено, що логістична система ПП «Галактика» базується на застарілих методах управління та характеризується вкрай низьким рівнем цифровізації (відсутність TMS-систем, GPS-контролю).

3. Розроблено рекомендації щодо інноваційних пріоритетів та технологій розвитку транспортної логістики ПП «Галактика». Здійснено моделювання подальшого розвитку для ПП «Галактика» за двома сценаріями: інерційний (без зміни логістичної моделі) та інноваційний. Рекомендовано для реалізації інноваційного сценарію впроваджувати інноваційні пріоритети щодо зміцнення управлінської системи шляхом створення єдиного логістичного департаменту, впровадження автоматизованої системи управління транспортом (TMS), оновлення автопарку. Така діяльність має бути інтегрована у стратегію розвитку підприємства. Обґрунтовано етапи реалізації інноваційних пріоритетів та технологій розвитку транспортної логістики ПП «Галактика».

ВИСНОВКИ

Виконання кваліфікаційної роботи на дало змогу здійснити теоретичне узагальнення сутності та ролі транспортної логістики у діяльності підприємства, дослідити сучасні логістичні технології та обґрунтувати стратегічні пріоритети інноваційного розвитку логістичної системи підприємства у сучасних умовах. За результатами роботи зроблено такі висновки.

1. Досліджено сутність і роль транспортної логістики у діяльності підприємства у сучасних умовах. Встановлено, що транспортна логістика як ключова підсистема логістики підприємства, забезпечує конкурентоспроможність підприємства шляхом раціональної організації матеріальних потоків, синхронізації транспортних операцій, оптимізації виробничих та збутових процесів, мінімізації витрат і підвищенню рівня сервісу. Сучасна роль транспортної логістики полягає у формуванні інтегрованої системи управління потоками матеріалів, інформації та ресурсів підприємства.

2. Узагальнено підходи щодо класифікації логістичних технологій за критеріями: сфера застосування у логістичній системі організації; ступень автоматизації логістичних процесів; характер стратегічних пріоритетів організацій транспортної логістики та матеріальних потоків. Здійснено відповідну систематизацію інструментів та методів реалізації логістичних технологій. У сучасних умовах важливо урахувувати такі ознаки логістичних технологій: рівень цифрової інтеграції (тобто традиційні, автоматизовані, цифрові, інтелектуальні); функціональне призначення (транспортні, складські, інформаційно-аналітичні, координаційні); сфера застосування (внутрішньо-виробничі, логістичні, міжнародні); за ступенем впливу на управлінські рішення (операційні, тактичні, стратегічні).

3. Встановлено ключові фактори впливу на розвиток транспортної логістичної системи та її ефективність у контексті міжнародних трендів. Обґрунтовано доцільність використання показників економічної ефективності логістичних операцій, витрат на перевезення, рівня оптимізації маршрутів, рівня

цифровізації та інтеграції; інтегрованості інформаційних потоків; точність та швидкість обміну даними; підвищення рівня логістичного сервісу; задоволеність клієнтів та якість логістичного сервісу, зниження операційних ризиків. Основним результатом реалізації стратегічних пріоритетів транспортної логістики та показників їх досягнення є забезпечення логістичної стійкості та здатність системи до відновлення та адаптації.

4. Встановлено, що ПП «Галактика» є потужним суб'єктом ринку оптової торгівлі, який демонструє стрімку динаміку розвитку. Але у той же час існують проблеми децентралізації, що вимагає впровадження організаційних інновацій, технологічних інновацій та впровадження інформаційних технологій та методів в управління підприємством, що призводить до зниження операційної ефективності.

5. Здійснено аналіз основних показників фінансово-господарського стану підприємства ПП «Галактика». Зокрема виявлено критичну диспропорцію розвитку підприємства у 2022–2024 рр.: при зростанні чистого доходу у 2,3 рази (до 3,2 млрд грн) показники прибутковості підприємства у 2024 році суттєво знизилися (рентабельність продажу впала до 1,79%). Головною причиною негативного тренду визначено неконтрольоване зростання витрат на збут (+71,9%), левову частку яких складають логістичні витрати. Також зафіксовано погіршення оборотності запасів та критичний фізичний знос основних засобів (54,3%).

6. Проаналізовано діючу систему управління транспортною логістикою та її інформаційне забезпечення на ПП «Галактика». Оцінено стан логістичної системи підприємства. Доведено, що існуюча модель управління транспортною логістикою вичерпала свій ресурс і стала головним стримуючим фактором подальшого розвитку ПП «Галактика». Виявлені проблеми (технологічна відсталість, зношеність автопарку, відсутність прозорості даних) формують об'єктивну необхідність розробки стратегії цифрової трансформації логістики, обґрунтуванню якої буде присвячено третій розділ роботи.

7. Встановлено, стратегічні орієнтири інноваційного розвитку транспортної логістики підприємств в Україні в умовах євроінтеграції є системним завданням та вимагають підтримки держави, регіонів та територіальних громад, зокрема щодо розвитку транспортної інфраструктури. Виконаний аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз) підтвердив, що підприємство функціонує в нестабільних умовах, що вимагає переходу від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання з використанням сучасних технологій та урахуванням існуючих європейських вимог.

8. Розроблено практико-орієнтований підхід щодо структурно-логічного моделювання розвитку логістичної діяльності ПП «Галактика». Це зможе запропонувати підходи щодо удосконалення системи управління транспортною логістикою підприємства та підвищення його ефективності. Зокрема запропоновано підвищити рівень цифровізації підприємства за рахунок впровадження TMS-систем та GPS-контролю.

9. Рекомендовано для реалізації інноваційного сценарію впроваджувати інноваційні пріоритети щодо зміцнення управлінської системи шляхом створення єдиного логістичного департаменту, впровадження автоматизованої системи управління транспортом (TMS), оновлення автопарку. Обґрунтовано етапи реалізації інноваційних пріоритетів та технологій розвитку транспортної логістики ПП «Галактика».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Пономарьова Ю. В. Логістика : підручник. Київ : Знання, 2019. 432 с.
2. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 508 с.
3. Позднякова Л.О. Оптимізація логістичних процесів у транспорті // Вісник ХНУ, 2020.
4. Гудзь О.Є. Оцінка ефективності логістичних витрат // Економіка АПК, 2019.
5. Бутко М.П. Регіональна логістика: теорія та практика розвитку. — Чернігів, 2015
6. Дикань В.Л. Управління транспортно-логістичними системами. — Харків: УкрДУЗТ, 2017.
7. Ткаченко В.О. Логістика збутової діяльності підприємства. — Київ: КНЕУ, 2018.
8. Стахурська Н.Б. Логістичний сервіс у системі транспортних перевезень. — Львів, 2020
9. Комеліна О. В., Болдырева Л. М. Транспортна логістика : навч.-метод. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 144 с.
10. Komelina O., Boldyreva L. Development of transport logistics in the conditions of digitalization. Economics and Region. 2020. № 4. С. 112–119.
11. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. New York : McGraw-Hill, 2013. 544 p.
12. Lambert D. M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. SCM Institute, 2014. 423 p.
13. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. London : Pearson, 2016. 312 p.
14. Ballou R. H. Business Logistics / Supply Chain Management. 5th ed. Upper Saddle River : Pearson, 2004. 789 p.

15. Ghiani G., Laporte G., Musmanno R. Introduction to Logistics Systems Management. 2nd ed. Chichester : Wiley, 2013. 382 p.
16. Coyle J. J., Novack R. A., Gibson B. J. Transportation: A Supply Chain Perspective. 8th ed. Boston : Cengage Learning, 2016. 704 p.
17. Witkowski J. Logistyka w gospodarce. Warszawa : PWE, 2017. 356 s.
18. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>
19. Тренди розвитку логістики в Україні у 2024 році: Джерело: <https://landlord.ua/news/trendy-rozvytku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roczy-intervyu-z-yevgenom-marinovym>
20. Holovina O. Modern technologies in transportation logistics management. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. № 3(12). URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/403>
21. Марінов Є. А. Інноваційні технології у транспортній логістиці: економічний потенціал і виклики впровадження. Academic Vision. 2024. № 2(18). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1367>
22. Чобіток В. І., Літвінчик С. М. Системи інформаційного забезпечення транспортної логістики в підприємницькій діяльності. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2024. № 3. URL: <https://heraldes.khmnua.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/215>
23. Волохова І. В., Волохов В. А. Сучасні аспекти формування транспортно-технологічних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 78. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/306311>
24. Коврига, О. М. (2024). Оцінка стану української логістичної системи та шляхи удосконалення транспортної логістики підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (5). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14535296>
25. Індекс ефективності логістики (LPI) World Bank. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/C/UKR/2023>

26. Індекс ефективності логістики (LPI) World Bank.
URL: <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard>]
27. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. 7th ed. London : Kogan Page, 2022. 912 p.
28. Rodrigue J-P. The Geography of Transport Systems. 5th ed. New York : Routledge, 2020. 472 p.
29. Liu C., Song D. Smart technologies in transport logistics: IoT, AI and Big Data applications. Transport Policy. 2022. Vol. 116. P. 24–36.
30. European Commission. Transport digitalisation and smart logistics initiatives. Brussels, 2023. 54 p.
31. World Bank. Digital Solutions for Logistics and Supply Chains. Washington, 2022. 68 p.
32. Офіційний сайт підприємства. URL: <https://galaktyka.com.ua/>
33. Річна фінансова звітність ПП «Галактика». URL: <https://clarity-project.info/tenderer/32860442>
34. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
35. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Ліра К, 2022. 596 с.
36. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 456 с.
37. Косова Т, Сіменко І. Фінансовий аналіз: посібник. К.: Центр учбової літератури, 2023. 440 с.
38. Лужанська А, Н. О., Лебідь, І. Г., Кравченя, І. М., & Мазуренко, О. О. (2021). Надійність функціонування логістичних ланцюгів при здійсненні зовнішньоторговельних операцій. *Транспортні системи та технології перевезень*, (22), 4. <https://doi.org/10.15802/tsst2021/247877>.
39. Погребний В. С. Управління логістичними процесами у транспортній сфері // Економіка та суспільство. 2024. № 63.

40. Власенко Н. А., Набока Р. М., Адаменко М. М. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності логістичних підприємств України на базі інноваційного розвитку // Вісник Херсонського нац. техн. ун-ту. 2024.
41. Ковальов В.В., Мартинюк В.П. Сучасні виклики інноваційного розвитку транспортної галузі України. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2021. № 2. С. 45–53.
42. Melnyk O., Fedorenko V., Danylenko V. Transport logistics efficiency and resilience under crisis conditions. *Transportation Research Procedia*. 2022. Vol. 63. P. 185–192. DOI: 10.1016/j.trpro.2022.06.019.
43. Процька С.М. Управління інноваціями на підприємствах транспортної галузі в умовах нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 37. С. 78–84.
44. Комеліна О. В. *Сучасний менеджмент в умовах екстремальних екзогенних викликів: нові завдання та перспективи*. Diss. Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2023.
45. Комеліна О. В., Степаненко Є. В. (2017). Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 6 (11), 2017. С. 129-134.
46. Комеліна О. В., Мироненко В. І. (2023). Інформаційно-мережева економіка та стан її розвитку в Україні. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1. С. 106–111. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-17>
47. Кириленко О.Г. Забезпечення якості логістичних послуг у транспортних системах. *Логістика: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 26–34.
48. Семенюк Л.О., Бондар Т.М. Економічна ефективність логістичних систем в умовах цифровізації. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 95–103.
49. European Commission. Sustainable and Smart Mobility Strategy: Putting European transport on track for the future. Brussels, 2020. 38 p.
50. Комеліна О., Логвиненко Л. Інформаційно-комунікаційні технології як системні інструменти стратегії відбудови інфраструктури України в умовах євроінтеграції. *Економіка і регіон/Economics and region*, 2024, 4 (95): 82-88.

51. Комеліна О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення інвестиційного менеджменту в сучасних умовах. *Майбутнє економіки в епоху інформаційного суспільства*,: матеріали міжнар. наук. - практич. Інтернет-конф., 11 квітня 2017 року. – Вінниця, ВНАУ, 2017. - 165 с. – С. 81-83.