

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б)
«07» грудня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «Управління інтегрованим логістичним сервісом в ланцюгах постачання імпортованих товарів»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Виконавець: Галузинець Яна Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Григорак М.Ю.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б.)
«05» жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА
Галузинець Яни Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління інтегрованим логістичним сервісом в ланцюгах постачання імпортованих товарів» затверджена наказом ректора від 06 жовтня 2020 р. № 1932/ст.

2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. до 31.12.2020 р.

3. Дата подання роботи на випускню кафедру 07.12.2020 р.

4. Вихідні дані до проекту: наукові джерела за тематикою логістичного сервісу в ланцюгах постачання, інтеграції логістичних операцій та координації бізнес-процесів в ланцюгах постачання та методів управління інтегрованим логістичним сервісом в ланцюгах постачання, загальна та статистична інформація ТОВ «ФТП», економічно-фінансові показники діяльності логістичної компанії, інтернет-джерела.

5. Зміст пояснювальної записки: визначення логістичного сервісу в ланцюзі постачання імпортованої продукції, узагальнення сучасних метрик для оцінки логістичного сервісу логістичного інтегратора, аналіз організації ланцюгів постачання логістичною компанією з Китаю, виявлення проблем в них, розробка загальної схеми управління інтегрованим логістичним сервісом в імпортованих ланцюгах постачання, розробка рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності логістичного сервісу.

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	05.10.20-18.10.20	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	19.10.20-01.11.20	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів дипломної роботи	02.11.20-24.11.20	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	25.11.20-30.11.20	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	01.12.20-06.12.20	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	07.12.20	виконано

Студент _____
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	зав.каф., д.е.н. Григорак М.Ю.	05.10.20	05.10.20
Розділ 2	зав.каф., д.е.н. Григорак М.Ю.	19.10.20	19.10.20
Розділ 3	зав.каф., д.е.н. Григорак М.Ю.	02.11.20	02.11.20

9. Дата видачі завдання «05» жовтня 2020 р.

Керівник дипломної роботи: _____ Григорак М.Ю.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Галузинець Я.С.
(підпис випускника) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Управління інтегрованим логістичним сервісом в ланцюгах постачання імпорتنих товарів» складає 135 сторінок та містить 34 рисунки, 28 таблиць, 21 формулу та 100 використаних джерел.

ЛОГІСТИЧНИЙ ІНТЕГРАТОР, КЛІЄНТ, ІНТЕГРОВАНИЙ ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС, МЕТРИКИ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ, ІМПОРТНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ.

У дипломній роботі розглянуто основні підходи до побудови інтегрованого логістичного сервісу.

Теоретичний розділ був присвячений визначенню: місця логістичного обслуговування в логістичному сервісу, класифікації логістичного сервісу, ролі PL-провайдерів в наданні логістичного сервісу та метрик логістичного сервісу.

Аналітична частина роботи стосувалася аналізу надання логістичних послуг в ланцюгах постачання імпорتنих товарів логістичною компанією «ФТП», де найбільш проблемними місцями є збільшення витрат та часу в ланцюгу постачання та, відповідно, зменшення якості логістичного сервісу.

В проектній частині дипломної роботи була розроблена методична модель створення якісного інтегрованого логістичного сервісу, яка включає управління: знаннями, ризиками та інформацією. На основі цієї моделі було запропоновано впровадження IT-системи управління знаннями та використання набутих знань для надання інтегрованого логістичного сервісу вигоди від якої отримує як клієнт, так і логістична компанія.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the Master Thesis “Management of integrated logistics service in supply chains of imported goods” is 135 pages and contains 34 figures, 28 tables, 21 formulas and 100 sources used.

LOGISTICS INTEGRATOR, CLIENT, INTEGRATED LOGISTICS SERVICE, LOGISTICS SERVICES METRICS, IMPORTED SUPPLY CHAINS.

The main approaches to the construction of an integrated logistics service are considered in the Master Thesis.

The theoretical chapter was dedicated to determine: the place of logistics supporting in the logistics service, the classification of logistics services, the role of PL-providers in logistics services delivery and metrics of logistics services.

The analytical part concerned the analysis of logistics services delivery in the supply chains of imported goods by the logistics company “FTP”, where the most problematic places are increasing costs and time in the supply chain and, consequently, reducing the logistics services quality.

A methodical model of creating a high-quality integrated logistics service was developed, which includes knowledge management, risk management and information management in the project part of the Master Thesis. Based on this model, it was proposed to implement an IT knowledge management system and use the acquired knowledge to provide an integrated logistics service, which benefits the client and the logistics company.

Materials of the thesis are recommended for use during scientific research, in the educational process and in the practical work of specialists of logistics departments.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОГО ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ	14
1.1 Сутність логістичного сервісу в ланцюгах постачання	14
1.2 Інтеграція логістичних операцій та координація бізнес-процесів ланцюгах постачання товарів	22
1.3 Методи управління інтегрованим логістичним сервісом в ланцюгах постачання.....	29
1.4 Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ НАДАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ІМПОРТНИХ ТОВАРІВ ЛОГІСТИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ «ФТП».....	39
2.1 Загальна характеристика підприємства	39
2.2 Аналіз результатів виробничої та фінансової діяльності	50
2.3 Аналіз організаційно-технологічних аспектів формування ланцюга постачання імпортованих товарів з Китаю та аналіз можливостей підвищення якості інтегрованого логістичного сервісу при імпорті товарів з Китаю	61
2.4 Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВаним ЛОГІСТИЧНИМ СЕРВІСОМ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ІМПОРТНИХ ТОВАРІВ.....	71
3.1 Розробка концептуальної моделі управління інтегрованим логістичним сервісом в ланцюзі постачання імпортованих товарів.....	71
3.2 Побудова процесів транспортування продукції з урахуванням факторів ризиків	85
3.3 Розробка рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності інтегрованого логістичного сервісу	97
3.4 Висновки до розділу 3	105
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114
Додаток А Організаційна структура логістичної компанії «ФТП»	125
Додаток Б Спектр послуг логістичної компанії.....	126
Додаток В Мобільний додаток FTP Tracker	127
Додаток Г Інформація щодо конкурентів ФТП	128
Додаток Д Фінансові результати ТОВ «ФТП» за 2016-2019 роки.....	130
Додаток Е Показники рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ФТП».....	132
Додаток Ж Ризик-профілі доставки за постачальниками	134

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- BPP – вантажно-розвантажувальні роботи;
- ЛО – логістичний оператор;
- FDA – Food and Drug Administration;
- GMP – встановлені виробничі практики (Good manufacturing practices);
- IRR – внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return);
- NIOSH – National Institute for Occupational Safety and Health;
- NPV – чиста теперішня вартість (Net Present Value);
- PPE – Personal protective equipment;
- WCA – асоціація незалежних експедиторів.

ВСТУП

Сьогодні на логістичному ринку України функціонує велика кількість логістичних компаній, а також транспортно-експедиторських. Враховуючи таку кількість компаній, висока й конкуренція на ринку логістичних послуг, і саме тому важливо залишатися конкурентоспроможним.

Для цього кожній логістичній компанії варто знаходити нові шляхи якісно виділитися на ринку в порівнянні з конкурентами. Сьогодні це можна досягти надаючи інтегрований логістичний сервіс.

Для надання інтегрованого логістичного сервісу та забезпечення адекватності його параметрів вимогам організацій замовників на практиці необхідно розробити теоретико-методичні засади формування інтегрованого логістичного сервісу для логістичних компаній, які обрали принципи клієнто-орієнтованості ключовими у своїй діяльності.

Розробкою теоретичних і методичних засад логістичного сервісу та проблем, пов'язаних із розробленням адекватних критеріїв оцінювання його якості займалися вітчизняні вчені В.Н. Амітан [30], О.О. Бакаєв [2], О.А. Біловодська [33], О.С. Гірна [79], М.Ю. Григорак [12,14,22], Г.В. Загорій [36], О.П. Куртах [2], В.М. Кислий [34], О.В. Карпунь [14,22]. Проблеми формування логістичних сервісних систем досліджували українські вчені Є. Крикавський [27], М.Ю. Григорак та О.В. Карпунь [14,22], Р.Р. Ларіна [30], Ю.О. Леонова [80], М.А. Окландер [91], О.М. Олефіренко [87], В.Л. Пилушенко [84], Л.А. Пономаренко [2], О.В. Посилкіна та Р.В. Сагайдак-Нікітюк [36], І. Смірнов [75], О.М. Смоляник [34], О.М. Сумець [35], К.М. Таньков та О.М. Тридід [80], Н.І Чухрай [85] та інші. Безпосередньо дослідженням діяльності транспортно-експедиторських підприємств в Україні присвятили свої праці П.Р. Левковець і Д.Л. Товкун [31]. Особливості розвитку ринків логістичних послуг на пострадянському просторі досліджували російські вчені Б.А. Анікін [32], А.М. Гаджинський [8], В.С. Лукінський [29],

В.І. Сергеев [25], И.Е. Ташбаєв [79]. Сутність і якість логістичного сервісу досліджували зарубіжні вчені в галузі логістики, а саме: Д. Бауерсокс [3], Вуд Дональд, Р. Поль, Мерфі- мол., Л. Деніел та Джонсон Джеймс [16], Д. Клосс [3], М. Кристофер [29], Д.М. Ламберт [47], Сковронек Чеслав та Саріуш-Вольський Здислав [33], Дж. Р. Сток [78], Д. Уотерс [82]. Питаннями управління логістичними ризиками займалися такі українські вчені як О.В. Позняк [64], Ю.С. Ремига [69], О.В. Поліщук та В.В. Щербина [65], ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства присвятили роботи Н.В. Черкашина [84], Н. В. Гапончук та В. Я. Голюк [11] та інші.

Попри значний доробок щодо розвитку теоретико-методологічних засад формування та розвитку логістичного сервісу, питанням його інтегрованості не приділено достатньо уваги. У сучасній фаховій літературі не сформовано бачення щодо інтегрованого логістичного сервісу та його оцінки.

Актуальними дотепер залишаються питання комплексності послуг та їх формування в логістичний сервіс в сценаріях обслуговування. Вирішення цих завдань вимагає теоретичного осмислення та розроблення підходів і методичного інструментарію до управління інтегрованим логістичним сервісом, для якого стандартні рішення, що ґрунтуються на прискоренні процесів товароруку та інтенсифікації логістичних операцій, не спрацьовують. Розв'язання зазначених завдань неможливе в межах окремих підприємств із класичними підходами до управління. Тому необхідно розробити підходи до інноваційного розвитку логістичних компаній, що здійснюють обслуговування для забезпечення їх прибутковості, належної репутації та високої конкурентної позиції на цільових ринках.

Саме тому метою магістерської роботи стали розробка сукупності методичних та практичних рішень з управління інтегрованим логістичним сервісом в ланцюгах постачання імпортової продукції.

Проблемною ситуацією, що потребувало рішення, визначено відсутність надання інтегрованого логістичного сервісу у ланцюгах постачання імпортової

продукції клієнтів від моменту пошуку постачальника до управління розподілом продукції між споживачами.

Завданнями дипломної роботи стали:

- дослідження різниці між логістичним обслуговуванням та сервісом;
- визначенням місця логістичного обслуговування в логістичному сервісі;
- проведення класифікації логістичного сервісу;
- визначення ролі PL-провайдерів в сучасному логістичному сервісі;
- визначення спектру логістичного сервісу від інтеграторів логістичних послуг;
- визначення взаємозв'язку логістичного сервісу в ланцюзі постачання імпоротної продукції з основними задачами управління ланцюгами постачання клієнтів;
- проведення класифікації факторів, що впливають на логістичний сервіс ланцюгу постачання;
- формуванню метрик логістичного сервісу та визначення впливу рівня логістичного сервісу на показник рентабельності логістичного інтегратора;
- аналіз розвитку та поточного стану діяльності логістичної компанії «ФТП», включаючи діагностику основних господарських та фінансових показників діяльності;
- аналіз схеми роботи фахівців ФТП з формування ланцюга постачання товарів з Китаю та виявленню проблем, що пов'язані з побудовою оптимального ланцюга постачання товарів з Китаю;
- порівняння спектру логістичного супроводу імпортних вантажів у транспортно-експедиторських компаній, логістичних компаній та логістичних інтеграторів;
- побудова алгоритму процесу управління логістичними ризиками логістичного інтегратора та визначенні логістичних ризиків інтегратора ланцюга постачання імпортного товару з розробкою заходів щодо мінімізації ризику та врахуванням способу впливу на якість логістичного сервісу від таких заходів;

- визначення процедури впровадження системи управління знаннями в бізнес-процеси інтегрованого логістичного сервісу;
- розробка методичної моделі створення якісного інтегрованого логістичного сервісу;
- проведення розрахунків часових та вартісних характеристик, а також логістичних ризиків (побудова ризик-профілів) у випадку надання логістичного сервісу та простого логістичного супроводу постачання імпортової продукції;
- розробка рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності інтегрованого логістичного сервісу, яка включала визначення вигід для клієнта, а також економічне обґрунтування надання логістичного сервісу на основі тріади управління знаннями, управління ризиками та управління інформацією для логістичної компанії.

Об'єктом в магістерській роботі став інтегрований логістичний сервіс в ланцюгах постачання імпортового товару.

Предмет дослідження – управління інтегрованим логістичним сервісом в імпортних ланцюгах постачання.

Наукова новизна дипломної роботи полягає в розробці нової методичної моделі створення якісного інтегрованого логістичного сервісу, яка ґрунтується на управлінні знаннями про процеси логістичного сервісу, управлінні інформацією стосовно процесів логістичного сервісу та на управлінні логістичними ризиками.

Під час роботи використовувалися загальнонаукові та емпіричні методи наукового дослідження, такі, як: системний метод, метод узагальнення, групування, опису. Для логічної побудови роботи був використаний структурно-логічний аналіз та узагальнення, метод індукції та дедукції.

При проведенні «польових» досліджень в логістичній компанії «ФТП» були проведені опитування персоналу, який задіяний в процесах логістичного сервісу, інтерв'ю з керівництвом логістичної компанії щодо готовності до впровадження управління знаннями в роботу компанії.

Під час обґрунтування проектних пропозицій використовувалися:

- метод оцінки та аналізу ризиків під час оцінки ризиків проектних розробок;
- метод інтегрованої оцінки для вибору оптимального за критеріями витрати, час та логістичні ризики постачальника;
- аналіз вигід-витрат для порівняння грошової вигоди для клієнта під час отримання інтегрованого логістичного сервісу;
- розрахунок чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми рентабельності та дисконтованого терміну окупності проекту для обґрунтування впровадження ІТ-системи управління знаннями.

Джерелами інформації під час дипломного дослідження стали:

- міжнародні стандарти ISO;
- офіційні сайти логістичних компаній та постачальників в Китаї;
- науково-методичні розробки вітчизняних та закордонних фахівців з логістики (наприклад, М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь, В. І. Сергєєва, Д. А. Іванова, В. В. Дибська та ін.);
- науково-методичні розробки вітчизняних фахівців з управління знаннями в логістичних системах (наприклад, М. Ю. Григорак, О. Й. Косарев, А. Г. Донець);
- науково-методичні розробки вітчизняних та закордонних фахівців в сфері управління знаннями (наприклад, О. В. Востряков, О. М. Гребешкова, Н. Б. Кузнецова, Ю. Я. Вовк, М. К. Марінічева та ін.);
- науково-методичні розробки вітчизняних та закордонних фахівців з логістичного сервісу та проблем, пов'язаних із розробленням адекватних критеріїв оцінювання (О.С. Гірна, М.Ю. Григорак, Г.В. Загорій, О.П. Куртах, В.М. Кислий, О.В. Карпунь, Д. Бауерсокс, Вуд Дональд, Р. Поль, Мерфі- мол., Л. Деніел та Джонсон Джеймс, Д. Клосс, М. Кристофер, Д.М. Ламберт, Сковронек Чеслав та Саріуш-Вольський Здислав, Дж. Р. Сток , Д. Уотерс);
- науково-методичні розробки вітчизняних фахівців з управління логістичними ризиками (О.В. Позняк, Ю.С. Ремига, О.В. Поліщук та В.В. Щербина);

– науково-методичні розробки вітчизняних фахівців з управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства (Н.В. Черкашина, Н. В. Гапончук та В. Я. Голюк);

– статистична та бухгалтерська звітність про фінансово-господарську діяльність логістичної компанії «ФТП» (бухгалтерські баланси, фінансові звіти, аналітичні огляди), накази, розпорядження, положення та інструкції, що стосуються діяльності логістичного підрозділу в товаристві, посадові інструкції менеджерів з різних напрямлень логістичної діяльності.

Під час підготовки дипломної роботи використовувався пакет MS Office, а саме Word – для підготовки матеріалів дипломної роботи, Excel – для проведення розрахунків та побудови графіків і діаграм, Visio – для побудови схем, алгоритмів та концептуальної моделі.

Апробація результатів магістерської роботи була проведена через:

– публікацію наукової статті «Організація ланцюга постачання експортно-імпортних товарів морським транспортом» в науковому журналі «Проблеми системного підходу в економіці» у співавторстві з к.е.н., доцентом Позняк О.В.;

– виступ на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми організації авіаційних, мультимодальних перевезень і застосування авіації в галузях економіки» за темою «Види логістичного провайдингу в мультимодальних ланцюгах постачання», а також публікацію однойменних тез доповідей у співавторстві з д.е.н, професором Григорак М.Ю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОГО ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ

1.1 Сутність логістичного сервісу в ланцюгах постачання

Впродовж вже тривалого часу, використовуються поняття «логістичного обслуговування» та «логістичного сервісу». Дуже часто дані терміни, а саме «обслуговування» та «сервіс», в звичайному житті вважають синонімами. Однак, більшість науковці зовсім іншої думку, Наприклад, викладемо думку українських науковців Григорак М.Ю. та Карпунь О.В. [14, с.10-11] стосовно останніх понять:

– обслуговування – це процес, тобто сукупність дій (операцій), що виконуються виробником послуги при безпосередньому контакті зі споживачами;

– сервіс – це інтегрований комплекс послуг, що надаються в процесі обслуговування споживачів з метою найбільш повного задоволення їх потреб. Розглянемо розмежування понять «логістичне обслуговування» та «логістичний сервіс» науковцями, визначення яких викладемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення понять «логістичний сервіс» та «логістичне обслуговування»

№ з/п	Науковець	Визначення терміну ...
1	2	3
1.		«логістичний сервіс– це»
2.	Карпунь О.В. [22, с.320]	інтегрований комплекс послуг, що надаються в процесі обслуговування споживачів з метою найбільш повного задоволення їхніх потреб

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3
3.	Гайдабрус Н. В., Біловодська О. А. [9, с.39]	комплекс нематеріальних послуг, що супроводжують постачання товарів з метою максимального задоволення споживачів найбільш оптимальним, з точки зору витрат, способом.
4.	Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В [28, с.235]	здійснення комплексу послуг, супутніх матеріальному потоку на шляху його просування по логістичному ланцюгу, що забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів найбільш оптимальним, з точки зору витрат, способом.
5.	Сергеев В.І. [72, с.10]	сукупність логістичних операцій, що здійснюються з метою виконання бізнес-процесів організації або з метою підтримки лояльності зовнішніх клієнтів, що сприймають компанію як організацію, з якою легко та вигідно мати справу. Результат діяльності служби логістики компанії, що відображає її ефективність з точки зору корисності послуг та продуктів, що надаються та просуваються в ланцюгу постачання, стосовно до характеристик часу та місця
6.	Зубар Н.І., Григорак М.Ю. [18, с.146]	забезпечення необхідного рівня задоволення вимог обслуговування споживачів за умови найнижчих сукупних витрат, що передбачає гарантоване отримання клієнтом продукту відповідної якості, кількості та асортименту у визначеному місці, у визначений час за визначеною ціною
7.	«логістичне обслуговування – це»	
8.	Григорак М.Ю., Карпунь О.В. [14, с.21]	важлива складова процесу обслуговування, яка дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб споживачів за умови підтримки ефективного рівня витрат у ланцюзі постачань
9.	Чухрай Н.І. [86, с.23]	важливий складник обслуговування споживача, який дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів за як найнижчих сукупних витрат та гарантованого отримання клієнтом відповідного товару відповідної кількості та асортименту в певному місці, певний час та за певною ціною
10.	Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В [28, с.234]	часово-просторова координація формування доданої корисності для задоволення потреб клієнтів ефективним з позиції витрат наданням послуг у ланцюгу постачання
11.	Крикавський Є.І. [81, с.27]	комплекс дій, що охоплюють і поєднують сфери логістичної діяльності для постачання товарів таким чином, щоб одночасно й задовольнити споживача, і досягти мети в діяльності підприємства

Треба відмітити, що більшість закордонних науковців, не надає визначення логістичному сервісу чи логістичному обслуговуванню, а використовують терміни «сервіс» та «обслуговування споживачів/клієнтів», наприклад Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. надає визначення [77, с.89]: «обслуговування споживачів – це процес, що відбувається між покупцем, продавцем та третьою стороною, результатом якого є додана цінність для товару або послуги, що отримується».

Отже, треба відмітити, що більшість науковців сходиться в думках щодо розподілу понять наступним чином в укрупненій формі: логістичне обслуговування – процес (комплекс дій), а логістичний сервіс – комплекс послуг. Доречи, до комплексу послуг можна віднести й сукупність логістичних операцій, адже сукупність логістичних операцій утворюють логістичний процес або логістичні процеси.

В той самий час, Гайдабрус Н. В., Біловодська О. А. систематизували наступний розподіл за поняттям «логістичного сервісу» [9, с.38-39]: як комплексу послуг, як сукупність логістичних операцій, як баланс між пріоритетом в обслуговуванні та витратах, як процес. Однак на нашу думку, їх дослідження були неточними, так як поняття «логістичний сервіс» та логістичне обслуговування не розмежовувалось, на що наштовхнуло визначення подане Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. для логістичного обслуговування в їх статті, адже в російськомовному перекладі в джерелі, на яке посилаються автори, не використовується слово «сервіс».

Підводячи підсумок, можна погодитися з більшістю науковців, що поняття «логістичний сервіс» ширше та включає в себе логістичне обслуговування відповідно, адже перше реалізується через процеси останнього. Враховуючи, множину таких процесів, а також виконавців та необхідні для цього засоби та умови, можна казати про систему логістичного обслуговування та визначати її як «сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для забезпечення оптимального рівня обслуговування» [14, с.27]. При цьому, саме логістичне обслуговування є відкритим процесом для

споживачів логістичних послуг, в той самий час як існує велика множина процесів, як тих, що передують процесу безпосереднього логістичного обслуговування, так і слідують за ним, які не видні безпосередньо споживачам – визначимо їх як приховані, наприклад процес розроблення проектів надання логістичних послуг (процесу надання), аналіз замовлення споживачів, тощо (рис. 1.1).

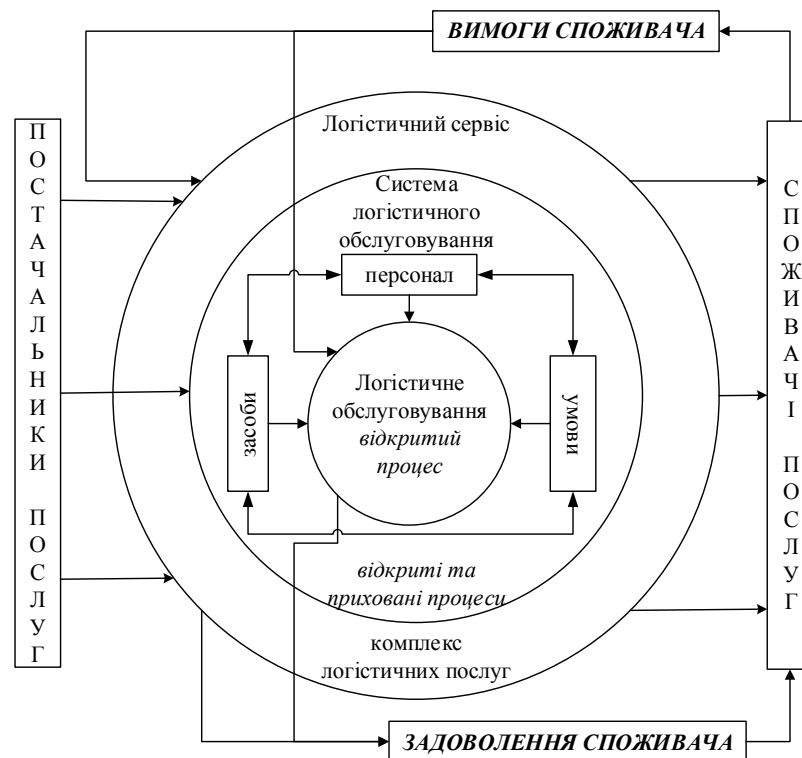


Рисунок 1.1 – Місце логістичного обслуговування в логістичному сервісі
Джерело: побудовано на основі [26, с.39]

Саме з різних прихованих та відкритих процесів, а також з ресурсів та самого процесу логістичного обслуговування буде складатися система логістичного обслуговування, яка відповідно буде включатися до логістичного сервісу, що об'єднує системи логістичного обслуговування за різними видами логістичного обслуговування. Відповідно, постачальники послуг пропонують логістичний сервіс та надають безпосереднього логістичне обслуговування для споживачів. Треба відмітити, що споживачі логістичних послуг звичайно ж мають вимоги як до логістичного сервісу, так і безпосередньо до логістичного

обслуговування, а отже і задоволення споживачів також буде ґрунтуватися на інтегрованій оцінці як від комплексу логістичних послуг, так і від процесу надання логістичного обслуговування.

Наведемо на рис. 1.2 класифікацію логістичного сервісу, взявши за основу класифікацію Гайдабрус Н. В. та Біловодською О. А., яка включає розподіл за: часом здійснення / надання, змістом робіт, відношенням до споживача, сферою використання, форми оплати за отриманий сервіс, ступенем адаптивності до потреб, формою організації сервісу, масштабом, метою, крім того додамо «за типом продукту, що обслуговується» до «сервісу продукції збутового призначення та сервіс продукції виробничо-технічного призначення» ще «сервіс транспортної послуги», при цьому усунули «за видом послуги» у вигляді «матеріальні та нематеріальні послуги» (так як не існують матеріальні послуги), а також за «стадією життєвого циклу товару» – з двох причин, по перше логістичний сервіс споживачу не надається на стадії розробки та виробництва товару, а на стадії продажу, споживання та утилізації перекликається з класифікацією «за часом надання сервісу». Відмітимо, що за «змістом сервісу» виділяються: жорсткий сервіс, що включає комплекс послуг, пов'язаний з забезпеченням працездатності та безвідмовності товару, а також м'який сервіс, що включає комплекс послуг, пов'язаний з більш ефективною експлуатацією товару [9, с.39-43]. На наш погляд краще перейменувати на варіант «за підходом до надання сервісу».

Логістичний сервіс часто-густо асоціюють з логістичними провайдерами – компаніями, що надають логістичні послуги на умовах контракту. Здебільшого послугами логістичних провайдерів користуються виробничі та дистриб'юторські компанії на постійних умовах – на умовах аутсорсингу.

Аутсорсинг логістичних процесів – це використання зовнішньої фірми, яка займається дистрибуцією, є перевізником, складською фірмою або фірмою, яка управляє транспортом – для виконання усіх або деяких функцій організації-одержувача послуги у сфері управління матеріалами або дистрибуції продуктів на ринок [16, с.149; 43, с. 118]. Відмітимо, що для логістичних провайдерів

існує своя класифікація, яку можна на пряму пов'язати з рівнем надання логістичного сервісу, стандартною класифікацією логістичних провайдерів вважається до рівня 5PL, однак існує вже продовження класифікації в Північній Америці, яка включає 6PL та 7PL.



Рисунок 1.2 – Класифікація логістичного сервісу

Джерело: побудовано на основі [9, с.40]

Наведемо повну класифікацію логістичного провайдингу з американського джерела (рис. 1.3) [100]:

– 1PL-рівень розуміє під собою самостійне надання логістичних послуг собі ж компанією, яка і є власником вантажів. Це можуть бути компанії-виробники або імпортери, або дистриб'ютори, або роздрібні продавці;

– 2PL-рівень забезпечує компанія, що базується на активах, та володіє та управляє власним автопарком і може надавати транспортні послуги для інших компаній, або володіє складськими приміщеннями та надає складські послуги іншим компаніям;

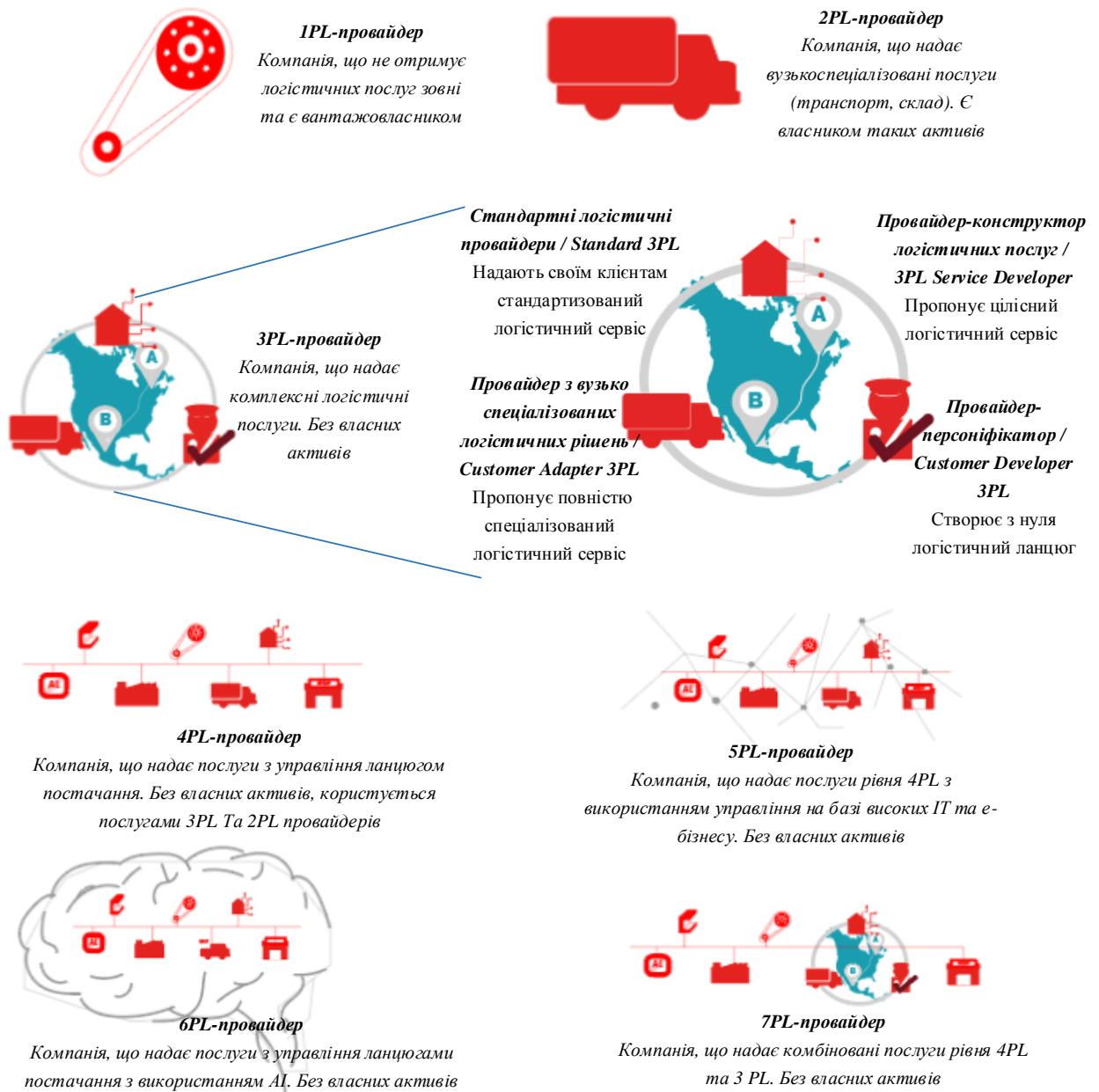


Рисунок 1.3 – Сучасна класифікація послуг PL-провайдерів

Джерело: [100]

– 3PL-рівень забезпечує логістична компанія, яка надає, зокрема, послуги з транспортування, що може не базуватися на власних активах, а також послуги зі складування та управління запасами. Відповідно, функції, що виконуються такою компанією, можуть охоплювати весь логістичний процес або вибрані заходи в рамках цього процесу;

– 4PL-рівень забезпечує побудову та управління загальним ланцюгом постачання своїх клієнтів логістичною компанією. Тобто 4PL-компанії мають

повний контроль над усім ланцюгом постачання, управляючи їм наскрізно в ланцюгу учасників: постачальники, виробники, транспортні компанії, склади, розподільчі центри та роздрібні продавці. 4PL-компанії не мають власних активів, вони наймають послуги 3PL та 2PL-компаній;

– 5PL-рівень властивий для логістичних компаній, що не мають активів і надають ті самі послуги, що й 4PL, але мають додатковий технологічний компонент. 5PL-оператори управляють мережами ланцюгів постачання, і часто вони зосереджуються на електронному бізнесі;

– 6PL-рівень буде властивий для логістичних компаній, що не мають активів, та орієнтовані на управління ланцюгами постачання на основі штучного інтелекту (як приклад, програми AI в ланцюгах постачання займаються плануванням мережі та прогнозуванням попиту).

– 7PL-рівень поєднує в собі 3PL і 4PL-рівні, де 4PL управляє повним ланцюгом постачання, передаючи деякі послуги до 3PL.

Тобто різниця між 7PL та 4PL-компаніями полягає, згідно визначення лише в тому, що 7PL-оператор долучає компанії до надання послуг не менше 3PL, в той час як 4PL-оператори долучають до надання послуг компанії рівня 2PL.

В Україні переважна більшість логістичних компаній надають послуг 3PL-рівня. Наведемо класифікацію Герца та Альфредсона таких провайдерів [100], яку відображено також на рис. 1.3:

– стандартні логістичні провайдери (Standard 3PL) надають своїм клієнтам стандартизований логістичний сервіс (наприклад, комплекс складських послуг та комплекс послуг з міжнародної доставки вантажів автомобільним транспортом);

– провайдер-конструктор логістичних послуг (3PL Service Developer) пропонує цілісний логістичний сервіс, який включає найширший комплекс послуг, включаючи всі сучасні логістичні рішення включно з крос-докінгом, унікальними спеціальними послугами з безпеки вантажів (наприклад, лонгери з вимірювання температури вантажів під час доставки тощо);

– провайдер з вузько спеціалізованих логістичних рішень (Customer Adapter 3PL) пропонує повністю спеціалізований логістичний сервіс під своєрідні запити своїх клієнтів;

– провайдер-персонафікатор (Customer Developer 3PL) надає повний логістичний сервіс для клієнтів від розробки ланцюга постачання, створюючи додану цінність свого сервісу через додаткові знання, з якими він може поділитися зі своїми клієнтами, виступаючи як консультант клієнта з питань організації логістичних бізнес-процесів.

Таким чином, логістичний сервіс сучасних провайдерів широкий, однак враховуючи розвиток новітніх технологій, буде включати все більше і більше послуг, чим забезпечувати якісно виконані логістичні бізнес-процеси в найкоротші терміни та з оптимальними витратами.

Відповідно, логістичні провайдери надають логістичний сервіс, що створює додану цінність для клієнтів за рахунок інтеграції всіх необхідних логістичних послуг та під єдиним контролем щодо виконання.

1.2 Інтеграція логістичних операцій та координація бізнес-процесів ланцюгах постачання товарів

Серед логістичних послуг, які надають логістичні провайдери, виділяють [20]:

– послуги з перевезення: за видами транспорту, а також інтермодальні / мультимодальні / комбіновані / термінальні перевезення,

– експедиторські послуги: управління та контроль перевезень, доставка «точно-в-термін», доставка за допомогою мережі міжнародних транспортних агентів, страхування вантажів, відстеження вантажів (інформаційна підтримка);

– кур'єрські послуги,

– доставка «останньої милі»;

- складські послуги: зберігання товару, обробка та упакування вантажів, послуги ко-пакінг, крос-докінг, фулфілмент страхування складських запасів, вантажно-розвантажувальні роботи;
- митні послуги;
- консультування з питань організації логістичних процесів та управління ланцюгами постачання, а також оптимізація вантажопотоків;
- управління замовленнями від імені клієнта.

Більшість перелічених послуг під час продажу логістичними провайдером пропонуються у вигляді інтегрованого комплексу послуг, що забезпечує отримання всіх необхідних послуг в одному місці та максимальне задоволення потреб клієнтів.

Так як більшість послуг надається в різному комплекті послуг, в залежності від потреб клієнта, можна казати про існування специфіки логістичного сервісу в залежності від набору послуг, що надаються. Наприклад, їх можна поділити на (рис. 1.4):

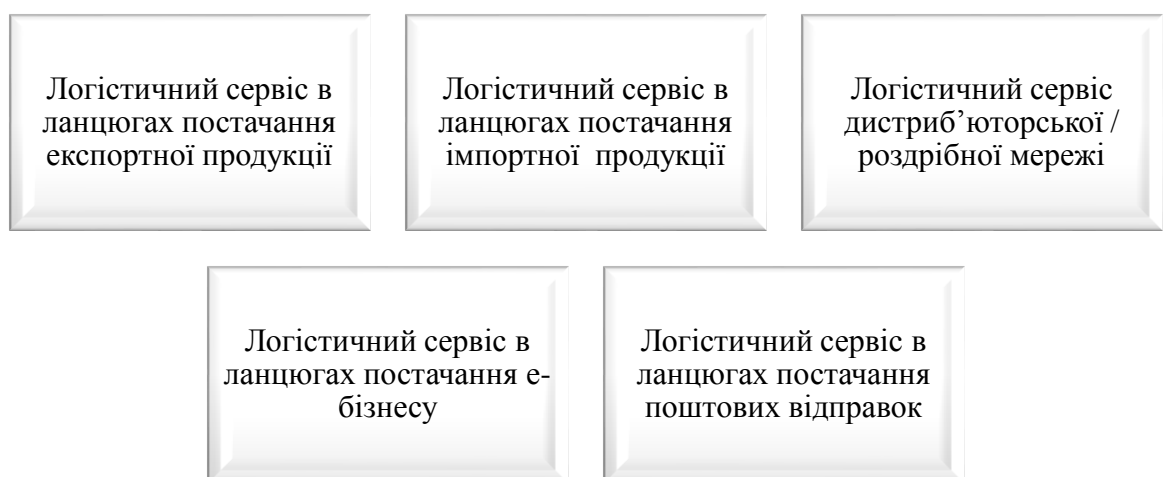


Рисунок 1.4 – Спектр логістичного сервісу від інтеграторів логістичних послуг

Джерело: власна розробка

- логістичний сервіс в ланцюгах постачання експортної продукції буде включати комплекс таких послуг як побудова експортних ланцюгів постачання,

перевезення вантажів, експедиторські послуги, складські послуги, митні послуги, доставки за схемою «від дверей до дверей», / «двері – порт» / «порт – порт» / «порт – двері»;

– логістичний сервіс в ланцюгах постачання імпортової продукції включатиме, відповідно, побудову імпортних ланцюгів постачання, перевезення вантажів, експедиторські послуги, складські послуги, митні послуги, організація доставки за схемою «від дверей до дверей», / «двері – порт» / «порт – порт» / «порт – двері», управління замовленнями від імені клієнта;

– логістичний сервіс дистриб'юторської / роздрібною мережі включатиме комплекс таких послуг як складські послуги, доставка автомобільним транспортом в мережі в межах країни, регіону, району, міста, а також управління замовленнями від імені клієнта;

– логістичний сервіс в ланцюгах постачання е-бізнесу включатиме комплекс послуг з доставки «останньої милі» та складських послуг, а також при міжнародній доставці, перевезення в міжнародному сполученні, експедиторські послуги, митне оформлення, і навіть підтримка україномовної версії сайтів іноземних магазинів з замовлення продукції;

– логістичний сервіс в ланцюгах постачання поштових відправок включатиме комплекс послуг з кур'єрської доставки, зберігання в поштовому відділенні, у разі міжнародної доставки: перевезення в міжнародному сполученні, експедиторські послуги, митне оформлення.

Треба відмітити, що всі ці послуги дійсні в ланцюгах постачання, а отже нерозривно пов'язані з рухом матеріального потоку від точки його зародження до місця споживання у разі логістичного сервісу від 4PL-провайдера чи від точки до точки заданої вантажовласником у разі надання логістичного сервісу 3PL-провайдером.

Розглянемо окремий випадок для ланцюга постачання імпортової продукції (рис. 1.5) та деталізуємо його нижче.

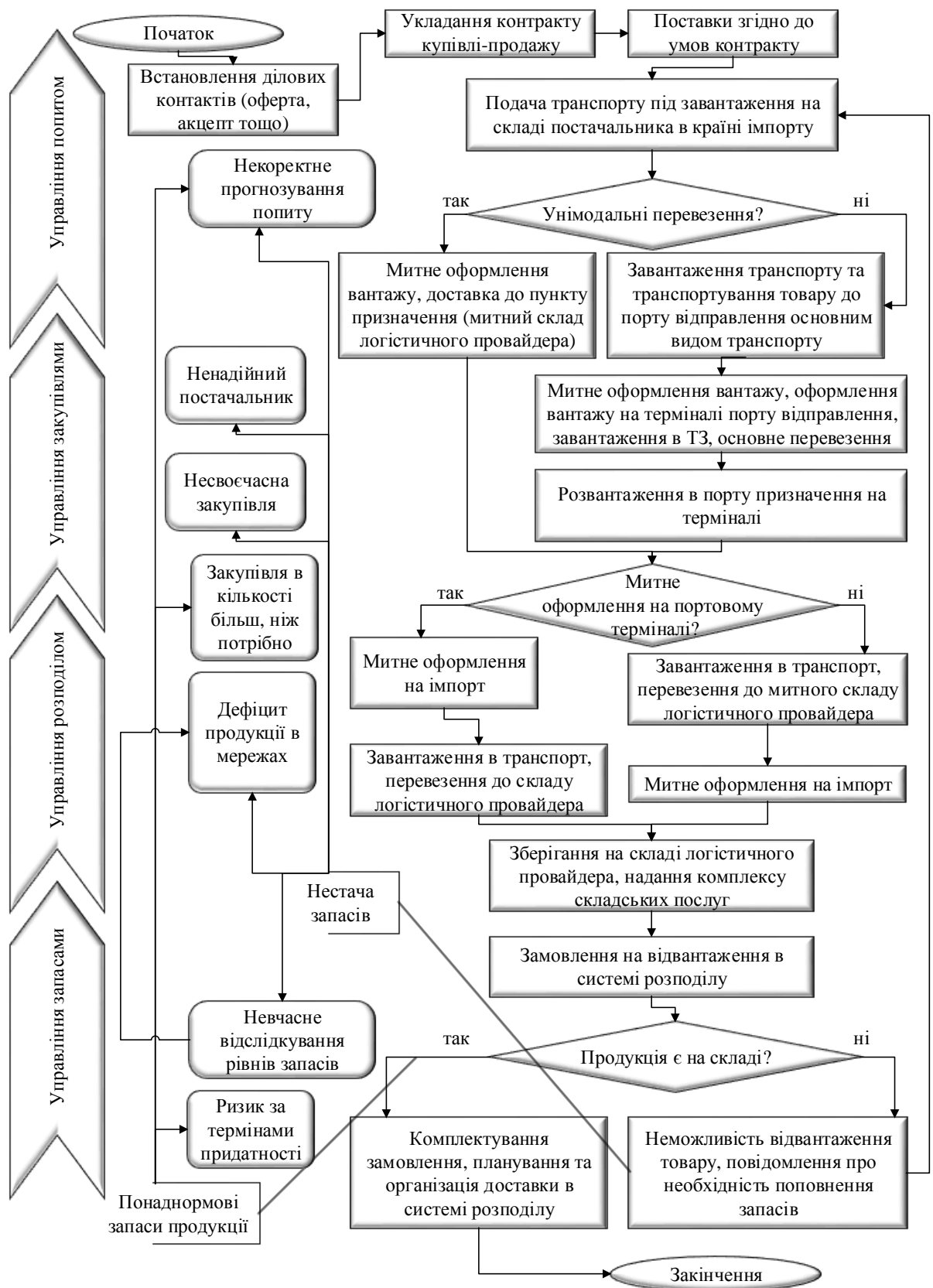


Рисунок 1.5 – Логістичний сервіс в ланцюзі постачання імпортої продукції та взаємозв'язок з основними задачами управління ланцюгами постачання клієнта

Джерело: власна розробка

Формування ланцюга постачання імпортованих товарів починається з встановлення ділових контактів (оферта, акцепт, питання тощо). Як правило, продавець пропонує й рекламує свої товари на торгово-промислових виставках або шляхом поширення своїх каталогів, і/або через Інтернет. Після цього він отримує запит від покупця з проханням зазначити ціну на певну кількість товарів конкретної якості. Роль логістичного інтегратора на цьому етапі полягає в пошуку та виборі постачальника, відповідно до потреб клієнта-покупця та організації ланцюгу постачання, яка врахує специфіку доставки замовлення, з огляду на час необхідний на виробничий процес [63, с. 15].

Наступний етап пов'язаний з оформленням замовлення покупця з визначенням таких стадій [63, с. 15]:

- письмова вказівка покупця на поставку товару;
- встановлення графіка поставок;
- визначення стартової ціни;
- прийняття замовлення.

Основним документом, за допомогою якого оформляється угода, є міжнародний контракт купівлі-продажу товарів. У ньому обумовлюються зміст договірних умов, порядок їх виконання й відповідальність сторін. До основних елементів контракту належать преамбула (вступна частина), предмет контракту, обсяг поставок, ціна, умови платежу, якість товару, терміни поставки, базисні умови поставки, порядок здачі-приймання товару, умови про гарантії та санкції, арбітраж, форс-мажорні обставини (обставини непереборної сили, які можуть перешкодити виконанню угоди), транспортні умови. Роль логістичного оператора на цьому етапі полягає в консультуванні клієнта щодо необхідної інформації для визначення:

- контрактної ціни;
- базових умов поставки відповідно до Інкотермс 2020;
- умов і засобів розрахунків [63, с. 16].

В контракті купівлі-продажу прописують обсяги та терміни і графіки відвантаження, які може коригуватися додатковими угодами до такого

контракту, правда останнє ускладнено термінами підписання, що потребує залучення кур'єрських служб для передачі оригіналів контракту, крім того не всі постачальники товару можуть йти на подібні додаткові угоди щодо зменшення обсягів та зміни термінів відвантаження. Відповідно у разі зменшення попиту на продукцію, можуть виникати зайві запаси на складах, що призводить до додаткових витрат на зберігання, а в найгіршому випадку до списання та утилізації продукції у разі закінчення його терміну придатності. Отже, контракт купівлі-продажу має обов'язково бути укладений після дослідження коливань попиту на продукцію та проведенням прогнозування попиту.

Далі йде забезпечення доставки й розрахунків. Для відвантаження продукції, логістичному провайдеру відповідно до EXW необхідно забезпечити автомобільний вантажний транспорт в країні походження товару, щоб доставить товар до порту відправлення, де відповідно необхідно забезпечити митне оформлення вантажу на експорт з країни походження.

Наступним етапом йде забезпечення та відстеження завантаження на основний транспорт та його перевезення в порт призначення і вивантаження в портовому терміналі країни призначення. Логістичний інтегратор співпрацює зі фрахтовими менеджерами, агентами, менеджерами-експедиторами транспортних компаній. Наймання та оплата (фрахтування) транспортного засобу здійснюються різними способами з огляду на умови світового ринку морських, залізничних, автомобільних та інших видів перевезень.

В залежності від місця митного оформлення на імпорт, проведення митного оформлення може здійснюватися в порту призначення, після чого здійснюється його завантаження на автомобільний транспорт та доставка на склад для подальшого зберігання. Або у разі надання послуг логістичним провайдером митного оформлення за місцем розташування складу зберігання забезпечується доставка митним перевізником на митний термінал логістичного провайдера, де проводиться митне оформлення на імпорт та розвантаження товару на складі провайдера для зберігання або зі складу крос-

докінгу забезпечується доставка «до дверей» магазинів роздрібної мережі. У разі зберігання товару на складі логістичного провайдера можливе надання послуг ко-пакінгу та доставки «до дверей» в роздрібній мережі. Відмітимо, що доставка «до дверей» здійснюється за заявками клієнта відповідно до його управління попитом та запасами продукції.

Відомо, що управління ланцюгами постачання клієнта включає в себе відомі п'ять складових [63, с. 139-140]: планування (з'ясування джерела постачання, планування попиту та запасів, системи дистрибуції, обсягів виробництва, постачання сировини / матеріалів / готової продукції); закупівля (управління замовленням, вибір постачальника, перевірка якості постачання, укладання контрактів з постачальниками, доставка та зберігання запасів); управління виробництвом; управління доставкою (управління замовленнями, складом та транспортуванням, управління розподілом); управління поверненнями (організація повернення, визначення причин повернень та їх усунення).

Треба відмітити, що однією з найважливіших функцій є планування та управління замовленнями, попитом та розподілом, що дозволяє створити систему ланцюгів постачання з оптимальними витратами по всій мережі таких ланцюгів.

Система планування та управління замовленнями включає визначення необхідних розмірів замовлення, оформлення замовлення та узгодження його на відвантаження, що нерозривно пов'язано з системою планування та управління попитом, так як їх взаємодія дозволяє уникнути дефіциту продукції, що може призвести до втрати лояльності клієнтів та, відповідно, доходу, чи їх надмірний залишок на складах, що призведе до зайвих витрат на зберігання, а у разі закінчення терміну придатності – до необхідності утилізації продукції, отже витрат на утилізацію.

Система планування та управління попитом включає проведення прогнозування попиту, планування та управління запасами, визначення політики продажів тощо та метою якої є координація і контроль всіх джерел

попиту для ефективного використання виробничої системи і своєчасного постачання продукції споживачам в мережах розподілу. В той самий час ефективно планування та управління попитом не можливе без планування та управління запасами, адже без запасів продукції не можливо задовільнити попит на неї та забезпечити її розподіл.

Система планування та управління розподілом продукції включає в себе проектування системи розподілу, проектування доставки в системі розподілу та сам фізичний розподіл продукції в мережі. Дана система забезпечується лише у разі вірного планування та управління попитом і запасами.

Таким чином, основні складові управління ланцюгами постачання клієнта, як управління закупівлями, попитом, запасами та розподілом тісно взаємопов'язані з операційними логістичними бізнес-процесами, що забезпечуються логістичним провайдером. І для уникнення збоїв в мережі ланцюгів постачання клієнта варто використовувати інтегрований підхід до тактичного та оперативного управління закупівлями, попитом, запасами та розподілом з логістичним сервісом в ланцюзі постачання, що забезпечується логістичним провайдером, за схемою «від дверей до дверей» у разі побудови ланцюга постачання з моменту пошуку та підбору постачальника.

1.3 Методи управління інтегрованим логістичним сервісом в ланцюгах постачання

Під час управління ланцюгом постачання виникає велика кількість факторів, які впливають на їх виконання відповідно до семи правил логістики. При цьому ці фактори можуть бути пов'язані з операційним виконанням логістичних бізнес-процесів в ланцюгах постачання логістичним провайдером, так і з процесами самого клієнта та його постачальників, що напряду впливають на надійність ланцюгів постачання.

Загалом, всі фактори можна розподілити на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні), які в свою чергу можуть носити як дестабілізуючий (негативний), так і стабілізуючий (позитивний) характер для руху матеріального потоку в ланцюгах постачання.

Науковець Воловельська І.В наводить класифікацію факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність роботи підприємства [7, с.130-132], яку можна частково пристосувати й до факторів, що впливають на логістичний сервіс в ланцюгах постачання, а саме (рис. 1.6):

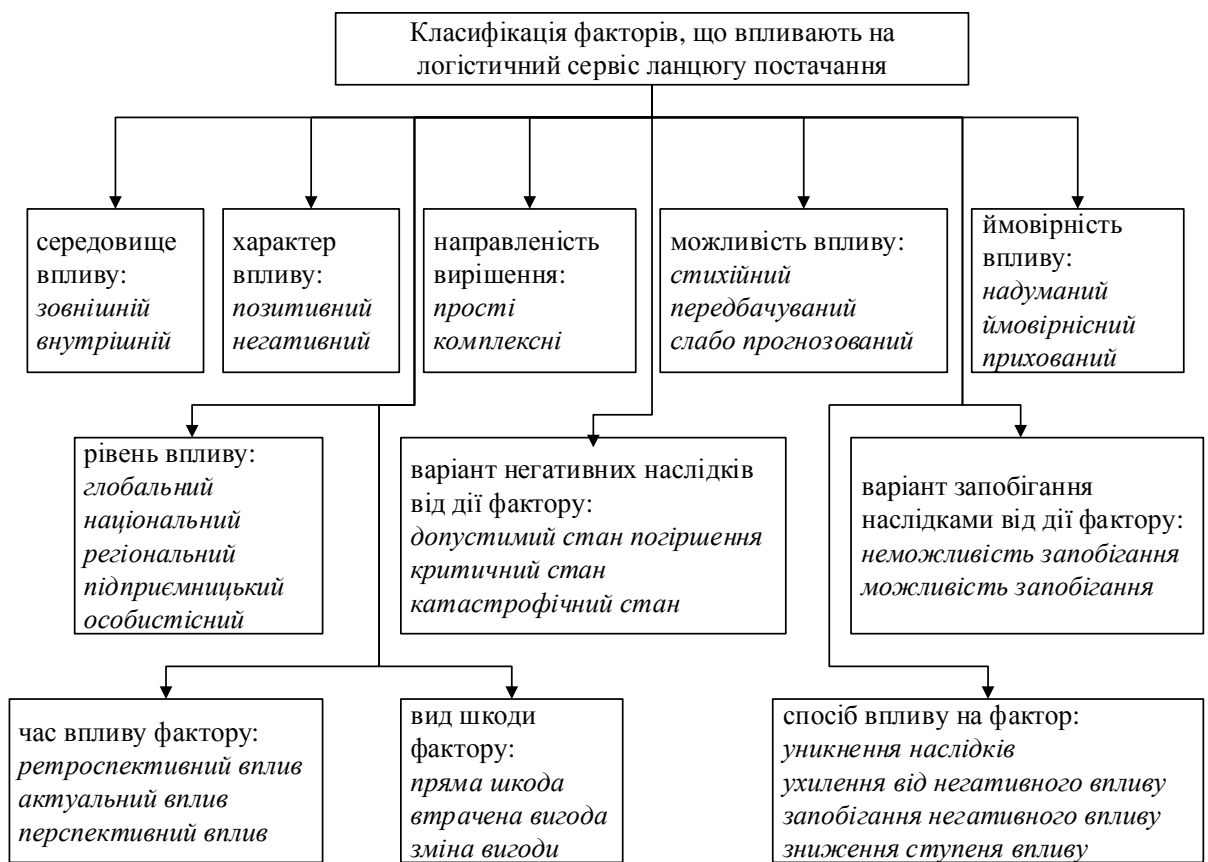


Рисунок 1.6 – Класифікація факторів, що впливають на логістичний сервіс ланцюгу постачання

Джерело: побудовано за матеріалами [7, 20, 21]

– за рівнем впливу: а) на глобальному рівні, що представляють собою комплекс умов, які здійснюють вплив на всі ланцюги постачання в міжнародній діяльності (останній з таких прикладів є пандемія Covid-19, через яку були

заблоковані більшість ланцюгів постачання, крім харчових та медичних); б) на національному або регіональному рівні, що характеризуються подіями та змінами, які стосуються відповідної держави (наприклад, політична ситуація, зміни в законодавстві тощо); в) на рівні підприємства, як фокусного, так і постачальників або логістичного провайдера, в діяльності яких можуть відбуватися адміністративні зміни (з найгіршого – рейдерське захоплення, банкрутство), зміни в операційних процесах (несправність виробничих ліній, проблеми в плануванні постачання / виробництва тощо), г) на рівні особистості, фактори, що характеризуються бажанням персоналу, який задіяний в ланцюгу постачання, або максимально найкраще виконувати свої обов'язки, або максимально нашкодити підприємству на якому він працює;

– відносно направленості: а) прості, які можуть вирішити швидко; б) комплексні, які потребують значний час на вирішення;

– відносно можливості прояву: а) стихійні фактори, появу яких не можна передбачити, а відповідно завчасно підготувати рішення; б) передбачувані – можна спрогнозувати їх появу, а відповідно підготувати альтернативні рішення для запобігання проблем в ланцюгах постачання; в) слабо прогнозовані – фактори, які впливають на управління в ланцюгах постачання по різному, відповідно рішення на які можна мати, однак вони можуть лише частково усувати негативні наслідки таких факторів;

– в залежності від ймовірності впливу: а) надумані (штучно сформовані під впливом реальних подій, однак такі події не впливають на рух в ланцюгу постачання); б) ймовірнісні (існує реальна можливість впливу на рух в ланцюгу постачання); в) приховані (фактори, які не можливо виявити, однак мають вплив на управління ланцюгом постачання);

– в залежності від способу впливу на фактор: а) уникнення наслідків через розробку оперативних рішень щодо змін в організації ланцюгів постачання під час настання такого фактору; б) ухилення від негативного впливу через вчасну розробку рішень щодо змін в організації ланцюгів постачання під час настання такого фактору; в) запобігання негативного впливу через завчасну розробку

рішень щодо змін в організації ланцюгів постачання під час настання такого фактору; г) зниження ступеня впливу за рахунок розробки оперативних рішень, однак таких що не дозволили уникнути негативних наслідків взагалі;

– в залежності від негативних наслідків: а) допустимий стан погіршення в організації та виконання процесів в ланцюгах постачання; б) критичний стан, що межує з частковою втратою контролю над управлінням ланцюгами постачання та можуть призвести до грошових та іміджових втрат в середньостроковій перспективі; в) катастрофічним станом, який відображає повну втрату контролю над управлінням ланцюгами постачання та можуть призвести до серйозних грошових та іміджових втрат в довгостроковій перспективі.

– за часом впливу: а) ретроспективний вплив, який вже відбувся в управлінні ланцюгами постачання; б) актуальний вплив, який є на поточний момент; в) перспективний вплив, який може спричинити наслідки на управління ланцюгом постачання в майбутньому;

– в залежності від видів можливого виду шкоди: а) фактори, що несуть пряму шкоду та збитки в ланцюгах постачання (наприклад, ризики невиконання зобов'язань постачальником, або агентом, або перевізником, ризики надлишкових запасів тощо); б) фактори втраченої вигоди (ризики дефіциту продукції); в) фактори зміни вигоди (ризики в ланцюгах постачання продукції пов'язані з різними змінами, наприклад зміни постачальника / перевізника / агента, відкриття нових ринків тощо);

– в залежності від можливості запобігання наслідків: а) неможливість запобігання (наприклад, локдауни, пов'язані з Covid-19, в країнах імпортерів / експортерів ланцюга постачання); б) можливість запобігання наслідків (наприклад, локдауни, пов'язані з Covid-19, в транзитних країнах ланцюга постачання, запобігання яких можливе було за рахунок перепроєктування ланцюга постачання).

Забезпечення інтегрованого логістичного сервісу нерозривно пов'язано з якістю такого. Більшість науковців [10, 38, 45, 73, 87] оцінюють якість

логістичного сервісу через ступінь задоволення виконанням логістичним провайдером основних логістичних операцій в ланцюзі постачання (рис. 1.7), однак деякі визнають, що з огляду на концепцію управління ланцюгами постачання, найбільш прийнятною для оцінки якості логістичного сервісу є точка зору клієнта [17]: наприклад в моделях Зайтгамла, а також в розробка Ментцера, Флінта та Хульта [89,90], якість логістичного сервісу пропонується оцінювати відносно очікувань клієнтів, особливо у випадку бажання досягти максимальної задоволеності потреб своїх клієнтів. Узагальноно схему сприйняття клієнтом логістичного сервісу представимо на рис. 1.8.

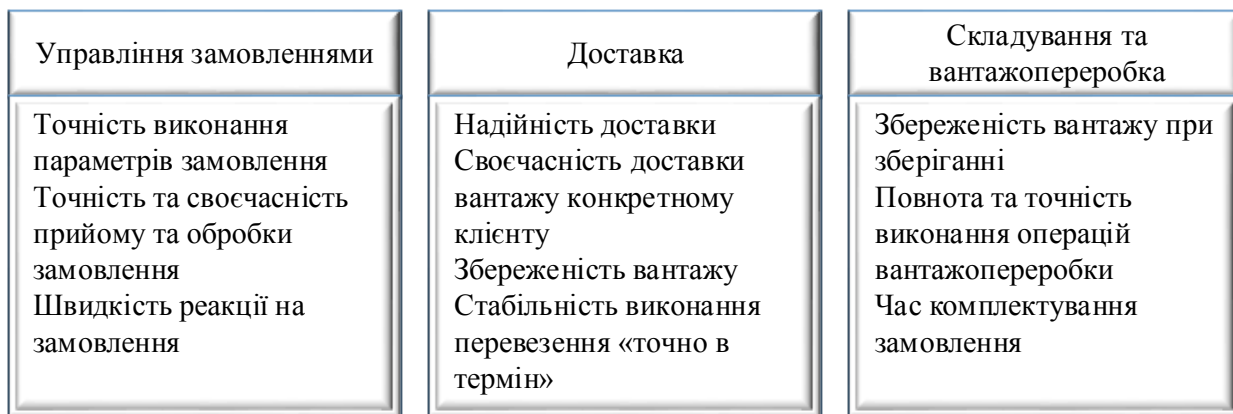


Рисунок 1.7 – Типовий набір показників оцінки логістичного сервісу за укрупненими послугами інтегратора

Джерело: адаптовано з матеріалів [19]

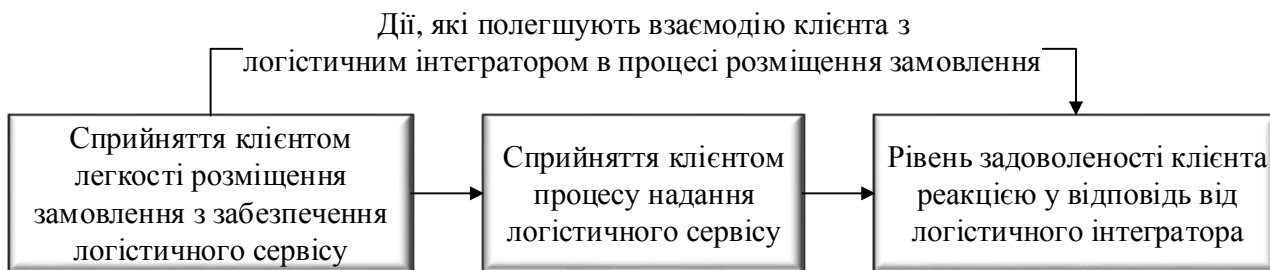


Рисунок 1.8 – Узагальна схема сприйняття клієнта логістичного сервісу при взаємодії з логістичним інтегратором

Джерело: адаптовано з матеріалів [19]

Дана схема надає розуміння того, що якість логістичного сервісу залежить від легкості співпраці з логістичним провайдером, впродовж всього ланцюга постачання, а також зворотнім відношенням персоналу логістичного інтегратора до клієнта щодо готовності вирішення питань, що постають в ланцюгу постачання у будь-який час та у будь-який дозволений спосіб.

В табл. 1.2 представимо основні компоненти логістичного сервісу інтегратора, його сутність та рекомендований показник, а також ступінь деталізації.

Таблиця 1.2 – Перелік метрик логістичного сервісу інтегратора

№ з/п	Компонент логістичного сервісу	Сутність компоненту	Рекомендована метрика	Рекомендована ступінь деталізації
1.	Рівень дефіцитності сервісу	Доступність сервісу	Кількість разів виникнення дефіциту	За категоріями сервісу та типами клієнтів
2.	Інформація про стан замовлення	Здатність вчасно та оперативно інформувати клієнта	Статус доставки Характер затримки Кількість затримок Тривалість циклу виконання замовлення	За категоріями сервісу та типами клієнтів
3.	Складові стандартного сервісу розподілу в мережах	Загальна тривалість часу від початку розміщення замовлення до його доставки в точки мережі	Статус запасів Статус замовлень Загальний час виконання замовлення Характер затримки Кількість затримок Тривалість циклу виконання замовлення	За складовими сервісу: Приймання замовлення Обробка замовлення Комплектація Упакування Доставка
4.	Прискорений розподіл в мережах	Здатність організувати відправку спеціальної партії вантажу	Кількість прискорених відправок	По типу (рентабельності) клієнтів
5.	Точність організації сервісу	Правильність виконання інтегрованого комплексу послуг	Частка замовлень з помилками персоналу під час надання інтегрованого комплексу послуг	За характером помилок: в роботі з документами / перевізниками / митними брокерами
6.	Зручність роботи клієнта	Рівень труднощів, з якими має справу клієнт при замовленні сервісу	Кількість проблем, що пов'язані з розміщенням замовлень клієнта	-

Джерело: адаптовано з матеріалів [19]

При цьому рівень дефіцитності сервісу розуміє під собою сервіс - інтегрований комплекс послуг, який не може надати логістичний провайдер клієнту під час замовлення такого. Інформація про стан замовлення стосується надання всієї інформації стосовно етапів виконання замовлення за логістичним сервісом. Для надання стандартного сервісу розподілу в мережах дистриб'ютора чи ритейлера передбачені окремі метрик, а також метрики для форс-мажорних обставин з розподілу в мережах. Точність організації сервісу та зручність роботи клієнта є важливими метриками з огляду на те, що перш за все якість логістичного сервісу оцінюється клієнтами відповідно до їх очікувань.

Стратегічна роль та важливість якісного логістичного сервісу буде мати прямий вплив як на ринкову частку логістичного інтегратора, так і на зменшення загальних його витрат за рахунок зростання іміджу, що привабить більшу кількість клієнтів (ефект масштабу), а відповідно ці складові підвищать й загальну рентабельність компанії в цілому (рис. 1.9).

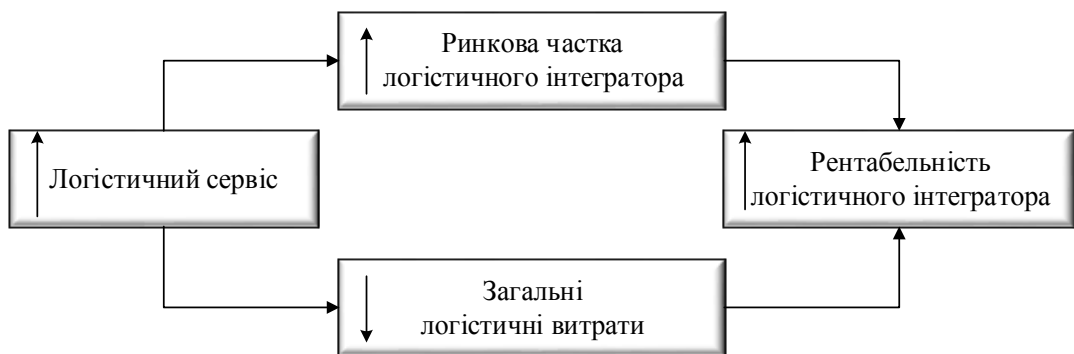


Рисунок 1.9 – Вплив рівня логістичного сервісу на показник рентабельності логістичного інтегратора

Джерело: адаптовано з матеріалів [19]

Логістичний інтегратор при наданні логістичного сервісу з управління ланцюгами постачання використовує широкий арсенал управлінських методів таких як:

– логіко-формалізовані методи прийняття управлінських рішень на етапі генерації ідей, оцінки та вибору альтернатив для клієнта стосовно необхідного

логістичного сервісу, стосовно нового міжнародного контракту купівлі-продажу;

- неформалізовані методи у вигляді досвіду логістичних менеджерів інтегратора та їх напрацювань;

- методи економічного аналізу, які допомагають провести порівняння різних варіантів організації ланцюгів постачання, а також визначити необхідний логістичний сервіс для клієнта. Методи порівняння допомагають обирати найбільш популярні варіанти комплексу послуг та створювати затребуваний у клієнтів логістичний сервіс, а також пропонувати в подальшому на вибір клієнту найбільш оптимального для нього постачальника та пропонувати різні варіанти логістичного сервісу в порівнянні з його вартістю;

- методи прогнозування для управління попитом та постачаннями продукції клієнтів, що допомагає в майбутньому уникнути дефіциту або профіциту продукції та запобігти зайвим витратам щодо дозамовлення продукції або, навпаки, її утилізації;

- теоретико-ігрові методи, наприклад, метод сценаріїв, який припускає виявлення логіки у послідовності подій минулого для подальшої розробки на цій підставі варіантів проектування ланцюга постачання для клієнта, чи дерево рішень, що допомагає розробити різні рішення у випадку «якщо», найкращий варіант для нівелювання більшості зовнішніх факторів, що впливають на організацію та управління логістичним сервісом інтегратором.

Враховуючи, як було вказано вище, важливість під'єднання до управління ланцюгом постачальника логістичного інтегратора ще на етапі вибору постачальника, треба відмітити необхідність використання колективного методу прийняття управлінських рішень замовником послуг (клієнта) та логістичним інтегратором вибору постачальника, відповідно до потреб клієнта-покупця та проектування ланцюга постачання, який врахує специфіку доставки замовлення.

Причина, чому має бути використаний колективний метод прийняття рішення, є те що такий метод надає можливість генерації більшої кількості

альтернативних варіантів [76, с.165], крім того клієнт відчуває додаткове піклування логістичним інтегратором щодо інтересів клієнта, що дозволяє йому прислуховуватися до слушних порад досвідченого персоналу логістичного інтегратора.

Крім того, пошук оптимальних варіантів рішень разом дозволяє логістичному інтегратору залишати за собою провідну роль у прийнятті рішення опосередковано, тобто за рахунок власних знань та значного досвіду представляти клієнту найоптимальніші для всіх варіантів у більш вигідному світі. При чому таке колективне рішення клієнта з логістичним оператором призводить до взаємовигідної та оптимальної співпраці.

Також, треба зазначити, що прийняття колективних управлінських рішень на операційному рівні під час виникнення проблемних або конфліктних ситуацій з перевізниками, митними органами тощо дозволяє знайти оптимальний шлях подолання перешкод та забезпечити якість логістичного сервісу.

1.4 Висновки до розділу 1

В даному розділі були досліджені передумови розвитку інтегрованого логістичного сервісу, а саме:

- надане роз'яснення різниці між термінами «логістичне обслуговування» та «логістичний сервіс», що дозволило в подальшому визначити місце та роль логістичного обслуговування в сервісі провайдера логістичних послуг;
- узагальнена класифікація логістичного сервісу з врахуванням різних характеристик, наведених науковцями;
- досліджена класифікація логістичного провайдингу, з врахуванням нових видів провайдингу на рівні 6PL та 7PL, а також розглянута уточнена класифікація 6PL-провайдера, де виділені такі провайдери як стандартних

послуг, вузькоспеціалізованих логістичних рішень, конструктори логістичних послуг та персоніфікатори. На нашу думку, останні є логістичними інтеграторами;

– визначено спектр логістичного сервісу для інтеграторів логістичних послуг, який включив логістичний сервіс: в ланцюгах постачання експортної продукції та імпоротної продукції, який доречи може бути об'єднаний в одну категорію та надаватися інтеграторами як єдиний логістичний сервіс. Крім того, включений логістичний сервіс дистриб'юторської / роздрібною мережі, логістичний сервіс в ланцюгах постачання е-бізнесу та логістичний сервіс в ланцюгах постачання поштових відправок. Кожний з логістичних сервісів був представлений у вигляді інтегрованого набору логістичних послуг;

– для логістичного сервісу в ланцюзі постачання імпоротної продукції був побудований процес від моменту пошуку імпортних постачальників для клієнта до моменту розподілу продукції в дистриб'юторській / роздрібній мережі, при цьому даний ланцюг постачання був прив'язаний до основних управлінських задач клієнта в сфері логістики та визначені недоліки у разі некомпетентного підбору постачальника продукції та внутрішніх недоліків за даними задачами відділами клієнта, що наводить на необхідність отримання повного комплексу логістичних послуг «від дверей до дверей» від логістичного інтегратора для усунення проблем визначених нами в схемі;

– оброблена та систематизована класифікація факторів, що впливають на логістичний сервіс в ланцюгу постачання та визначено розуміння якості логістичного сервісу, як клієнтом, так і логістичними провайдерами;

– оброблена та узагальнена система метрик для оцінки якості логістичного сервісу, яка включає шість основних компонентів, а також визначений вплив рівня логістичного сервісу на показник рентабельності логістичного інтегратора, а також розглянуті методи прийняття рішень логістичним інтегратором та визначено, що одним з найважливіших методів є метод колективного прийняття рішення, що забезпечить гармонізацію інтересів всіх учасників ланцюга постачання.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ НАДАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ
В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ІМПОРТНИХ ТОВАРІВ
ЛОГІСТИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ «ФТП»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Логістична компанія «ФТП» почала свою діяльність десять років тому, в той час вона орієнтувалась лише на надання транспортно-експедиторських послуг та відкрила два офіси в Києві та Одесі, вже в 2016 році компанія відкрила також свій офіс у Польщі, що дозволило їй тримати під постійним оперативним контролем транзитні вантажі, що йдуть через морські порти Польщі, а також забезпечити високий рівень організації автомобільних перевезень вантажів з Польщі.

Засновниками та, відповідно, топ-менеджерами компанії виступають три амбітні люди, які вклали власні сили в стрімкий розвиток компанії та ніколи не зупинялися на досягнутих результатах, який підтверджує отриманий національний сертифікат від Національного бізнес-рейтингу в 2014 році в номінації Лідер галузі 2014 серед малих підприємств за показником фінансово-господарської діяльності «Інвестиційна привабливість» за основним своїм видом діяльності. Однак, компанія не зупиняється на досягнутих результатах, останнім звершенням стало отримання членства в найбільшій в світі асоціації незалежних експедиторів – WCA (The World Cargo Alliance) (реєстраційний номер «ФТП» є 121010) вже в липні цього року. Треба відзначити, що даний альянс налічує понад 9 488 партнерів зі 195 країн світу [96], що дозволяє мати ексклюзивний доступ до бази експедиторів та максимальні, безмежні можливості в галузі міжнародних перевезень, а саме [48]:

- максимально покращений тариф на доставку вантажу будь-яким видом транспорту;
- максимальний рівень комфорту і захищеності в рамках обраної послуги;
- можливість підбору вантажу в найскладніших і віддалених районах земної кулі.

Треба відмітити, що таке членство є показником високого рівня сервісу компанії в рамках міжнародної логістики і лише 14 логістичних компаній в Україні, головні офіси яких знаходяться в Києві та Одесі, на сьогодні підтвердили свою якість послуг в такому міжнародному форматі.

Згідно до даних Мінюсту України [41] серед видів діяльності за КВЕД-2010 логістичної компанії заявлено:

- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (основний);
- 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;
- 52.10 Складське господарство;
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 69.10 Діяльність у сфері права.

Загалом, на сьогоднішній день в компанії працює трохи більше 50 висококваліфікованих фахівців. Практично весь персонал компанії є молоді та амбітні люди, при цьому середній вік співробітників складає приблизно 27 років, крім того колектив логістичної компанії є дружнім, де існує міцна підтримка один одного та обмін своїм власним практичним досвідом з особливостей логістичної роботи, що дозволяє уникати помилок під час виконання своїх зобов'язань навіть нових співробітникам без досвіду, що щойно влаштувалися на роботу. Також, можна відзначити, що саме дружня атмосфера допомагає уникати плинності професійних кадрів з компанії.

Організаційна структура компанії представлена в дод. А, це стандартна лінійно-функціональна структура, яка є найбільш оптимальним варіантом для малих підприємств та дозволяє ефективно організувати управління та координацію роботи персоналу. Звичайно, така структура теоретично має свої недоліки, однак, на практиці за рахунок відносно невеликого та дуже дружнього колективу, така структура допомагає досягати поставлених топ-менеджментом загальних цілей без втрат, які за звичай виникають за рахунок вирішення лише локальних цілей окремих відділів.

За останні декілька років топ-менеджмент приділив значну увагу підбору персоналу до відділу продажів, за рахунок чого скомпонував оптимальну команду менеджерів, які кваліфіковано можуть надати відповіді на будь-які питання потенційної клієнтури, а також запропонувати їм найбільш оптимальний пакет логістичних послуг відповідно до їх уподобань та в подальшому утримати таких клієнтів на постійній основі. Крім того, менеджери з розвитку тримають на постійному контролі роботу з постійними клієнтами з метою збільшення продажів по ним. Підтримка зв'язку здійснюється через інформування про пропозиції щодо оновлення послуг, умов, тарифів. Найбільш важлива інформація стосовно уподобань та запитів клієнтури як раз акумулюється в відділі продажів, що дозволяє оцінювати широту спектру послуг в залежності від запитів клієнтури, пропонувати комплекс послуг, який буде вигідно виділяти «ФТП» в порівнянні з іншими логістичними компаніями. Крім того, начальник відділу продажів також забезпечує дослідження та оцінку кон'юнктури логістичного ринку та позиції «ФТП» на ньому. Така аналітична інформація дозволяє комплексно підходити до формування топ-менеджментом пропозицій з спектру логістичних послуг.

Загалом, топ-менеджмент ФТП поділяє послуги своєї компанії на чотири великі логістичні блоки, як представлено на рис. 2.1, однак більш детальний опис послуг логістичної компанії наведений в дод. Б.

До послуг фінансової логістики відноситься управління рухом фінансів при реалізації ЗЕД, адже таке управління є важливою складовою логістичного

процесу, що допомагає суттєво зменшити загальні логістичні витрати в ланцюгу постачання продукції та, відповідно, вплинути на кінцевий фінансовий результат самої компанії. Розбираючи на складові послуги фінансової логістики, відмітимо: управління фінансовим маршрутом доставки вантажу (пошук оптимального маршруту за витратами та корегування існуючих), організація оплати товарів постачальнику; управління витратами та прибутком під час зовнішньо-економічних операцій; а також фінансовий консалтинг.

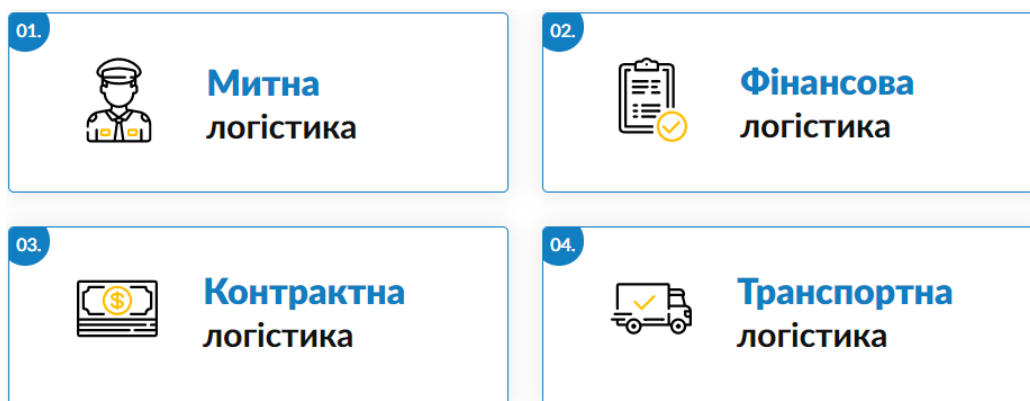


Рисунок 2.1 – Логістика від «ФТП»

Джерело: [62]

Даний спектр послуг надається відділом зовнішньо-економічної діяльності, який був відокремлений в окремий підрозділ в 2020 році. Крім того, до послуг відділу ЗЕД також входять питання контрактної логістики, серед яких: реалізація повного аутсорсингу відділу зовнішньо-економічної діяльності клієнта, а також такі окремі задачі, як складання та перевірка зовнішньо-економічного контракту, робота з постачальниками клієнта, наприклад у вигляді узгодження з постачальником спірних питань за документами та процесами, послуги комісiонера, а також організація постачань «під ключ».

Так до спектру послуг митної логістики компанія відносить наступні послуги:

– забезпечення проходження всіх митних формальностей в режимі експорту / імпорту / транзиту при мінімальному залученні клієнта до митних

процесів та з оптимізацією проходження необхідних видів контролю при митному оформленні (тарифи, номенклатура, огляд, платежі);

- захист інтересів клієнта на митниці;
- відбір зразків та отримання лабораторних висновків;
- отримання ветеринарних сертифікатів для реалізації в Україні, сертифікатів походження та сертифікатів EUR 1;
- отримання цінової експертизи;
- проведення акредитації підприємства на митниці.

Логістична компанія має 2 штати професійних брокерів в головному офісі і прямо на митниці (м. Київ), а також в команду митних брокерів в Одесі. Треба відзначити, що великий досвід брокерів ФТП дозволяє в 99% випадків здійснювати митне оформлення на імпорт максимум за 1 день.

Звичайно, логістична компанія пропонує й послуги з транспортної логістики, наприклад:

- організація доставки вантажу «від дверей до дверей» будь-яким видом транспорту, а також комбінацією різних видів транспорту в ланцюгу постачання, з врахуванням дотримання основних логістичних критеріїв;
- розробка оптимальних маршрутів за критеріями термінів чи вартості, а також їх поєднання в залежності від побажань клієнта;
- організація доставки вантажу FTL чи LTL з контролем температурного режиму при транспортуванні у разі необхідності;
- страхування вантажу;
- експедирування вантажу в морських портах та аеропортах;
- відстеження вантажу на всіх етапах доставки.

Загалом, послуги транспортної логістики покривають такі види вантажних перевезень як: морські, залізничні, авіаційні, автомобільні, а також інтермодальні перевезення.

При цьому, морські вантажоперевезення логістичною компанією пропонуються для будь-яких вантажів за напрямками з Китаю, США, Індії, Кореї, Ізраїлю, Іспанії та Туреччини. В залежності від дальності строки

доставки коливаються від 10 до 40 днів, при цьому на тривалість доставки вантажів морем можуть також впливати затримки, що пов'язані з погодними умовами та роботою транзитних портів. Найбільш частіше морськими портами, через які здійснюються морські перевезення, в практиці компанії є Чорноморськ та Одеса (Україна), Шанхай, Нінгбо та Гонконг (Китай), Гдиня та Гданськ (Польща), Клайпеда (Литва), Рига (Латвія), Констанца (Румунія) та Гамбург (Німеччина).

Треба відзначити, що досвід організації морських перевезень у фахівців логістичної компанії великий та охоплює майже всю земну кулю через порти Китаю; Центральної, Південно-Східної, Східної, Західної, Південно-Західної Азії; Європі і Австралії, а, також, порти по узбережжю Північної та Південної Америки.

В той самий час для забезпечення найбільшого обсягу вантажопотоку, що обслуговує логістична компанія через морські порти України – Одеса та Чорноморськ, логістична компанія має відокремлений підрозділ в Одесі, що забезпечує безперервну роботу з обслуговування вантажів клієнтури в оптимальні терміни з оптимальними витратами.

Для забезпечення невисокої вартості перевезення на дальні відстані, а також з врахуванням значної ваги вантажу, особливо для навалочних та насипних вантажів, а також негабаритних та великовагових вантажів, командою ФТП пропонуються послуги з організації залізничних перевезень, при цьому середній термін доставки може коливатися від 7 до 21 дня, на що впливає як довжина маршруту, так і кількість транзитних станцій.

Для доставки дорогих, високомаржинальних чи швидкопсувних вантажів в міжнародному сполученні спеціалісти ФТП можуть запропонувати використати авіаційний транспорт, адже він забезпечить найбільш швидку доставку на великих відстанях, а саме від одного до п'яти днів з будь-якої точки світу). Треба відмітити, що на сам термін доставки значно буде впливати наявність прямих рейсів за необхідним маршрутом, а також наявність вільного місця в вантажних відсіках повітряних суден. Найчастіше даний вид перевезення

обирають клієнти, для яких є важливим високий рівень оборотності їх товарів та у разі необхідності термінової доставки товарів. Так як основна частина авіаційних вантажів здійснюється через аеропорт «Бориспіль», компанією забезпечений офіс на вантажному терміналі, що надає можливість в найшвидші терміни організувати доставку вантажу з аеропорту, з врахуванням проходження всіх необхідних формальностей в ньому.

Серед найбільш популярних замовлень є доставка вантажів автомобільним транспортом, звичайно ж перевагою таких перевезень є швидкість та розгалужена мережа трас в поєднанні з оптимальною вартістю доставки вантажів, як з Європи, так і з країн СНД. З оцінених переваг клієнтами ФТП є можливість організації доставки «від дверей до дверей» при строках доставки від трьох до семи днів, як приклад наведемо строки доставки вантажів з Туреччини за умови FTL: Стамбул – Київ (5-6 днів), Анкара – Київ (6-7 днів), міста сходу Туреччини – Київ (7-9 днів). Крім того, організувати доставку автомобільним транспортом фахівці ФТП можуть для будь-яких видів вантажу, в тому числі й наливних, насипних, небезпечних, а також температурних.

Також, у логістичної компанії є можливість використовувати при організації перевезень консолідовані склади за основними транспортними коридорами (Німеччина, Італія, Угорщина, Польща, Литва), що дозволяють прогнозувати час поставки, вибирати оптимальні з точки зору витрат маршрути, ефективно управляти товарними і фінансовими потоками.

Крім того, серед затребуваних щодо організації перевезень є й контейнерні. Здебільшого доставка організовується 20 та 40-футовими контейнерами за інтермодальними маршрутами, при цьому менеджери компанії можуть забезпечити доставку контейнера за схемою «від дверей до дверей».

Відносно нещодавно в цьому році, компанія запропонувала своїй клієнтурі доставку вантажів з Китаю до України інтермодальним сполученням з використанням як основного виду транспорту – залізничного. Головним обмеженням для цієї послуги є доставка FCL, однак підбір контейнера

здійснюється в будь-якому місті Китаю, а транзитний час складає 15 днів з моменту відправлення до України, при цьому частота руху є 2 рази на місяць.

Звичайно, важливим в обслуговуванні клієнтури є вчасне інформування щодо реального стану проходження вантажу, саме тому щоб полегшити очікування і зробити відстеження посилок і вантажів набагато зручніше спеціально для клієнтів був розроблений додаток – FTP Tracker, основними перевагами якого є [48]:

- можливість відстежувати кілька посилок та перевізників одночасно;
- зручна фільтрація даних;
- оновлення статусів відправок відразу декількох перевізників;
- можливість установки нагадування;
- можливість задати трек-номеру назву для зручності відстеження відправлення;
- безкоштовний і найшвидший сервіс;
- підтримку планшетів та інше.

FTP Tracker підтримує понад 100 різних перевізників (наприклад, Нова пошта, Укрпошта, Delivery, Meest Express і т.д.). А також Air Cargo (такі як Belavia, Emirates, LOT Cargo, Turkish Airlines, Lufthansa Cargo, China Airlines і інші). FTP Tracker - підтримує MRN, Bill of Lading і відстеження контейнерів (наприклад, ZIM, Maersk Line, Emirates Shipping Line, Matson і інші) [42].

Такий додаток можна встановити на будь-якому смартфоні (дод. В), а відстеження вантажів можливо:

- по Україні: Новою Поштою, УкрПоштою, Делівері, Автолукс, Ін-Тайм, Міст Експрес, САТ та іншими;
- під час міжнародних перевезень: DHL, UPS, TNT, Fedex, DB Shenker USA, DHL G.F., Air Cargo, POST/EMS (with USPS), тощо;
- а, також, за номером контейнера, морського коносаменту чи MRN-коду.

Крім того, фахівці компанії завжди оперативно можуть надати інформацію щодо відстеження вантажу за запитом клієнта в телефонному режимі.

За час роботи на ринку логістичних послуг, компанія має досвід організації логістичних ланцюгів різних видів товарів (рис. 2.2).

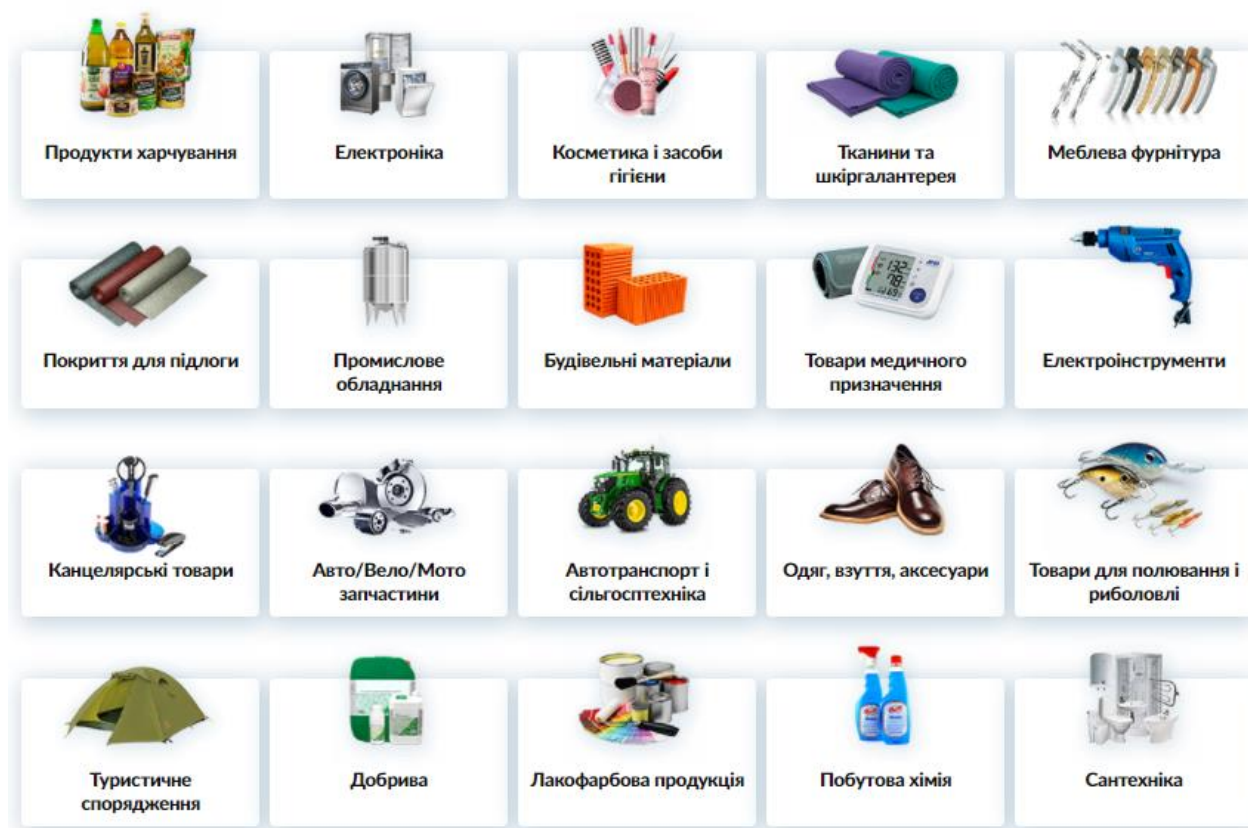


Рисунок 2.2 – Товари, логістичні ланцюги яких забезпечують фахівці логістичної компанії «ФТП»

Джерело: [62]

Відмітимо, що найбільш популярними імпортованими товарами, з якими працюють фахівці логістичної компанії, є товари медичного призначення, досвід роботи з якими був отриманий фахівцями компанії ще до пандемії (наприклад з такими компаніями як: «Еволютіс-Україна» «Евромедпроект», «Біомед лтд», «Ренессанс Медікал», «Екомед», «Радуніт») і став наразі в умовах сьогодення, що дозволило збільшити клієнтуру за цією категорією товару, а також косметичні засоби. Щодо останньої категорії, треба відзначити, що ФТП є постійним учасником профільної виставки індустрії краси – InterCHARM Ukraine з 2018 року, що дозволяє компанії нарощувати свою

бізнес-клієнтуру саме серед представників цього бізнесу за рахунок вже реального досвіду співпраці з компаніями, які представляють свої товари краси на даному заході. Якщо казати про статистику ФТП, то за 2019 рік компанія забезпечила імпорт натуральної косметики з Європи в кількості більш ніж 120 тон косметики, при цьому використовувався сертифікат EUR 1, який забезпечив оформлення вантажів з митом у нуль відсотків.

Бажаючи збільшити свою частку клієнтів серед імпортерів риби та морепродуктів в цьому році компанія ФТП стала партнером Асоціації «Українських імпортерів риби і морепродуктів», UIFSA. Співпраця з таким партнером допомагає більш детально розуміти тонкощі організації імпорту рибної продукції і відстоювати інтереси бізнес-клієнтів-імпортерів при оформленні такого товару в Україні.

Досліджуючи політику приваблення нових клієнтів, треба відмітити заохочення через надання 10% знижки на послуги ФТП, а для постійних клієнтів діє на постійній основі відтермінування платежів від 7 до 14 днів.

Загалом, можна зробити висновок, що логістична компанія ФТП відповідає найвищим критеріям, що висуваються до логістичного партнера в сфері зовнішньоекономічної діяльності та об'єднує послуги всього комплексу логістичних послуг.

Однак, на ринку логістичних послуг присутня велика множина логістичних компаній та компаній з надання послуг ЗЕД, що впливають на позиції ФТП на такому конкурентному ринку (рис. 2.3).

Звичайно, треба відмітити, що логістична компанія ФТП відноситься за класичною класифікацією компаній за розмірами до малих підприємств і потужну конкуренцію на ринку логістичних послуг їй складають такі глобальні логістичні гравці як Кюне+Нагель, ДСВ, Асстра, Еколь Логістікс, Рабен, а також українські Заммлер, Формаг Форвардінг та Гуд Логістік що має потужні зв'язки в різних країнах за основними напрямками надання логістичних послуг ФТП. Відмітимо, що глобальні компанії та Заммлер мають також власні складські комплекси в Україні та інших країнах світу на відміну від ФТП, яка

орендує палето-місця у своїх складських бізнес-партнерів, як в Україні, так і в Китаї та країнах ЄС. В той самий час в порівнянні з такими ж за розмірами логістичними компаніями Юні-Ламан, Твоя Логістика, ФТП значно виграє за рахунок організації повного ланцюга послуг в сфері послуг ЗЕД в поєднанні з повним логістичним супроводом. В свою чергу, такі компанії як Укр-Китай-Комунікейшин та China Trans, а також логістична компанія Фіалан також надають послуги консалтингу ЗЕД, однак від моменту вже організації постачання товару, до доставки до дверей клієнта.

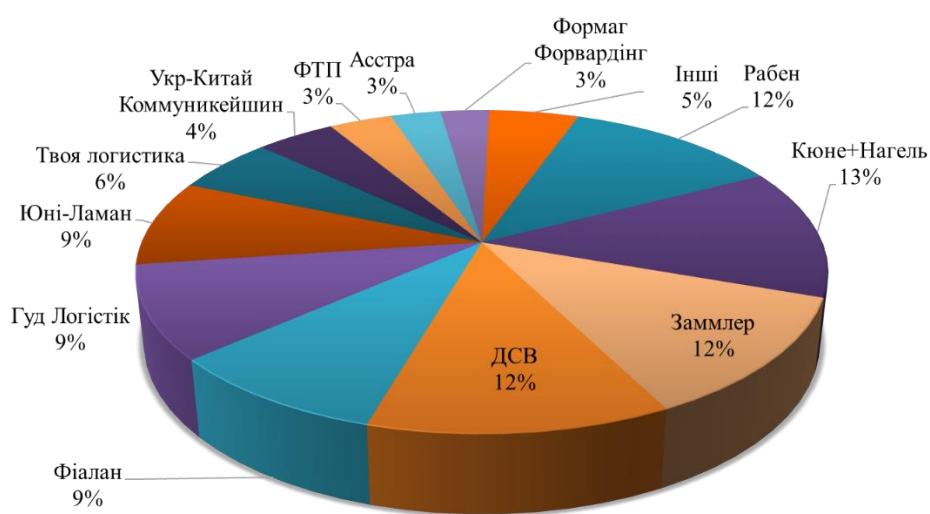


Рисунок 2.3 – Позиції ФТП в порівнянні з конкурентами

Джерело: середня оцінка на основі опитування керівництва ФТП

Відзначимо, що найбільш популярними напрямками для імпорتنих потоків клієнтів є Китай, а також Польща, Німеччина, інші європейські країни, а також США. Менша конкуренція відчутна для вантажопотоків з країн Близького Сходу та країн Південно-Східної Азії, однак треба відзначити, що й вантажопотоки з цих країн значно менші і саме тому й конкуренція слабкіша.

Таким чином, ФТП знайшла свою нішу в наданні комплексних послуг з поєднання консалтингу ЗЕД від моменту встановлення ділових контактів міжнародному ринку та пошуку найкращих для нього постачальника до моменту доставки товару клієнту в необхідне оговорене місце. Про високий

рівень організації своєї роботи свідчить те, що більше 5 000 українських підприємців на сьогодні вже обрали гарантований сервіс за оптимальну ціну з ФТП і це допомогло їм залишатися конкурентними на ринку збуту, навіть під час карантину.

2.2 Аналіз результатів виробничої та фінансової діяльності

У 2019 році логістична компанія доставили і оформили понад 300 поставок товарів краси лише автомобільним транспортом з використанням сертифіката EUR 1, при цьому найбільше за кількістю (майже 50% поставок) відбулися з Італії, Франції і Німеччини. Загалом, кількість замовлень, що була забезпечена персоналом компанії за останній рік склали 4 145 одиниць, в той самий час за останні чотири роки збільшилась до 10 924 од. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяги виконаних замовлень за 2016 – 2019 роки

№	Групи послуг ТОВ «ФТП»	Роки				Всього	% кожної групи від загального обсягу поставок
		2016	2017	2018	2019		
1.	Автомобільні перевезення	290	310	460	950	2010	18,40
2.	Авіаційні перевезення	23	28	36	88	175	1,60
3.	Морські перевезення	145	150	232	408	935	8,56
4.	Брокерські послуги	1115	1185	1715	1809	5824	53,31
5.	Оператор ЗЕД	150	380	560	890	1980	18,13
6.	Всього	1723	2053	3003	4145	10924	100

Як видно з даних, переважно саме послуги митного оформлення є найбільш затребуваними. Даній статистиці є просте пояснення, адже брокерські послуги найчастіше надаються в супроводі з іншими логістичними послугами з організації доставки вантажів в імпортному / експортному та транзитному сполученнях та в рідких випадках до фахівців компанії звертаються за наданням суто послуг митного оформлення вантажів, так, зазвичай, це стосується контрактів купівлі-продажу (імпорт в Україну) за Інкотерм-умовами термінів групи С та D.

Треба відзначити, що лише за останній рік, компанія змогла наростити до послуг митного оформлення таких вантажів також доставку по Україні, чим досягла більш менш рівномірного розподілу, як відображено на рис. 2.4.

Розподіл послуг за останні чотири роки



Розподіл послуг за 2019 рік



Рисунок 2.4 – Структура послуг логістичної компанії «ФТП»
(за кількістю поставок, що обслужені)

Треба також відмітити, що за останній рік значно наростили в обсягах за замовленнями комплексні послуги при використанні морського та автомобільного транспорту при побудові інтермодальних перевезень. Вже в цьому році новою послугою є надання інтермодальних перевезень в сполученні залізничного та автомобільного видів транспорту, однак статистика за десять місяців 2020 року свідчить про поки що надзвичайно малу частку забезпечення поставок за такою інтермодальною схемою. На нашу думку, це перш за все пов'язано з поки що неготовністю до нових схем поставок постійної бізнес-

клієнтури ФТП, хоча потроху фінансові переваги починають брати гору та деякі з клієнтів апробують такий варіант поставок з врахуванням зменшення часу на таку доставку при майже помірних в порівнянні з морським перевезенням витрат.

Також, варто звернути увагу про зростання популярності серед бізнес-клієнтів компанії ФТП послуги оператор ЗЕД, що пов'язано зі укрупненою сферою послуг – фінансовою логістикою, а також свідчить про довіру клієнтів, адже дозволяє організовувати постачання від моменту підбору постачальника товару та планувати повністю з оптимальними витратами ланцюг постачання товарів.

В основному логістичні послуги надають клієнтурі за міжнародними договорами купівлі-продажу, відповідно, наведемо статистику щодо режиму оформлення вантажів клієнтури на рис. 2.5.

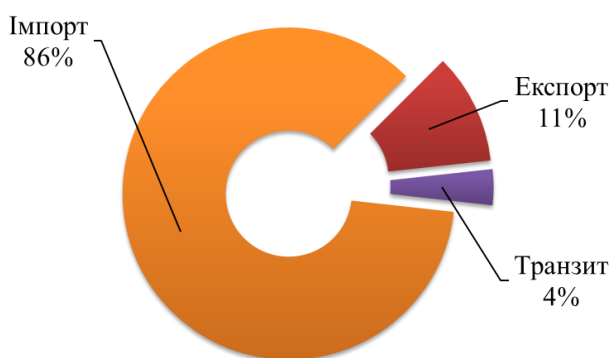


Рисунок 2.5 – Структура послуг за режимом оформлення вантажу

Статистичні дані структури послуг за режимом оформлення вантажу свідчать про перевищення обсягів логістичних послуг для імпортних поставок, над експортними, що підтверджує загальнонаціональну тенденцію перевищення імпорту над експортом в Україні, однак враховуючи що за 2019 рік зріс відсоток експорту до імпорту в порівнянні з попереднім роком, згідно до даних Державної служби статистики [49], топ-менеджмент компанії розпочав компанію щодо приваблення та утримання у вигляді постійних клієнтів українських експортерів.

Враховуючи, що найбільша частка припадає на вантажі в режимі «імпорт» розглянемо окремо найбільш популярні країни, звідки найчастіше здійснюється доставка вантажів за організації ФТП (рис. 2.6). Треба відмітити, що найбільшою популярністю користуються логістичні послуги з забезпечення ланцюга постачання з таких країн як Китай (23%), а також західної Європи: Німеччина (14%), Польща (11%), Італія (4%), Нідерланди (4%), а також з Білорусі (косметичні вироби, одяг, меблева фурнітура, сантехніка та добрива). До інших країн, загальна частка яких складає 11%, а за окремими країнами менше 2% ввійшли країни Близького Сходу (Ізраїль, Єгипет, ОАЕ тощо), Північної та Південної Америки (Мексика, Канада, Еквадор тощо), а також країни Південно-Східної Азії (Таїланд, В'єтнам та інші).

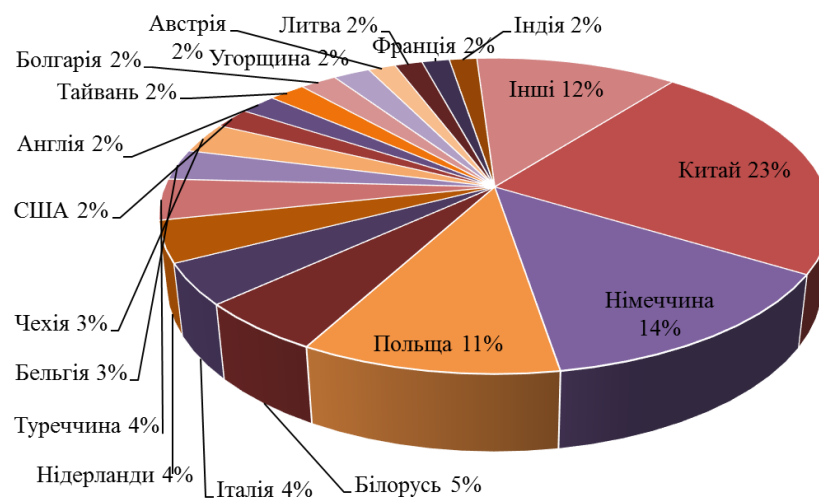


Рисунок 2.6 – Країни походження імпортованих вантажів, що обслуговуються фахівцями ФТП

В зв'язку з тим, що компанія ФТП не має власного автомобільного парку, вона залучає перевірених та надійних перевізників, серед яких є й крупні експрес-перевізники, такі як українські: Нова Пошта, УкрПошта, Делівері, Автолюкс, Міст Експрес та САТ (SAT) та світові: DHL, UPS, TNT, FeDex, для доставки збірних вантажів, а також малі українські компанії у вигляді товариств з обмеженою відповідальністю та фізичних осіб-підприємців, таких як ТОВ «Пан Автос», ТОВ «Васт Транс», ТОВ «Еконо ЛТД», ТОВ «Кальберсон

Лоджистікс Юкрейн», ТОВ «Консалт-Авто» та ТОВ «Новінка ЛТД» та інші (рис. 2.7).

Дані свідчать, що найбільша частка по доставці збірних вантажів здійснюється такими компаніями як Нова Пошта, УкрПошта, Делівері, Автолюкс, Міст Експрес та САТ, в той самий час як серед автомобільних перевізників, що працюють в партнерстві з ФТП на рівні доставки FTL в міжнародному та внутрішньому сполученні, перш за все, можна виділити таких перевізників як Пан Автос, Васт Транс, Еконо ЛТД, Кальберсон Лоджистікс Юкрейн, Консалт-Авто та Новінка ЛТД.

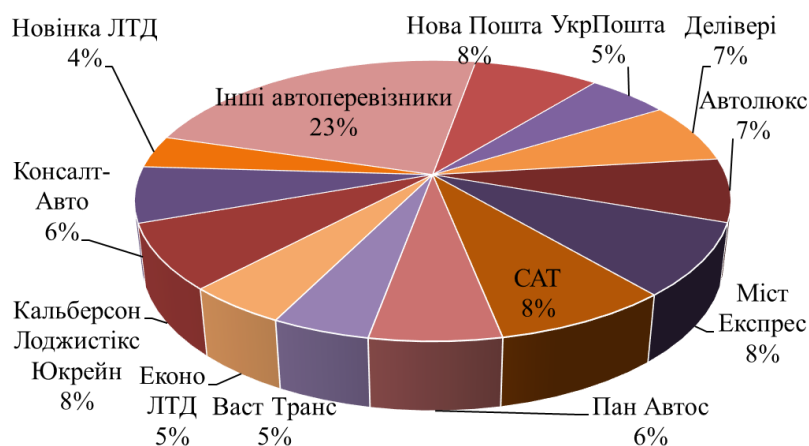


Рисунок 2.7 – Основні партнери-автомобільні перевізники

Проаналізуємо рівень партнерської взаємодії ФТП з морськими лініями, для цього представимо на рис. 2.8 частки відправок вантажів морем.

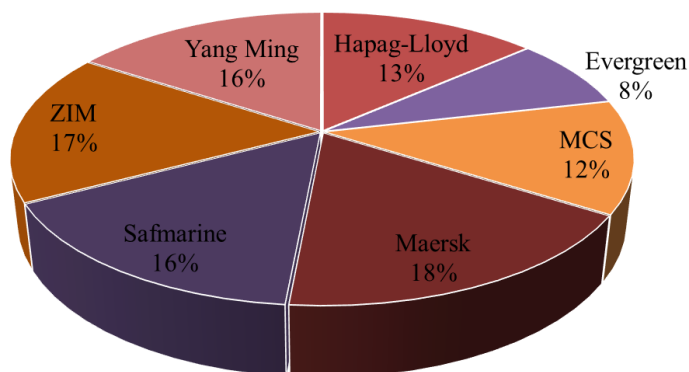


Рисунок 2.8 – Частки обсягів відправок морськими лініями

Відмітимо, що найбільші обсяги імпорتنих вантажів цими морськими лініями забезпечуються здебільшого з Китаю, тобто більш ніж 80%, крім того з Тайваню, Індії, США, В'єтнаму, Таїланду, Бангладеш, найменша частка (менше 5%) – з країн Африки, ОАЕ, Північної та Південної Америки, а також країн Західної Європи та Туреччини.

Під час ланцюгів постачання за участю авіаційного транспорту, ФТП користується послугами як українських, так і закордонних перевізників (рис. 2.9). Загалом, дані свідчать про тісну співпрацю з українською МАУ, що пов'язано з найбільш оптимальною тарифною сіткою для доставки вантажів авіаційним транспортом при цьому не лише власними силами, а й на основі угод з іншими авіакомпаніями. Крім того, ФТП часто користується послугами авіакомпанії Turkish Airlines, що перш за все пов'язано з надзвичайно розвиненою власною мережею авіарейсів, а також оптимальних тарифів. Інші європейські компанії також можуть похизуватися розвиненою мережею, однак менш оптимальними тарифами, тому до їх послуг ФТП вдається лише при відсутності інших оптимальних за якістю та вартістю варіантів авіаційної доставки вантажів.

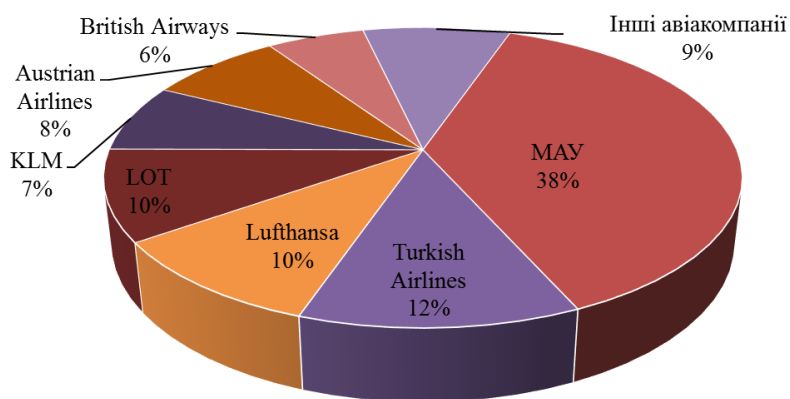


Рисунок 2.9 – Частки обсягів відправок авіалініями

Підсумовуючи, відзначимо, що впродовж останніх чотирьох років переважає обслуговування клієнтури за режимом імпорту, при цьому зростає частка логістичних послуг при організації ланцюгів постачання за

інтермодальною схемою, яка оцінена клієнтурою як найбільш зручною, адже має такі переваги як можливість зменшеної уваги до упакування товару, так як контейнер забезпечує додаткове надійне упакування вантажу, крім того скорочує час на навантажувально-розвантажувальні роботи в портах перевалки.

Проаналізуємо вплив основні фінансові результати компанії за останні чотири роки, які представлені в табл. 2.2 та динаміка яких відображена на рис. 2.10.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові результати, тис. грн.

№ з/п	Показник	Роки			
		2016	2017	2018	2019
1.	Валовий дохід	1623,7	1937,9	4461,6	4793,9
2.	Валові витрати	-1456,4	-2419,2	-3551,8	-4568,1
3.	Чистий прибуток	137,2	-481,3	833,7	185,2

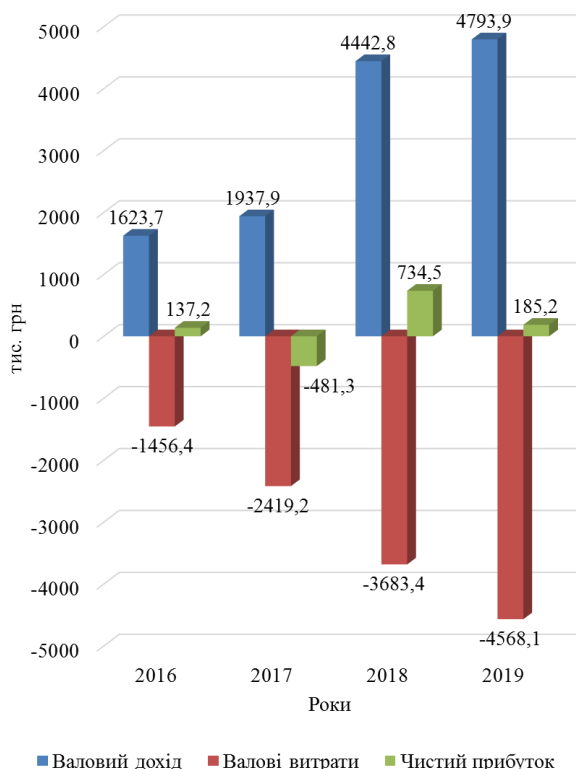


Рисунок 2.10 – Динаміка основних фінансових показників

Не можна не помітити, що в 2017 році компанія завершила рік зі збитком в -481,3 тис. грн, однак при цьому збільшивши загальний дохід від своєї

діяльності. Треба відмітити, що в цей рік топ-менеджмент, проаналізувавши тенденції розвитку ринку та провівши аналіз його макро- і мікросередовища, найбільш перспективних і цільових споживачів, розробив стратегія захоплення більшої частки ринку та розширення сегменту клієнтів. Тому, компанія брала участь в міжнародній виставці транспорту та логістики, а також у профільних виставках цільових сегментів компанії, а саме: косметика, косметологія, медичне обладнання, сантехніка, продукти харчування тощо.

Треба відмітити, що дані кроки були важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії. В результаті в 2018 році прибуток компанії порівняно з 2016 роком виріс в 6 раз. Під час виставок були організовані серії ділових зустрічей з представниками компаній-виробників, роздрібних компаній, дистриб'юторами, і як результат компанія ФТП:

- знайшла нових партнерів, підрядників;
- розширила список країн, в яких може надавати свої послуги;
- залучила нових клієнтів, оскільки саме пошук нових клієнтів були одною з головних цілей компанії.

В той самий час в 2019 році при подальшому зростанні валового доходу можна відмітити значне збільшення витрат, які потягнули за собою зменшення чистого прибутку майже в 4 рази. Такі результати пов'язані з розширенням спектру послуг, а саме забезпечення складських ємностей для своїх клієнтів. Таким чином, ФТП уклала з підрядниками договори на надання визначеного обсягу палето-місць, частина яких реально не були використанні, однак згідно до договору за них компанія мала сплатити кошти.

Проведений експрес-аналіз фінансових результатів ФТП потребує більш деталізованого аналізу, який буде включати аналіз тенденцій показників рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності.

Проведемо такий аналіз, використавши результати балансів та звітів про фінансові результати компанії, які представлені в дод. Д.

Результати розрахунків показників рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності, а також порядок розрахунку всіх показників представлений в дод. Е.

Аналізуючи показники рентабельності ФТП (рис. 2.11) відмітимо, що в 2017 році в зв'язку завершенням календарного року зі збитком всі показники носять від'ємний характер. В той самий момент вже в 2019 році показники рентабельності зменшились в порівнянні з 2018 роком в зв'язку з менш вдалим завершенням календарного року у вигляді меншого за розмірами чистого прибутку.

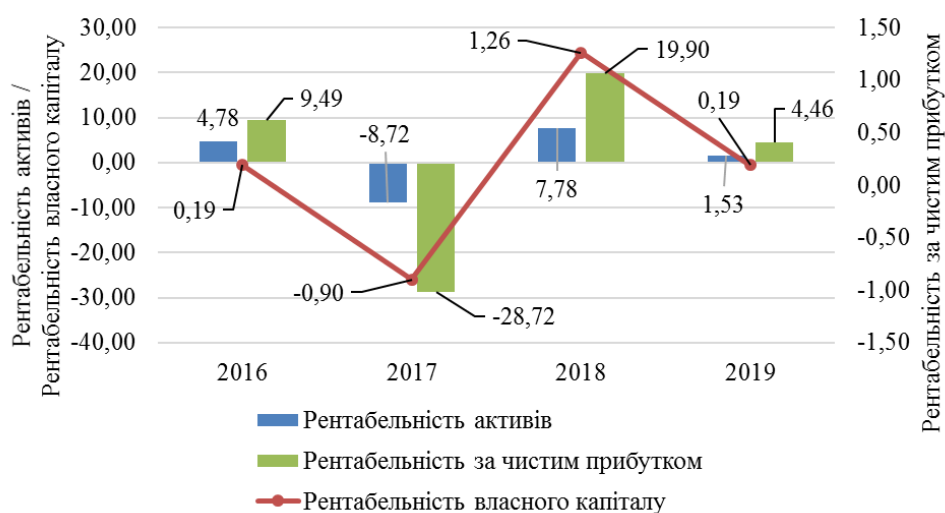


Рисунок 2.11 – Динаміка показників рентабельності ФТП

Треба відмітити, що такі коливання показників рентабельності не можна назвати нормальною тенденцією та потребують більш зваженої політики топ-менеджменту компанії щодо впровадження нових послуг та агресивної маркетингової реклами в різноманітних заходах, так як негативно впливають на фінансову підтримку компанії, що відповідно може негативно позначитися на отриманні кредитних коштів у разі необхідності.

В той самий час розраховані показники ліквідності компанії (рис. 2.12) більш-менш заспокоюють, бо свідчать про те, що керівництво компанії може знайти кошти для погашення власних заборгованостей перед своїми

кредиторами, при цьому навіть коефіцієнт абсолютної ліквідності підтримується керівництвом компанії на рекомендованому рівні, що свідчить про відповідальне ставлення до можливості термінових погашень заборгованості. Однак, треба також додати, що наразі навіть впродовж всіх чотирьох років, що аналізуються показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості знаходиться на рівні менше рекомендованого значення, що свідчить про те, що власних зобов'язань перед бізнес-партнерами у компанії більше (так в 2019 році на третину) в порівнянні з обсягами коштів, що винні клієнти компанії.

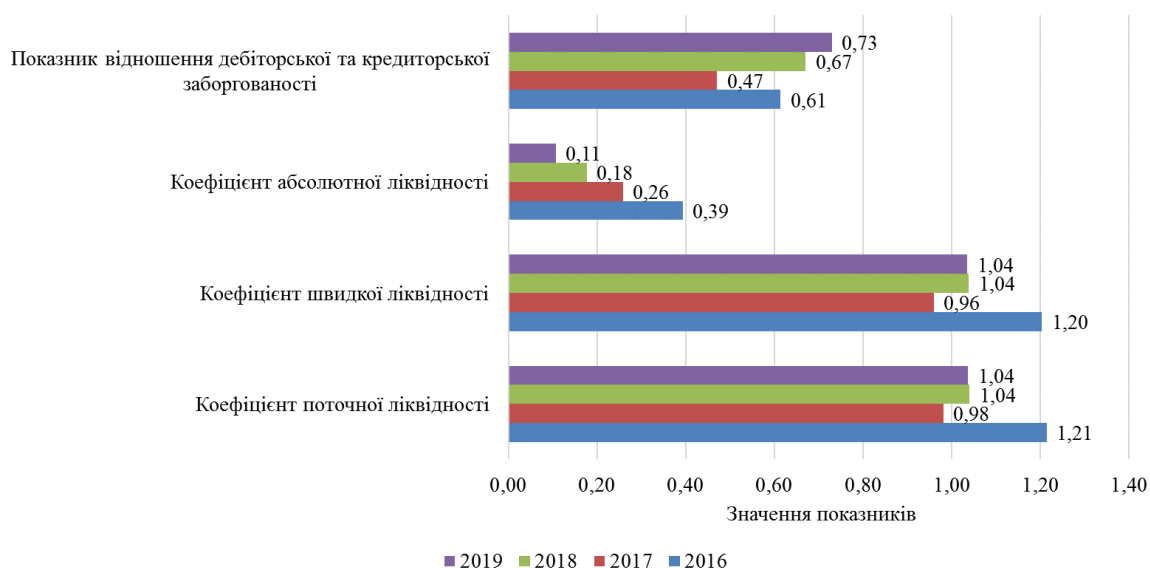


Рисунок 2.12 – Динаміка показників ліквідності ФТП

Розраховані показники фінансової стійкості свідчать про нестабільний фінансовий стан, хоча динаміка за останні три роки є більш-менш заспокійливою, так як носить позитивні тенденції (рис. 2.13).

Треба відмітити, що за 2019 рік в порівнянні з усіма попередніми роками компанії вдалось значно збільшити обсяг обігових коштів для щоденної операційної діяльності, а відповідно й для безперебійної діяльності за рахунок постійних власних фінансових ресурсів, що також підтверджує коефіцієнт маневреності власних обігових коштів, хоча його динаміка негативна, однак не досягає в 2019 році критичного значення, як відбулося, наприклад, в 2017 році.

В той самий момент коефіцієнт фінансової залежності свідчить про занадто високі фінансові ризики та відсутність довготермінової фінансової стратегії у компанії щодо збільшення власних обігових коштів. Хоча розглядаючи його значення та динаміку разом з іншими показниками описаними вище, треба зауважити, про відсутність значних фінансових ризиків для компанії в короткостроковій перспективі, однак потребує уваги з метою стабілізації фінансового стану компанії в цілому.

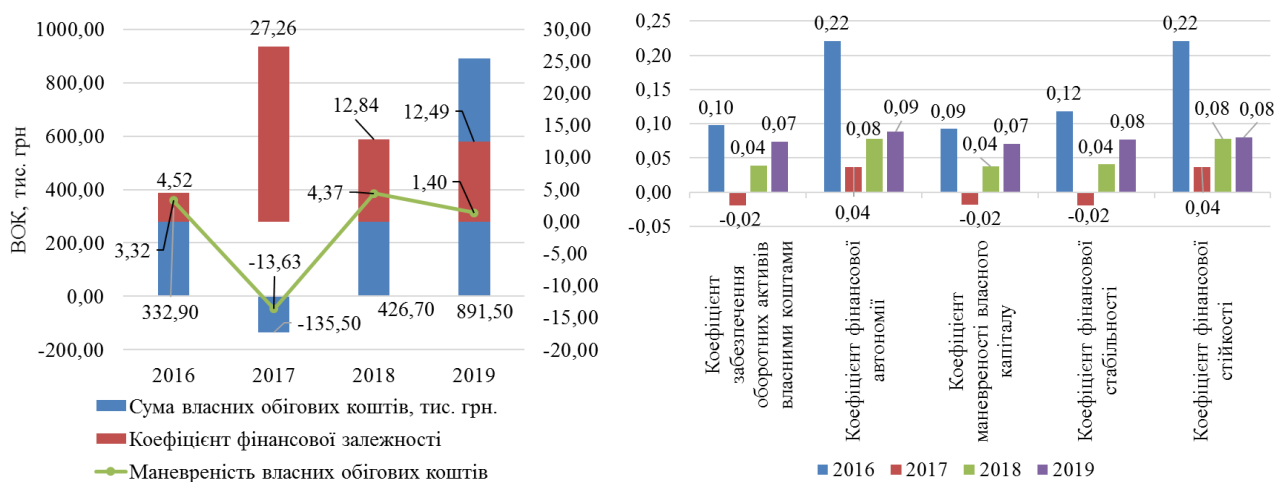


Рисунок 2.13 – Динаміка показників фінансово стійкості

Відмітимо, що хоча значення інших показників фінансової стійкості, як коефіцієнту забезпечення оборотних активів власними коштами, коефіцієнтів фінансової автономії, маневреності капіталу, фінансової стабільності та фінансової стійкості знаходяться нижче рекомендованих значень, однак відмічена позитивна тенденція їх збільшення впродовж останніх трьох років, що свідчить про увагу до виваженої фінансової політики з боку керівництва компанії, однак не без ризикових проектів з метою збільшення частки логістичного ринку та задоволення потреб клієнтури.

Отже, проведений аналіз виробничо-фінансових показників показує, що компанія спрямовано рухається до завоювання нової клієнтури та збільшення обсягів замовлення послуг у постійної клієнтури, вкладаючись в нові проекти та розширюючи спектр своїх послуг, а також проводячи достатньо агресивну

маркетингову політику, що призвело до зменшення фінансової стійкості та рентабельності компанії, хоча треба відмітити, дана ризикова поведінка є достатньо помірною в ракурсі фінансової політики та не дозволяє керівництву компанії втратити контроль над фінансовим станом компанії.

2.3 Аналіз організаційно-технологічних аспектів формування ланцюга постачання імпорتنих товарів з Китаю та аналіз можливостей підвищення якості інтегрованого логістичного сервісу при імпорті товарів з Китаю

Згідно до наведених статистичних даних в попередньому підрозділі аналітичної частини, найбільша частка імпорتنих поставок, що обслуговуються фахівцями ФТП, здійснюється з Китаю (23% поставок). Саме тому приділимо увагу аналізу організаційно-технологічних аспектів формування ланцюга постачання товарів з Китаю.

Узагальнено роботу фахівців ФТП в сфері надання послуг з формування ланцюга постачання товарів з Китаю представлено на рис. 2.14.

На першому етапі фахівцем відділу ЗЕД здійснюється пошук постачальників товару відповідно до отриманого запиту клієнта згідно до договору на надання посередницьких послуг в сфері ЗЕД. Пошук здійснюється через дослідження каталогів продукції китайських експортерів, що представлені в Інтернеті, а також за рахунок вже існуючої бази китайських експортерів. На основі цієї бази формується фахівцем відділу ЗЕД запит на надання інформації щодо вартості на певну кількість товару відповідної якості, який в міжнародній практиці носить назву RFQ (Request for Quote) чи RFP (Request for Proposal). Відповідно до отриманої інформації фахівцем ЗЕД формується узагальнена таблиця можливих постачальників товару з Китаю та проводиться інтегрована оцінка таких постачальників з врахуванням декількох показників, наприклад таких як: вартість товару, умови поставки, надійність

постачальника (згідно до вже відомих для ФТП постачальників, досвід, тощо). Даний аналіз надається клієнту для прийняття рішення щодо вибору постачальника для подальшого укладання угоди купівлі-продажу, де визначаються базисні умови постачання, контрактна ціна, а також узгоджуються умови та варіанти розрахунків.



Рисунок 2.14 – Схема роботи фахівців ФТП з формування ланцюга постачання товарів з Китаю

Джерело: власна розробка

На основі цієї інформації фахівець ЗЕД може сформулювати інформацію необхідну розрахунку загальних витрат на формування ланцюга постачання товару з Китаю (табл. 2.3), яка утримує інформацію за відповідним варіантом умови поставки згідно до контракту купівлі-продажу між клієнтом та постачальником товару.

Таблиця 2.3 – Інформація для розрахунку загальних витрат на формування ланцюга постачання товару з Китаю фахівцями ЗЕД

FCL	LCL
1) умови постачання (Incoterms 2020);	1) умови постачання (Incoterms 2020);
2) вага брутто вантажу;	2) вага брутто вантажу;
3) найменування товару;	3) об'єм вантажу, розміри місць;
4) тип контейнера;	4) кількість місць;
5) кількість контейнерів;	5) найменування товару;
6) клас небезпеки, копія MSDS;	6) клас небезпеки, копія MSDS;
7) адреса завантаження (умова EXW);	7) адреса завантаження;
8) маршрут: порт відправлення – порт прибуття;	8) маршрут: порт відправлення – порт прибуття;
9) місце митного оформлення на експорт / імпорт;	9) місце митного оформлення на експорт / імпорт;
10) необхідність здійснення митних операцій;	10) необхідність здійснення митних операцій;
11) морська лінія (умови CIF / CFR);	11) регулярність та обсяги постачання клієнта за місяць / рік;
12) температурний режим вантажу;	12) необхідний транзитний час;
13) регулярність та обсяги постачання клієнта за місяць / рік;	13) необхідність страхування.
14) необхідний транзитний час;	
15) необхідність страхування.	

Джерело: удосконалено на основі [63, с.15-16]

Після цього проводиться пошук найбільш оптимального варіанту доставки товару відповідно до вартості та часу доставки заданим клієнтом. Здебільшого, так як поставки товарів здійснюються великими партіями, найбільш дешевим варіантом транспортування є доставка морем. Відповідно до місця знаходження складу китайського постачальника фахівцем підбирається найближчий морський порт, з якого можна здійснити морське транспортування. Крім того, підбирається найбільш відповідальний автомобільний перевізник в Китаї, на

основі вже укладених договорів з агентами ФТП в Китаї, для цього в автотранспортні компанії надсилаються запити на надання інформації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Форма запиту до автотранспортної компанії

FCL	LCL
1) маршрут;	1) маршрут;
2) тип контейнера;	2) вага брутто вантажу;
3) кількість контейнерів;	3) об'єм вантажу, розміри місць;
4) вага брутто вантажу;	4) кількість місць;
5) найменування товару;	5) найменування товару;
6) клас небезпеки (ADR 3) + копія MSDS;	6) клас небезпеки (ADR 3) + копія MSDS;
7) температурний режим вантажу;	7) регулярність постачання клієнта
8) регулярність постачання клієнта (якщо це має значення);	(якщо це має значення);
9) передбачувана дата прибуття в порт.	8) передбачувана дата прибуття в порт.

Джерело: удосконалено на основі [63, с.15-16]

Також, аналізуються всі сучасні тарифні ставки морських ліній, здебільшого на FCL, на основі отриманої інформації від фрахтових менеджерів згідно до надісланого запиту, зразок якого наведений в табл. 2.5, а також ставки на послуги стивідорних компаній, на основі чого приймається рішення щодо вибору морської лінії. Відповідно, в продовження планування оптимального маршруту, здійснюється пошук автомобільного перевізника з порту прибуття «до дверей» клієнта, у разі відсутності складських приміщень у клієнта, пропонується доставка до складів бізнес-партнерів ФТП.

Таким чином, відповідно до визначених складових витрат формується остаточна вартість ланцюга постачання товару клієнту з Китаю, яка представляється клієнту у вигляді комерційної пропозиції (табл. 2.6), відповідно до розрахованих даних з детальним аналізом за всіма позиціями

приймається остаточне рішення щодо умов контракту купівлі-продажу, враховуючи визначення базисних умов постачання, контрактної ціни та умов і варіантів розрахунків.

Таблиця 2.5 – Форма запиту до фрахтового менеджера морської лінії

FCL	LCL
1) маршрут: порт відправлення – порт прибуття;	1) маршрут: порт відправлення – порт прибуття;
2) тип контейнера;	2) вага брутто вантажу;
3) кількість контейнерів;	3) об'єм вантажу, розміри місць;
4) вага брутто вантажу;	4) кількість місць;
5) найменування товару;	5) найменування товару;
6) клас небезпеки, копія MSDS;	6) клас небезпеки, копія MSDS;
7) температурний режим вантажу;	7) регулярність постачання клієнта
8) регулярність постачання клієнта (якщо це має значення);	(якщо це має значення);
9) необхідний транзитний час;	8) необхідний транзитний час;
10) передбачувана дата прибуття в порт.	9) передбачувана дата прибуття в порт.

Джерело: удосконалено на основі [63, с.16]

На основі укладеного договору купівлі-продажу клієнт надає письмовий запит на забезпечення здійснення поставки товару з Китаю в ФТП. На основі якої, операційний менеджер проводить підготовку повного пакета документів на поставку від контрактоутримувача (контракт, додатки, специфікації, комерційні інвойси, пакувальні листи, сертифікати походження, прайс-листи, експортні декларації, укладання договору страхування, транспортні накладні), а також клієнт здійснює оплату за товар банківським переказом відповідно до умов Інкотермс в контракті договору купівлі-продажу.

Наступний етап визначається виконанням агентами ФТП в Китаї організації ланцюга постачання й включає такі підетапи: підготовка товару до відвантаження (упакування, маркування тощо); страхування вантажу;

здійснення митних обов'язкових операцій на експорт; організація доставки в порт відправлення; організація завантаження товару на борт морського судна.

Таблиця 2.6 – Форма комерційної пропозиції для клієнта

FCL	LCL
1) локальні витрати в Китаї (при умовах постачання EXW / FCA); 2) морська лінія; 3) транзитний час; 4) морський фрахт (ставка дійсна до); 5) витрати на вантажно-розвантажувальні роботи; 6) витрати на експедицію; 7) витрати на митно-брокерські послуги; 8) витрати на автомобільну доставку від порту призначення до «дверей» клієнта; 9) витрати на страхування; 10) вільні дні від демереджа / витрати поза цих днів; 11) сума загалом.	1) Локальні витрати в Китаї (при умовах постачання EXW / FCA); 2) морський фрахт (ставка дійсна до); 3) локальні витрати в транзитній країні (якщо така існує); 4) витрати на митно-брокерські послуги; 5) витрати на автомобільну доставку від порту призначення до «дверей» клієнта; 6) витрати на страхування; 7) кількість днів безкоштовного зберігання на складі / витрати поза цих днів; 8) сума загалом.

Джерело: удосконалено на основі [63, с.16]

На цьому етапі операційний менеджер ФТП взаємодіє з агентом в Китаї щодо підготовки вантажу до відвантаження; агент, в свою чергу, взаємодіє з менеджером-експедитором транспортної компанії щодо доставки вантажу до порту-завантаження в Китаї, після чого з фрахтовим менеджером щодо оформлення коносаменту, відслідковує завантаження контейнеру з товаром на борт, про що повідомляє операційного менеджера по морським перевезенням ФТП, який, в свою чергу, здійснює інформування клієнта стосовно дати завантаження в контейнер, орієнтованого часу відправлення судна та приходу в порт призначення, виставлення рахунку за послуги перевезення,

завантажувально-розвантажувальні роботи, а також за «demurrage» та «detention» за необхідності.

Поки вантаж знаходиться в морській подорожі, фахівцем ФТП готуються дозвільні документа на ввезення товару в Україну та сертифікації продукції в Україні, яка відбувається на зразках товару отриманих від постачальника.

Після прибуття морського судна в порт призначення операційний менеджер відслідковує розвантаження та здійснює контроль завантаження та відправлення вантажу автомобільним транспортом до місця митного оформлення на імпорт в Україні, а також на склад клієнта або на складі бізнес-партнера ФТП.

Загалом, треба відзначити, що дана схема роботи є відпрацьованою та налагодженою, однак найбільшою слабкою ланкою, на нашу думку, є те, що укладання контракту купівлі-продажу здійснюється лише на основі оцінки постачальника без врахування можливих варіантів формування ланцюга постачання товару з Китаю в Україну за різними умовами постачання, а отже не надає відразу всі варіанти повної вартості ланцюга постачання товару. Саме тому, без врахування різних умов постачання за Інкотермс, а вже на реальній умові постачання за Інкотермс менше можливостей сформувавши оптимальний за витратами та часом ланцюг постачання товару, забезпечивши відповідно якісний інтегрований логістичний сервіс.

Відобразимо ці проблеми на діаграмі Ісікави на рис. 2.15.

На наш погляд, головними складовими оптимального ланцюга постачання є «час – витрати – інтегрований сервіс». Саме проблеми в даних складових забезпечують звичайний чи проблемний ланцюг постачання, однак далеко не оптимальний. В той самий час, можемо стверджувати, що кожний з показників має прямий вплив один на одного:

- на якість інтегрованого сервісу впливають витрати та вчасна поставка, якщо вони позапланово виходять за межі, про якість казати немає чого;
- на час в ланцюгу постачання впливають надійні перевізники, оптимально запланований маршрут та відсутність форс-мажорних обставин.

Якщо підібрані ненадійні перевізники – це відображається на якості, якщо з’ясовується кращий маршрут за часом при прийнятних для клієнта умовах, клієнт сприймає це як ненадання повної інформації та відповідно неякісне обслуговування;



Рисунок 2.15 – Діаграма Іскави щодо проблем, пов'язаних з побудовою оптимального ланцюга постачання товарів з Китаю

Джерело: власна розробка

– на витрати в ланцюгу постачання впливають самі умови контракту купівлі-продажу, від них починається формуватися вартість в ланцюгу постачання, на яку впливають тарифи у перевізників, яких долучає компанія (отже має бути прискіпливо підібраний перевізник за співвідношенням тариф-якість), та в найгіршому випадку штрафи, які можуть виникнути з вини менеджерів, що може бути також розцінено як неякісний рівень сервісу, навіть при компенсуванні всіх подібних витрат.

Отже, перш ніж обирати контракт з конкретними базисними умовами постачання за Інкотермс, необхідно менеджеру ЗЕД провести всю роботу щодо

запитів ставок та тарифів у перевізників за можливими маршрутами за різними базисними умовами постачання та лише на основі таких розрахованих даних з детальним аналізом за всіма позиціями надавати можливість клієнту прийняти остаточне рішення щодо умов контракту купівлі-продажу, враховуючи визначення базисних умов постачання, контрактної ціни та умов і варіантів розрахунків.

2.4 Висновки до розділу 2

Аналітичний розділ був присвячений загальній діагностиці логістичної компанії ФТП, яка складалася в дослідженні спектру послуг компанії та історії розвитку компанії, а також аналізу частки ринку компанії в порівнянні з її провідними конкурентами і визначені товари, за якими менеджери ФТП забезпечують логістичні ланцюги постачання. Цей аналіз засвідчив, що компанія знаходячись на ринку десять років стрімко розвивається, розпочавши свою діяльність лише з офісу в Києві та Одесі з декількох людей, вже в 2016 році відкрила свій офіс в Польщі, на сьогоднішній день має значну мережу надійних агентів, що забезпечують надання послуг з консультування з питань ЗЕД, а також в подальшому і саме транспортно-експедиторське обслуговування на найвищому рівні. Останнім досягненням компанії стало членство в асоціації незалежних експедиторів (WCA), яке підтверджує високу якість надання послуг з експедирування та дозволяє користуватися послугами найкращих перевізників за оптимальними тарифами в усьому світі.

Узагальнено послуги ФТП можна поділити на чотири великих блоки, які включають митну, транспорту, контрактну та фінансову логістику, і які забезпечують формування повного ланцюга постачання товару від підбору постачальника до доставки «до дверей» клієнта цього товару.

Статистика ФТП свідчить, що найбільш затребувана послуга впродовж багатьох років залишається надання митно-брокерських послуг, в той самий час розвивається й напрямок інтермодальних перевезень, а також послуги з консультування клієнта щодо ЗЕД на визначених ринках. В більшості випадків до ФТП звертаються клієнти-імпортери, при цьому найбільші товаропотоки, що обслуговуються, прямують з Китаю, Німеччини та Польщі.

Щодо фінансового стану треба відмітити, що компанія за рахунок агресивної маркетингової кампанії з розширення частки ринку, а також розширення спектру послуг (складські послуги, залізничні перевезення в 2020 році) має фінансовий стан, що обумовлюють деякими фінансовими ризиками зі сторони низької рентабельності та низьких показників фінансової стійкості, але загальна картина дозволяє стверджувати, що все ж таки компанія більш-менш фінансово стабільна.

Аналізуючи схему роботи фахівців ФТП з формування ланцюга постачання товарів з Китаю був виявлений недолік у порядку роботи за цією схемою. Так на нашу думку, більш оптимально після вивчення всіх постачальників, також провести дослідження оптимальних маршрутів доставки і лише на основі всіх складових витрат ініціювати укладання договору з постачальником і клієнтом ФТП, що було також обґрунтовано на основі діаграми Ісікави, де серед основних складових оптимального ланцюгу постачання товарів виявлена тріада «сервіс-витрати-час», які залежні один від одного і на які впливають умови контракту купівлі-продажу від яких і формується остаточна вартість та час доставки. Отже, для якісного інтегрованого сервісу важливо здійснювати планування щодо вартості та часу доставки до визначення остаточних умов контракту купівлі-продажу, що забезпечить оптимальний ланцюг постачання товарів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМ ЛОГІСТИЧНИМ СЕРВІСОМ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ІМПОРТНИХ ТОВАРІВ

3.1 Розробка концептуальної моделі управління інтегрованим логістичним сервісом в ланцюзі постачання імпортованих товарів

Враховуючи перевищення імпорту над експортом в нашій країні впродовж майже всієї незалежної історії, залишаються актуальними надання послуг під час здійснення імпортованих операцій. Якщо розглядати історичний ракурс даної тези, можна зауважити, що спочатку питаннями забезпечення логістичних процесів при доставці імпортованих товарів займалися (рис. 3.1):

– спочатку транспортно-експедиторські компанії, при цьому вони надавали спектр послуг обмежений лише забезпеченням транспортно-експедиторських процесів, а також митно-брокерських послуг. Тобто в спектр транспортно-експедиторського обслуговування, якщо розглядати імпортований ланцюг постачання товарів, входять процеси пошук та підбір оптимального перевізника для доставки товару до порту відправлення, підбір оптимального перевізника основним видом транспорту, експедиторський супровід: доставки в порт, портових процесів в порту відправлення / призначення, міжнародного перевезення основним видом транспорту до порту призначення, митно-брокерські послуги, пошук та підбір наземного перевізника імпортованого вантажу до «дверей» клієнта. При цьому треба зауважити, що експедитори за звичай підключалися в організацію ланцюга імпортованого товару після завантаження на борт в порту, тобто згідно до умов Інкотермс FOB в контракті купівлі-продажу їх клієнтів, а також не всі експедиторські компанії надають послуги з організації страхування вантажу;



Рисунок 3.1 – Спектр логістичного супроводу імпортних вантажів

Джерело: власна розробка

– в подальшому логістичні оператори (ЛО), які крім транспортно-експедиторських і митно-брокерських послуг надають послуги зі складської логістики та розподілу продукції в Україні, включаючи вже сьогодні такі послуги для е-комерції. Треба відмітити, що логістичні оператори змогли розширити свій спектр послуг також за рахунок надання послуг з планування ланцюга доставки імпортного вантажу;

– і вже сьогодні, а якщо брати в історичному ракурсі – починаючи так років п'ять-сім назад, логістичні компанії почали виходити на рівень логістичного інтегратора, які приймають активну участь у створенні імпортних ланцюгів постачання товарів, починаючи зі звернення клієнтів щодо бажання отримати консультацію стосовно експортно-імпортних операцій, пошуку постачальника, підбору найвигідніших для імпортного ланцюга постачання умов постачання в контракті договору купівлі-продажу та в подальшому забезпечують повний логістичний супровід, а також допомагають в проведенні сертифікації продукції за запитом клієнта. Треба відмітити, що послуги з управління закупівлями, запасами та розподілом товарів поки що не надаються логістичними інтеграторами з огляду на те, що самі клієнти не готові замовляти таку послугу та віддавати на аутсорсинг такі процеси, хоча б при організації логістичним інтегратором повного ланцюга постачання товарів можна було б досягти значно більшої оптимізації логістичних процесів.

Аналізуючи історії появи логістичних інтеграторів, не можна не помітити, що всі компанії на початку своєї діяльності розпочинали свою діяльність саме як транспортно-експедиторські компанії, після чого переходили до розширення спектру логістичних послуг, за рахунок якого починали використовувати до власної компанії вже не термін «транспортно-експедиторська компанія», а «логістична компанія» і вже на сьогоднішній день, намагаючись бути ще більш клієнто-орієнтованою та маючи досвід в споріднених сферах з логістики, починають надавати не лише консультаційні послуги з логістичних аспектів організації ланцюга постачання, однак й з зовнішньо-економічних питань щодо організації експортно-імпортних операцій, а також виступати активним

посередником між клієнтом та його імпортерним постачальником в організації процесів взаємодії, а також під час розподілу імпортерної продукції в країні призначення, за рахунок чого перетворюються на логістичного інтегратора. Хочеться зауважити, що в науковій літературі часто використовується термін «логістичний провайдер» та «логістичний оператор» у якості якраз «логістичного інтегратора», наприклад [15,99]. Це і зрозуміло, адже логістичний інтегратор як вказує Muller і є різновидом логістичного провайдера, при цьому він надає йому таке визначення [99, с.94]: «логістичний інтегратор – це компанія, яка має власні активи, зазвичай у вигляді транспорту, складів або комбінація таких, при цьому він не обмежується у використанні лише ними за необхідністю».

На наш погляд, логістичний інтегратор не обов'язково повинен мати у власності будь-які активи, що необхідні для надання інтегрованих логістичних послуг (тобто може мати власні активи, а може й долучати 2PL та 3PL-провайдерів до виконання конкретних логістичних послуг). Тут наша точка зору повністю співпадає з такими науковцями як Григорак М.Ю. та Варенко Ю.В [15, с.72] стосовно віднесення логістичних інтеграторів до 4PL-рівня логістичних компаній, для яких створення конкурентних переваг базується «переважно на основі нематеріальних ресурсів за рахунок системних і проривних інновацій, переваг в управлінні змінами, інформацією та знаннями, партнерськими відносинами».

Треба відзначити, що для створення логістичного сервісу високої якості при наданні послуг логістичним інтегратором важливо забезпечити мінімізацію всіх логістичних ризиків впродовж всього ланцюга постачання імпортерних товарів.

Так, якщо розглядати логістичні ризики можна укрупнено їх поділити на блоки логістичних ризиків ланцюга постачання імпортерних товарів, що виникають на:

– договірному етапі між клієнтом та його імпортерним постачальником з Китаю, тобто під час пошуку постачальника виникає логістичний ризик у

вигляді ненадійного постачальника, тобто в подальшому створює ризик невчасного відвантаження товару, а також вартісний ризик за умовами договору купівлі-продажу, через неоптимальний підбір умов постачання за Інкотермс;

– етапі сертифікації імпортованих товарів в Україні порціонним методом створює транспортні та митні ризики, пов'язані з підбором перевізника та, відповідно, доставкою до складу агента логістичного інтегратора, а після до порту відправлення, здійснення авіаційного фрахтування, перевірка та оформлення супровідних документів на вантаж, проходження експортних формальностей в Китаї, доставки авіаційним транспортом в аеропорт «Бориспіль», експедирування вантажу в порту, доставка на митний склад, розмитнення після отримання сертифікату відповідності від центру сертифікації;

– етапі здійснення постачання імпортованого товару з Китаю можна виділити декілька видів логістичних ризиків, а саме: 1) ризики управління закупівлями, що ґрунтуються на прогнозі попиту та які створюються безпосередньо клієнтом логістичного інтегратора, так як управління закупівлями не передається поки що на аутсорсинг логістичним інтеграторам; 2) транспортні та митні ризики, пов'язані з постачанням партії товарів в інтермодальному сполучення морським або залізничним транспортом як основним видом, при цьому можливі постачання як за системою FCL, так і за системою LCL, в останньому варіанті виникають ризики вчасного постачання всіх запланованих вантажів для завантаження в контейнер, крім всіх інших транспортних та митних ризиків пов'язаних з проходження експортних формальностей в Китаї, доставки до порту відправлення, здійснення фрахтування, перевірки та оформлення супровідних документів на вантаж, доставки основним видом транспортом в порт призначення, експедирування вантажу в порту призначення, доставка на митний склад, розмитнення вантажу, доставка до складу агента логістичного інтегратора або на власний або на склад клієнта;

– етапі зберігання, виникають логістичні ризики щодо втрати / пошкодження товару з вини складського оператора, вчасного комплектування та відвантаження;

– етапі управління запасами, пов'язані з логістичними ризиками відсутності запасів або їх надлишку. Треба відмітити, що дані ризики здебільшого знаходяться під контролем клієнта та логістичний інтегратор не може впливати на їх усунення;

– етапі управління розподілом виникають логістичні ризики пов'язані з складанням та організацією роботи за графіком розподілу в мережі, що ґрунтуються на таких операціях та ризиках в них як комплектування товару на складі, відвантаження зі складу, доставка в мережі або доставка кінцевому споживачу у разі е-торгівлі.

Для управління логістичними ризиками важливо їх розташовувати за ступенем важливості ймовірністю впливу на якість логістичного сервісу, таким чином визначити критичність впливу таких ризиків через побудову ризик-профілю для логістичних ризиків, тобто проведення якісної оцінки таких ризиків. Ризик-профіль будується на основі експертних оцінок настання події, пов'язаного з відповідним логістичним ризиком або на основі спостережень та статистики за аналогічними ризиками в ланцюгах постачання (в нашому випадку: імпортової продукції з Китаю), які надають вже більш точні дані ймовірності настання таких випадків.

Після чого варто провести й кількісну оцінку вартості відповідних логістичних ризиків, тобто провести визначення витрат, що виникають у разі настання події пов'язаної з ризиком. В залежності від цього розглядаються методи нівелювання логістичних ризиків щодо можливості запобігання негативному впливу, чи ухилення від негативного впливу такого ризику, чи зниження ступеня впливу ризику на якість логістичного сервісу.

Для більшої наочності представимо вище описані дії у вигляді узагальненої блок-схеми процесу управління логістичними ризиками під час

забезпечення логістичного сервісу (рис. 3.2), яка також застосовується для логістичного сервісу імпортного ланцюга постачання продукції з Китаю.

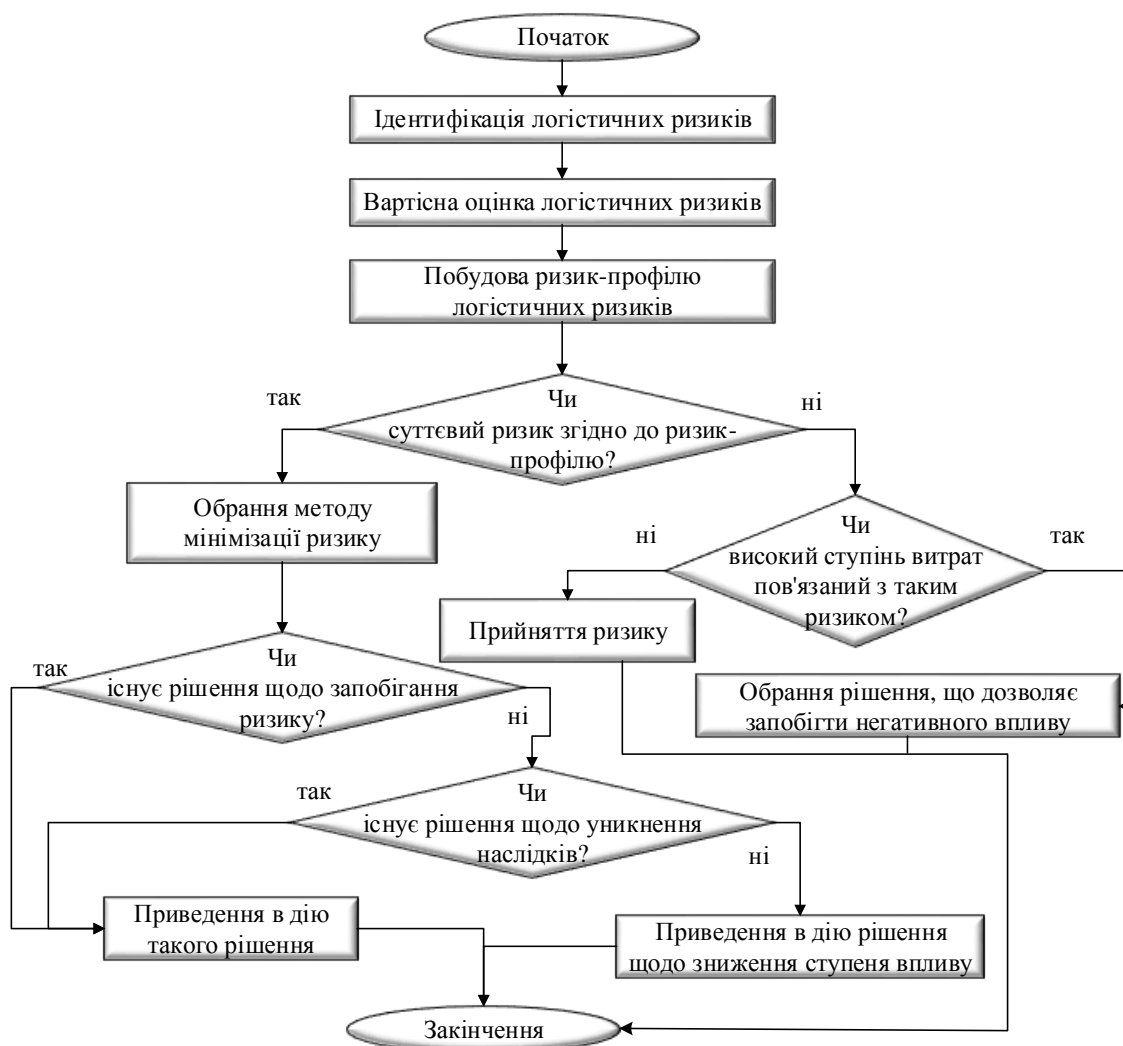


Рисунок 3.2 – Узагальнений алгоритм процесу управління логістичними ризиками логістичного інтегратора

Джерело: власна розробка

Звичайно, всі будь-які ризики можна зменшити за рахунок попередження негативних наслідків через попереджальні заходи (завчасно) або коригуючі дії (під час виконання логістичних процесів).

Узагальнимо в табл. 3.1 всі можливі прямі логістичні ризики за етапами, а також наведемо заходи щодо їх запобігання з визначенням способу впливу на якість логістичного сервісу. При цьому до прямих логістичних ризиків

віднесемо ті, що на даний момент реально виконуються логістичним оператором для клієнта під час надання логістичного сервісу.

Таблиця 3.1 – Логістичні ризики інтегратора ланцюга постачання імпортного товару з Китаю зі способом впливу на якість логістичного сервісу

№ з/п	Логістичний ризик	Деталізація події ризику	Дії з мінімізації ризику (спосіб впливу на якість логістичного сервісу)
1	2	3	4
1.	Ризик вибору ненадійного постачальника (Ризик управління закупівлями)	Невчасне відвантаження товару	1. Детальний аналіз альтернативних постачальників товару та вибір на основі інтегрованої оцінки (запобігання негативному впливу). 2. Оперативний пошук рішення з постачальником щодо найшвидшого відвантаження (зниження ступеня впливу)
2.	Ризик помилки в вартості комерційної пропозиції	Некоректний розрахунок вартості комерційної пропозиції	1. Створення типового зразку з повним переліком всіх статей витрат за ланцюгом постачання імпортного товару з Китаю (запобігання негативному впливу). 2. Під час розрахунку перевірка актуальності ставок за маршрутом (ухилення від негативного впливу). 3. Повідомлення клієнта про ненавмисні помилки та в зв'язку з помилкою персоналу інтегратора взяття різниці на свій рахунок (уникнення наслідків).
3.	Складські ризики	Пошкодження / втрата вантажу з вини агента на його складі	1. Повідомлення клієнта про ненавмисні пошкодження та в зв'язку з помилкою персоналу інтегратора взяття різниці на свій рахунок (зниження ступеня впливу).
		Невчасне комплектування та відвантаження	1. Відпрацювання агентом складських процесів для забезпечення вчасного виконання робіт (запобігання негативного впливу). 2. У разі повторення таких випадків пошук інших надійних агентів (ухилення від негативного впливу).
4.	Транзитні ризики	Зрив термінів транзитної доставки до складу агента	1. Детальний аналіз альтернативних транзитних перевізників та вибір на основі інтегрованої оцінки (запобігання негативному впливу). 2. Оперативний пошук транзитних вільних перевізників (ухилення від негативного впливу). 3. Сумісний пошук рішення з домовленим транзитним перевізником (зниження ступеня впливу).
5.	Митні ризики при експорті / імпорті	Некоректні дані в документах	1. Завчасна підготовка всіх документів, що треба для проходження експортного / імпортного митного оформлення (запобігання негативному впливу).

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4
5.	Митні ризики при експорті / імпорті	Некоректні дані в документах	2. Оперативне коригування інформації в документах у разі наявності в них помилок, що треба для проходження експортного / імпортного митного оформлення (ухилення від негативного впливу).
6.	Ризики основного перевезення	Відсутність вільного місця у перевізника	1. Завчасне фрахтування та отримання його підтвердження (запобігання негативному впливу). 2. Одночасне фрахтування у альтернативних перевізників (ухилення негативному впливу).
		Затримки в шляху	1. Оперативне відслідкування процесу перевезення та повідомлення клієнта про проблеми у перевізника (зниження ступеня впливу)
7.	Ризики в управлінні розподілом	Невчасна доставка	1. Вибір надійних транспортних компаній для доставки в мережі розподілу (запобігання негативному впливу).
			2. Складання точних графіків постачання з врахуванням ризиків доставки в міському /міжміському /регіональному сполученні (ухилення негативному впливу).

Також, окремо узагальнимо непрямі логістичні ризики, що знаходяться у відповідальності клієнта, однак також впливають на ланцюг постачання імпортного товару з Китаю, в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 –Непрямі логістичні ризики ланцюга постачання імпортного товару з Китаю

№ з/п	Логістичний ризик	Деталізація події ризику	Дії з мінімізації ризику
1	2	3	4
1.	Ризики в управлінні закупівлями	Несвоєчасна закупівля через невірні розрахунки попиту	1. Перегляд методу прогнозування, що застосовується для планування постачання товару., та підбір такого, що найкраще відображає ретроспективу та коливання в попиті на товари. 2. Вибір оптимальної системи управління запасами. 3. Встановлення більш частішої періодичності перевірки запасів.
2.	Ризики в управлінні запасами	Дефіцит запасу	1. Термінове замовлення товару. 2. Перегляд існуючої та вибір оптимальної системи управління запасами.
		Значний профіцит запасу	1. Відтермінування замовлення товару (у разі тривалого строку придатності товару). 2. Проведення маркетингових акцій для вчасного

Закінчення таблиці 3.2

1	2	3	4
			розподілу продукції (у разі можливості продажу до закінчення строку придатності товару). 3. Перегляд існуючої та вибір оптимальної системи управління запасами.

Таким чином, досягнення високої якості логістичного сервісу логістичного інтегратора можна досягти з урахуванням ризиків, що можуть виникати в ланцюгу постачання імпортової продукції, однак . Крім того, треба відмітити, що у випадку розгляду аспектів, що впливають на якість логістичного сервісу, важливими також є управління знаннями, управління оперативною інформацією.

Взагалі, знання вважаються стратегічним ресурсом успішного підтримання та розвитку стійких конкурентних переваг будь-якої компанії. Якщо всіма необхідними знаннями ефективно управляти, це дозволить генерувати додаткову кількість компетенцій та підвищити ефективність підприємства та послуг, що надаються, а відповідно й логістичного сервісу. Отже, управління знаннями є актуальною частиною управління підприємством в цілому, адже за рахунок правильно побудованого управління знаннями досягається й висока якість логістичного сервісу, що надається логістичним інтегратором. Мета інтеграції управління знаннями є постійне удосконалення логістичних бізнес-процесів, що в свою чергу призводить до більш якісного та інноваційного логістичного сервісу. Саму процедуру впровадження системи управління знаннями в бізнес-процеси логістичного сервісу можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 3.3. Вона включає:

- виявлення та аналіз бізнес-процесів за етапами надання логістичного сервісу, тобто за кожною послугою, що входять до логістичного сервісу, проводиться опис бізнес-процесів;
- визначення знань про ці процеси через побудову деталізованих алгоритмів виконання процесів, що входять до логістичного сервісу;

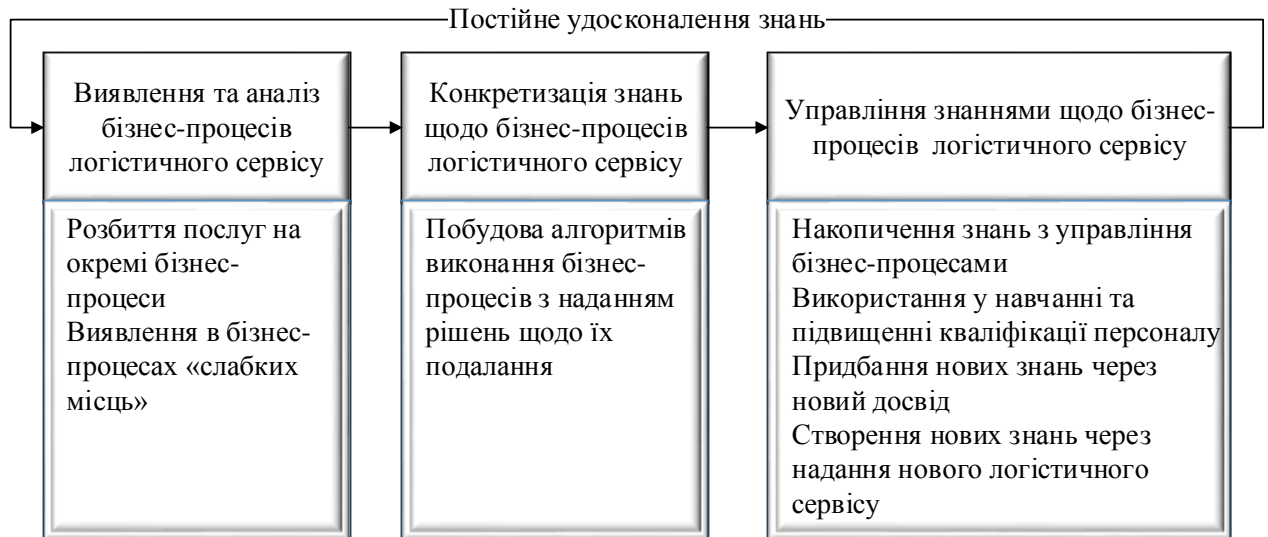


Рисунок 3.3 – Процедура впровадження системи управління знаннями в бізнес-процеси інтегрованого логістичного сервісу

Джерело: адаптовано з [62, с. 30]

– управління знаннями за логістичними сервісами, яке здійснюється за рахунок зберігання та використання знань, придбання та виробництва нових знань, а також розподіл знань між тими менеджерами, які задіяні в процесах надання логістичного сервісу.

Також, на забезпечення високого рівня якості логістичного сервісу впливає й поточна, так би мовити єдине інформаційне середовище між усіма учасниками ланцюга постачання імпортного товару, а саме логістичним інтегратором, клієнтом, перевізниками, митними службами, агентами інтегратора. При цьому в даному інформаційному середовищі має дотримуватися виконання наступних принципів:

– повнота та придатність інформації для учасників ланцюга постачання, яка утримує всі необхідні електронні документи для швидкого доступу до них з метою здійснення вчасної обробки документів, проходження митного контролю на експорт / імпорт, а також отримання всіх необхідних дозвільних документів та сертифікатів;

– точність інформації, що є особливо актуальним у забезпечення відстеження вантажу в реальному режимі часу з метою визначення точного часу проходження всіх етапів імпортного ланцюга постачання;

– своєчасність інформації, яка дозволяє забезпечувати оперативність в прийнятті рішень щодо мінімізації логістичних ризиків, задоволення інтересу клієнта щодо інформування проходження етапів доставки імпортного вантажу;

– гнучкість надання такої інформації, яка виражається у зручних для учасників ланцюга варіантів подачі інформації, наприклад для клієнтів – це може бути он-лайн інформація на сайті компанії або в мобільному додатку за номером коносаменту, MRN-коду тощо, для митних органів – завантаження в систему митного декларування документів тощо;

– придатний формат даних, який досягається за рахунок узгодженої передачі даних між різними інформаційними системами, що використовуються під час передачі документів або даних.

На основі вище описаного, можна сформулювати методичну модель створення якісного логістичного сервісу для логістичного інтегратора, який представимо на рис. 3.4.

Отже, основою для надання якісного логістичного сервісу є триада управління знаннями, ризиками в процесах логістичного сервісу, а також управління інформаційними потоками в процесах логістичного сервісу. Треба відмітити, що таке управління має здійснюватися на всіх рівнях управління, тобто стратегічному, тактичному та операційному.

По-перше, якщо розглядати стратегічний рівень управління, треба відзначити що без стратегічної цілі щодо створення та підтримки і функціонування системи знань не можливо забезпечити її розвиток, а відповідно й ефективне наповнення та використання бази знань щодо особливостей та тонкощів виконання процесів логістичного сервісу. В той самий час управління ризиками є стратегічним напрямком так як забезпечує утримання клієнтури за рахунок надання якісного логістичного сервісу, а відповідно й досягнення головної стратегічної мети логістичного інтегратора.



Рисунок 3.4 – Методична модель створення якісного інтегрованого логістичного сервісу

Джерело: власна розробка

Якщо казати про управління інформаційними потоками на рівні стратегічного планування треба відзначити, що без належної організації управління потоками інформації не можна забезпечити роботу на жодному з рівнів управління та планування, а отже це також є стратегічним направленням для відстеження топ-менеджментом.

Таким чином, тріада з такого управління на стратегічному рівні планування дозволить відкривати нові інноваційні логістичні сервіси та забезпечувати таким чином конкурентну перевагу перед іншими конкурентами в логістичному бізнесі.

Розглядаючи ці три важливі складові на тактичному рівні управління, треба відзначити, що їх поєднання дозволяє приймати зважені рішення щодо прийняття тактичних дій в сфері покращення сервісу, виявленню системних проблем, які потребують неординарного підходу до подолання, розробці алгоритмів для оперативного використання з конкретизацією рішень тощо.

Операційний рівень за рахунок цієї тріади управління дозволяє знайти моментальне рішення щодо подолання поточних проблемних ситуацій під час управління процесами логістичного сервісу за рахунок існування розроблених алгоритмів виконання та управління процесами логістичного сервісу, до яких персонал може звертатися у скрутному випадку. Крім того інформаційні ресурси, що задіяні у роботі персоналу значно полегшують та пришвидшують виконання всіх процесів, мінімізуючи таким чином час на інформаційний обмін та забезпечуючи актуальність даних.

Підсумовуючи, відмітимо важливість використання даної методичної моделі для управління процесами інтегрованого логістичного сервісу з метою створення якісного продукту, що забезпечить конкурентну перевагу логістичному інтегратору.

3.2 Побудова процесів транспортування продукції з урахуванням факторів ризику

Враховуючи актуальність доставки медичної продукції (медичні маски), розглянемо проект звернення клієнта логістичної компанії «ФТП» щодо надання логістичного сервісу в ланцюгу постачання медичної продукції з Китаю.

Логістичний сервіс включає послуги з дослідження ринку постачальників медичної продукції в Китаї та вибору найкращого з них, підбору оптимальної умови постачання для договору купівлі-продажу, сертифікації товару в Україні, планування ланцюга постачання та його повного забезпечення до «дверей» складу клієнта (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Інтегрований логістичний сервіс ланцюга постачання імпортової продукції

Джерело: власна розробка

На першому етапі, проводиться дослідження сучасних виробників та постачальників медичних масок в Китаї. Проведені дослідження виявили наступні компанії, що надають ліцензовану продукцію [91-95, 97,98]:

1. Shandong Aida Medical Products Co., Ltd. була створені в 2013 році у місті Вейфан, Китай. Для досліджень, виробництва та розподілу Aida створила виробничий центр площею 32000 квадратних метрів. Aida також впроваджує високі гігієнічні стандарти під час виробничих процесів і побудувала майстерні з очищення та стерилізаційні майстерні етиленоксиду для забезпечення якості всіх продуктів. В даний час компанія в основному зосереджена на виробництві трьох основних продуктів, а саме медичних масок, трудових масок та масок проти помутніння. Продукція «медичні маски» має діючі: сертифікат від центру сертифікації ЄС щодо відповідності для медичних виробів (Medical Devices Directive), що визнається в Україні Центром сертифікації, сертифікат від центру сертифікації США (Food and Drug Administration – FDA) та сертифікат ISO 9001. Місце знаходження фабрики: Wangliu Industrial Park, Weicheng District, Weifang, Shandong.

2. Guangzhou Powecom Safety Goods Manufacturing Co., Ltd. було засновано в 2015 році в Гуанчжоу як професійний виробник масок. Компанія пропонує 8 видів маскових виробів для медичного та щоденного носіння, включаючи пилозахисні маски, маски від сінної лихоманки, одноразові маски (3-шарові, 4-шарові), маски N95, KN90, KN95, дитячі маски та маски PM 2,5. Компанія також постачає інші санітарно-гігієнічні вироби, такі як беруші з пінопласту та латексні рукавички. В даний час у Powecom працює понад 260 штатних працівників, а виробнича потужність становить понад 10 000 штук на день. Продукція «медичні маски» мають діючі: сертифікат від центру сертифікації ЄС щодо відповідності для засобів індивідуального захисту проти коронавірусу (Personal protective equipment – PPE), що визнається в Україні Центром сертифікації, а також сертифікат від центру сертифікації США (National Institute for Occupational Safety and Health – NIOSH). Місцезнаходження: 43 Tuanjie Road, Tuanjie Industrial Zone, Huadu District, Guangzhou.

3. Shanghai Dasheng Health Products Manufacturing Co., Ltd. є професійним виробником масок, створений у 1997 році в Шанхаї, Китай. Компанія має виробничий завод площею понад 20000 квадратних метрів та 300 комплектів

автоматичних машин для виготовлення масок, що забезпечує виробничу потужність понад 200 мільйонів штук щороку. Dasheng має сертифікат ISO 9001, і, відповідно до профілю компанії, їх продукція виробляється відповідно до стандарту EN 149 для засобів захисту органів дихання, австралійського стандарту AS / NZS1716 для засобів захисту органів дихання, американського стандарту NIOSH для масок N95 та N99, японського стандарту DS-2 для пилозахисних масок та китайський національний стандарт LD29-2006, GB/T2626-2006, GB2828-87, GB2829-87 для медичних масок. В даний час Dasheng пропонує широкий спектр категорій масок, включаючи маски з двома клапанами, медичні тришарові маски, маски для бойових дій, вогнетривкі маски та маски, що захищають від зародків. Продукція масок Dasheng експортується на понад 60 міжнародних ринків, таких як США, Канада, Росія, Австралія, Південна Африка, Японія, Корея, Малайзія, Сінгапур, Гонконг та Тайвань. Продукція «медичні маски» мають діючі: сертифікат від центру сертифікації ЄС щодо відповідності для медичних виробів (Medical Devices Directive), що визнається в Україні Центром сертифікації, сертифікат від центру сертифікації США (National Institute for Occupational Safety and Health – NIOSH) та сертифікат ISO 9001. Місцезнаходження: 228 Shihui Road, Songjiang, Shanghai.

4. Xiantao Rayxin Medical Products Co., Ltd. зосереджується на виробництві одноразових захисних виробів з 2004 року. На даний момент у компанії понад 600 штатних робітників та 56 працівників для контролю якості та техніки. Виробничі лінії охоплюють одноразові хірургічні пластикові та бавовняні вироби, такі як одноразові маски, ковпачки, комбінезони та бахіли для хірургічних або санітарних цілей. Має діючі: сертифікат від центру сертифікації ЄС щодо відповідності для медичних виробів, сертифікати ISO 9001 та ISO 13485 (Medical devices. Quality management systems. Requirements for regulatory purposes). Місце розташування: 258, Pengchang Road Middle Street, Xiantao, Hubei.

5. Hubei Fullcare Protective Products Co., Ltd. була створена в 2000 році в Хубеї, Китай. Виробничий центр компанії займає площу 8000 квадратних метрів з більш ніж 400 штатними працівниками, у тому числі 10 професійними членами контролю якості. Hubei Fullcare пропонує широкий асортимент нетканих санітарно-гігієнічних засобів, таких як маски, халати, шапки, чохли, хірургічні пакети та постільні принадлежності. Що стосується маскових виробів, Hubei Fullcare пропонує на вибір клієнтам понад 100 моделей, таких як 3-шарові, 4-шарові неткані маски для обличчя, екрани для захисту обличчя, пилозахисні маски та респіратори N95. Понад 90% продукції компанії експортується до ЄС, США, Канади, країн Південно-Східної Азії та країн Близького Сходу. Має діючі сертифікати ISO 9001 та ISO 13485, сертифікат FDA. Місцезнаходження: 135 Xinyi St. Houhu Avenue, Jiang'An District, Wuhan, Hubei.

6. Yangzhou Vench Medical Products Co., Ltd. була створена в 2012 році як виробник та експортер широкого асортименту одноразових медичних виробів, таких як неткані одноразові маски, маски для хірургічних конусів N95, одноразові маски з прозорими козирками, хірургічні штори, спецодяг, накидки, стрічки, бандажі та бавовна медична. Продукція Yangzhou Vench придатна для використання в лікарнях, на фабриках, лабораторіях, в харчовій промисловості, полях, ресторанах, м'ясній промисловості, індустрії краси та інших громадських місцях. Продукція «медичні маски» має діючі: сертифікат від центру сертифікації ЄС щодо відповідності для медичних виробів (Medical Devices Directive), сертифікат FDA та сертифікати ISO 9001 і ISO 13485. Місцезнаходження: 14th Floor, Changjiang Plaza, Jing Hua Cheng Road, Yangzhou, Jiangsu.

7. Changshu Yinuo Medical Articles Co., Ltd. була створена в 1999 році в місті Чаншу, Китай. Компанія спеціалізується на виробництві медичних виробів, таких як медичні маски, пилозахисні маски з фільтруючими клапанами, респіратори, рукавички для огляду латексу, засоби індивідуального захисту та деякі інші засоби, що застосовуються в медичних, хірургічних та

санітарних цілях. Yīnuo оцінює відповідність своєї продукції, і, згідно з інформацією, розміщеною на веб-сайті, компанія відповідає стандарту GMP щодо виробничих процесів (Good manufacturing practices – встановлені практики агенціями, що контролюють ліцензування виробництва та розподіл продуктів харчування та напоїв, косметики, фармацевтичної продукції, дієтичних добавок та медичних виробів). В даний час медичні предмети Yīnuo експортуються до Японії, Південної Кореї, Франції, Фінляндії, Росії, Німеччини та Нідерландів. Продукція «медичні маски» має діючі: сертифікат від центру сертифікації ЄС щодо відповідності для медичних виробів (Medical Devices Directive) та сертифікат ISO 9001. Місцезнаходження: No. 7 Zhabei Road, Zhitang Town, Changshu, Jiangsu.

Отже, враховуючи, що продукція всіх постачальників масок має діючі європейські сертифікати щодо відповідності продукції. Достатньо для сертифікації такої продукції в Україні отримати сертифікат відповідності на основі вищевказаних європейських сертифікатів, що значно скоротить час від одного місяця при порціонній сертифікації продукції до одного тижня на перевірку та видачу українським центром сертифікації сертифікату відповідності продукції стандартам якості.

Проведемо розробку можливих маршрутів доставки, починаючи з доставки імпортного товару на склад агента, підбираючи за часом руху найбільш оптимальний маршрут до найближчого морського порту, через який здійснюються поставки в морський порт Чорноморськ або Одесу. Під час дослідження будемо використовувати дані для відправки медичних масок за схемою FCL для 20-футового контейнера.

Таким чином вийшло, що:

– від першого постачальника доцільніше здійснити постачання до складу агента в порту Шанхай з орієнтовним часом доставки 8 годин та витратами на доставку у розмірі 500 дол. за доставку у разі умови постачання за контрактом купівлі-продажу EXW завод постачальника;

– від другого постачальника – на склад агента в порту Гонконг з орієнтовним часом доставки в 01:30 та витратами на доставку у розмірі 200 дол. (EXW завод постачальника);

– від третього постачальника – на склад агента в порту Шанхай з орієнтовним часом доставки в 01:00 та витратами на доставку у розмірі 200 дол. (EXW завод постачальника);

– від четвертого постачальника – на склад агента в порту Шанхай з орієнтовним часом доставки в 10:00 та витратами на доставку у розмірі 600 дол. (EXW завод постачальника);

– від п'ятого постачальника – на склад агента в порту Шанхай з орієнтовним часом доставки в 09:20 та витратами на доставку у розмірі 600 дол. (EXW завод постачальника);

– від шостого постачальника – на склад агента в порту Шанхай з орієнтовним часом доставки в 03:30 та витратами на доставку у розмірі 400 дол. (EXW завод постачальника);

– від сьомого постачальника – на склад агента в порту Шанхай з орієнтовним часом доставки в 01:40 та витратами на доставку у розмірі 200 дол. (EXW завод постачальника).

У разі проходження експортних митних формальностей за участю агента «ФТП» як брокера середній час на них складає близько 0:30. Треба зауважити, що зараз медичні засоби, що відправляються на експорт з Китаю з метою боротьби проти коронавірусу проходять по 0% ставці, а вартість брокерських послуг агента складає 200 дол. Експедирування в порту відправлення та вантажно-розвантажувальні роботи (ВРР) в порту відправлення складають 300 дол.

При цьому з Гонконгу здійснюють постачання в Україну морські лінії такі як Cosco та Maersk, а з Шанхаю – Cosco, CMA CGM та Maersk. Треба відмітити, що вартість фрахту та час на доставку морськими лініями CMA CGM та Maersk перевищує вартість фрахту на китайській Cosco. Саме тому, при розрахунках було обрано морське перевезення з порту відправлення до порту призначення в

Україні морською лінією Cosco. Треба відмітити, що час на основне морське перевезення складає: за маршрутом «Шанхай – Одеса» – 45 діб, а за маршрутом «Гонконг – Чорноморськ» – 40 діб. Таким чином, спочатку було визначено час на операції в годинах та хвилинах, після чого узагальнено в добі.

Аналогічним чином рахувався час в ланцюгу постачання імпортової продукції при доставці, коли основний вид транспорту виступає залізничний. Основний маршрут Ухань – Київ, транзитний час за яким складає в середньому 17 діб. Зауважимо, що доставка до станції Ухань здійснюється залізничним транспортом також, який курсує між основними містами Китаю регулярно та не займає за часом доставки більше доби.

Всі дані щодо часу на окремі операції в ланцюгу доставки імпортованого товару з Китаю наведені в табл. 3.3 (основний транспорт – морський) та в табл. 3.4 (основний транспорт – залізничний). З даних таблиць чітко видно, що за часовими характеристиками найбільш оптимальним є доставка інтермодальним сполученням з використанням залізничного транспорту як основного.

Зведемо також дані щодо складових витрат за окремими операціями в табл. 3.5 та 3.6. Вище були описані витрати щодо доставки автомобільним транспортом на склад агента, зі складу агента до порту відправлення, а також вартість на брокерські послуги з оформлення експортного митного контролю. Крім того до витрат агента відносяться витрати на експедирування в порту відправлення та сплата за вантажно-розвантажувальні роботи, які складають 300 дол.

Морський фрахт з врахуванням всіх надбавок складає за маршрутом «Шанхай – Одеса» – 3 200 дол., а за маршрутом «Гонконг – Чорноморськ» – 3 000 дол. По прибуттю в порт призначення витрати на експедирування та здійснення вантажно-розвантажувальних робіт складає 200 дол. Витрати на Брокерські послуги з імпортованого митного контролю складають 250 дол., а на доставку контейнера на склад клієнта 500 дол.

Таблиця 3.3 – Часові характеристики ланцюга постачання імпортного товару від різних постачальників (море)

№ з/п	Характеристика	Постачальник						
		Aida	Powecom	Dasheng	Rayxin	Fullcare	Vench	Yinuo
1.	Доставка до складу агента	8:00	1:30	1:00	10:00	9:20	3:30	1:40
2.	Проходження експортних митних формальностей	0:30	0:30	0:30	0:30	0:30	0:30	0:30
3.	Доставка в порт відправлення	0:30	0:20	0:30	0:30	0:30	0:30	0:30
4.	Експедирування в порту відправлення	1:00	0:40	1:00	1:00	1:00	1:00	1:00
5.	Експедирування в порту призначення	4:00	4:00	4:00	4:00	4:00	4:00	4:00
6.	Проходження митних формальностей	1:30	1:30	1:30	1:30	1:30	1:30	1:30
7.	Доставка до складу клієнта	6:00	5:30	6:00	6:00	6:00	6:00	6:00
8.	Загалом в год : хв	21:30	14:00	14:30	23:30	22:50	17:00	15:10
9.	Основне перевезення, морська лінія Cosco, діб	45	40	45	45	45	45	45
10.	Загалом час на доставку імпортного товару, діб	46	41	46	46	46	46	46

Таблиця 3.4 – Часові характеристики ланцюга постачання імпортного товару від різних постачальників (залізниця)

№ з/п	Характеристика	Постачальник						
		Aida	Powecom	Dasheng	Rayxin	Fullcare	Vench	Yinuo
1.	Доставка на найближчу залізничну станцію	0:20	0:10	0:15	0:30	0:25	0:20	0:35
2.	Проходження експортних митних формальностей	0:30	0:30	0:30	0:30	0:30	0:30	0:30
3.	Доставка до залізничної станції	11:20	11:00	8:50	0:30	1:30	7:20	9:00
4.	Експедирування на станції відправлення	1:00	0:40	1:00	1:00	1:00	1:00	1:00
5.	Експедирування на станції призначення	3:00	3:00	3:00	3:00	3:00	3:00	3:00
6.	Проходження митних формальностей	1:30	1:30	1:30	1:30	1:30	1:30	1:30
7.	Доставка до складу клієнта	1:20	1:20	1:20	1:20	1:20	1:20	1:20
8.	Загальний час, год : хв	19:00	18:10	16:25	8:20	9:15	15:00	16:55
9.	Основне перевезення, залізниця, діб	18	18	18	17	17	18	18
10.	Загалом час на доставку імпортного товару, діб	19	19	19	17	17	19	19

Таблиця 3.5 – Витрати в ланцюгу постачання імпортного товару від різних постачальників (море) при умові постачання EXW завод постачальника, дол.

№ з/п	Характеристика витрат	Постачальник						
		Aida	Powecom	Dasheng	Rayxin	Fullcare	Vench	Yinuo
1.	Локальні витрати агента	1000	700	700	1100	1100	900	700
2.	Морський фрахт з усіма надбавками	3200	3000	3200	3200	3200	3200	3200
3.	Експедирування та ВРР	200	200	200	200	200	200	200
4.	Брокерські витрати	250	250	250	250	250	250	250
5.	Витрати на автомобільну доставку порт-склад клієнта	500	500	500	500	500	500	500
6.	Загалом	5150	4650	4850	5250	5250	5050	4850

Таблиця 3.6 – Витрати в ланцюгу постачання імпортного товару від різних постачальників (залізниця) при умові постачання EXW завод постачальника, дол.

№ з/п	Характеристика витрат	Постачальник						
		Aida	Powecom	Dasheng	Rayxin	Fullcare	Vench	Yinuo
1.	Локальні витрати агента	550	550	550	550	550	550	550
2.	Залізничний фрахт	4800	4700	4600	4200	4300	4500	4600
3.	Брокерські витрати	250	250	250	250	250	250	250
4.	Витрати на автомобільну доставку порт-склад клієнта	500	500	500	500	500	500	500
5.	Загалом витрати	6100	6000	5900	5500	5600	5800	5900

Деталізуємо витрати при поставці в інтермодальному сполученні з використанням основного виду транспорту – залізничного. Доставка автотранспортом до найближчої залізничної станції коштує 200 дол., брокерські агента за митне оформлення вантажу на експорт складає 200 дол., вартість експедирування агентом вантажу на залізничних станціях та сплата за вантажно-розвантажувальні роботи складає 150 дол, таким чином локальні витрати за всіма варіантами постачальників складає 550 дол. Вартість залізничного фрахту варіюється в залежності від дальності та тарифних ставок на внутрішню залізничну доставку до залізничної станції Ухань. Витрати на автомобільну доставку контейнера до складу клієнта складають 200 дол.

Зведемо загальні витрати часові та вартісні в загальну таблицю для порівняння з врахуванням вартості контракту в залежності від умови постачання (табл. 3.7 та табл. 3.8). Треба зауважити, що за рахунок роботи агентів «ФТП» з переліченими постачальниками медичних масок, загальна сума контракту менша від ринкової на 5-10%, а також при прямій роботі з новим клієнтом ці постачальники пропонують лише умову «EXW завод постачальника».

Таким чином, найкращий за вартісною характеристикою виявився постачальник Shanghai Dasheng Health Products Manufacturing Co., Ltd. з вартістю за контрактом 101 000 дол за умови постачання EXW фабрика постачальника, логістичні витрати склали 4850 дол за ланцюгом доставки імпортного товару, а загальна вартість склала 105 850 дол.

Вивчимо також логістичні ризики, що пов'язані з надійністю постачальника та надійністю ланцюга постачання. Для цього складемо ризик-профілі для кожного постачальника за найменшою загальною вартістю, ризиками які будуть враховані в ланцюгу постачання є ризик вибору ненадійного постачальника (A), ризик помилки в вартості комерційної пропозиції (B), транзитні ризики (C), складські ризики (D), митні ризики при експорті / імпорті (F) та ризики основного перевезення (G). Побудовані ризик-профілі наведемо в дод. Ж.

Таблиця 3.7 – Часові та вартісні характеристики постачання імпортного товару (море), дол.

№ з/п	Поста-чальник	Загальний час, діб	Умова постачання EXW фабрика постачальника			Умова постачання FCA склад агента			Умова постачання EXW фабрика постачальника*		
			сума контракту	логістичні витрати	Загалом	сума контракту	логістичні витрати	Загалом	сума контракту	логістичні витрати	Загалом
1.	Aida	45	101120	5150	106270	101500	4450	105950	110300	5150	115450
2.	Powecom	40	101240	4650	105890	101800	4250	106050	110250	4650	114900
3.	Dasheng	45	101000	4850	105850	101600	4450	106050	106000	4850	110850
4.	Rayxin	45	101350	5250	106600	101650	4450	106100	105300	5250	110550
5.	Fullcare	45	101125	5250	106375	101825	4450	106275	110130	5250	115380
6.	Vench	45	101340	5050	106390	101640	4450	106090	105100	5050	110150
7.	Yinuo	45	101380	4850	106230	101980	4450	106430	110400	4850	115250
8.	Найменша вартість		105850			105950			110150		

Таблиця 3.8 – Часові та вартісні характеристики постачання імпортного товару (залізниця), дол.

№ з/п	Поста-чальник	Загальний час, діб	Умова постачання EXW фабрика постачальника			Умова постачання FCA склад агента			Умова постачання EXW фабрика постачальника*		
			сума контракту	логістичні витрати	Загалом	сума контракту	логістичні витрати	Загалом	сума контракту	логістичні витрати	Загалом
1.	Aida	19	101120	6100	107220	101620	5900	107520	110300	6100	116400
2.	Powecom	19	101240	6000	107240	101740	5800	107540	110250	6000	116250
3.	Dasheng	19	101000	5900	106900	101500	5700	107200	105000	5900	110900
4.	Rayxin	17	101350	5500	106850	101850	5300	107150	105300	5500	110800
5.	Fullcare	17	101125	5600	106725	101625	5400	107025	110130	5600	115730
6.	Vench	19	101340	5800	107140	101840	5600	107440	105100	5800	110900
7.	Yinuo	19	101380	5900	107280	101880	5700	107580	110400	5900	116300
8.	Найменша вартість		106725			107025			110800		

* у разі укладання контракту без посередництва представників «ФТП»

Під час побудови ризик-профілів враховувалися ймовірності настання відповідних ризиків виходячи з практики компанії за рахунок накопленого досвіду щодо таких подій, тобто ризики визначалися на основі експертних оцінок фахівців за даним направленням. При цьому визначимо, що від 0% до 25% ризик є нормальним, якщо він сягає 50% - припустимий, 75% - критичний та 100% - катастрофічний. Також, врахуємо, що складські ризики будуть стосуватися вантажно-розвантажувальних робіт й в портах та на залізничних станціях, а у випадку перевезення залізницею лише під час виконання вантажно-розвантажувальних робіт, так як доставка відразу здійснюється від фабрики на найближчу станцію. Крім, того варто пояснити, що під час виконання перевезень залізницею високий ризик за основним перевезенням щодо невчасного прибуття потяга найчастіше в зв'язку з непереборними обставинами саме на території Китаю, тобто було достатньо багато випадків, коли вже сформований потяг не міг розпочати рух, так як стояв та очікував перекиду китайської військової техніки, із-за чого відбулося збільшення загального часу руху потяга. Крім того за постачальником Vench згідно до спостережень часто відбувалися затримки відвантаження продукції, саме тому за ризиком ненадійності постачальника визначено 75%, а також для транзитного ризику показник склав також 75% в зв'язку з тим, що транспортні компанії в регіоні Янчжоу також часто затримуються з подачею транспорту під завантаження.

Отже, результати побудови ризик-профілів показали найменший середній ризик у ланцюга постачання імпортової продукції від компаній Dasheng та Yinuo (19%) при основній доставці морем, також визначимо найменші ризики (коли основне перевезення здійснюється залізницею) – вони склали 23% для компаній Aida, Dasheng та Yinuo. Треба відмітити, що за даними ланцюгами постачання імпортованих товарів загальний логістичний ризик за ризик-профілями вище в зв'язку з високим ризиком щодо часу виконання основного перевезення з описаних вище причин. Проведемо остаточний вибір постачальника та дамо рекомендації стосовно умов контракту в наступному підрозділі.

3.3 Розробка рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності інтегрованого логістичного сервісу

Для остаточної оцінки та вибору постачальника, а також умов постачання в контракті купівлі-продажу, було запропоновано клієнту визначити важливість показників (ранг), за якими проводиться остаточний вибір, а саме за часом, витратами та ризиками. Таким чином, клієнтом була надані наступні ранги для критеріїв відбору: для часу – ранг 3, для витрат – ранг 1 та для ризиків – ранг 2, при цьому чим вище ранг, тим менш значимим є показник. Так як першим пріоритетом є витрати, тому для розгляду приймалися варіанти лише при організації постачання морем

В табл. 3.9 узагальнимо вихідні дані для вибору постачальника.

Таблиця 3.9 – Вихідні дані для вибору постачальника

№ з/п	Постачальник, умова постачання	Час, доба	Загальні витрати, дол.	Середній логістичний ризик, %
1.	Aida, FCA склад агента	45	105950	22
2.	Powecom, EXW фабрика Powecom	40	105890	24
3.	Dasheng, EXW фабрика Dasheng	45	105850	19
4.	Rayxin, FCA склад агента	45	106100	33
5.	Fullcare, FCA склад агента	45	106275	24
6.	Vench, FCA склад агента	45	106090	41
7.	Yinuo, EXW фабрика Rayxin	45	106230	19

Для аналізу та вибору використаємо метод інтегрованої оцінки постачальника, який полягає в визначені найкращого постачальника з врахуванням ваги кожного обраного критерію та здійснюється в п'ять етапів [13, 37].

Так, на першому етапі перевіряються релейні показники (наявність європейських сертифікатів, що потрібні отримання сертифікату відповідності в Україні), враховуючи опис в попередньому підрозділі відомо, що у всіх постачальників є такі сертифікати.

Наступний етап – це здійснення розрахунку вагових коефіцієнтів за формулою (3.1).

$$W_i = \frac{2 \times (K - r + n)}{K \times (K + n)}, \quad (3.1)$$

де W_i – це ваговий коефіцієнт i -го показника, $i \in [1; K]$;

K – загальна кількість показників, що враховуються при визначенні інтегральної оцінки (релейні показники не враховуються), в нашому випадку це три показника;

r – значення рангу i -го показника, $i \in [1; K]$;

n – кількість релейних показників, в нашому випадку один показник – наявність сертифікату європейського зразка на відповідність продукції європейським стандартам, що висувається до такої продукції.

Наступний етап полягає у визначенні бажаного екстремального значення для кожного показника. В нашому випадку для всіх показників екстремальним значенням є мінімізація. Отже за кожним показником на як еталонне значення обирається мінімальне значення та проводиться розрахунок кількісного критерію Z_j ($j \in [1; m]$, де m – кількість постачальників) за формулою (3.2).

$$Z_j = \frac{K_{em}}{K_{факт j}}, \quad (3.2)$$

де K_{em} – еталонне значення для даного показника;

$K_{факт j}$ – фактичне значення для j -го постачальника.

Після цього проводиться розрахунок оцінки D_i з урахуванням вагового коефіцієнту W_i по формулі (3.3).

$$D_i = Z_j \times W_i. \quad (3.3)$$

На основі отриманих результатів знаходиться інтегральна оцінка як сума оцінок D_i .

Всі розрахунки зведені в табл. 3.10 (розрахунки проводилися в MS Excel), де інтегрована оцінка найбільша за постачальником Dasheng за умовами постачання згідно до Інкотермс 2020 «EXW фабрика Dasheng», коли основне перевезення здійснюється морським транспортом.

Таблиця 3.10 – Показники з розрахунку інтегрована оцінка для постачальників

№ з/п	Постачальник, умова постачання	Показник	Час	Витрати	Логістичний ризик	Інтегрована оцінка
		W_i	0,167	0,500	0,333	
		K_{em}	40	105850	19	
1.	Aida, FCA склад агента	Z_j	0,889	0,999	0,864	0,936
		D_i	0,148	0,500	0,288	
2.	Powecom, EXW фабрика Powecom	Z_j	1,000	1,000	0,792	0,930
		D_i	0,167	0,500	0,264	
3.	Dasheng, EXW фабрика Dasheng	Z_j	0,889	1,000	1,000	0,981
		D_i	0,148	0,500	0,333	
4.	Raухin, FCA склад агента	Z_j	0,889	0,998	0,576	0,839
		D_i	0,148	0,499	0,192	
5.	Fullcare, FCA склад агента	Z_j	0,889	0,996	0,792	0,910
		D_i	0,148	0,498	0,264	
6.	Vench, FCA склад агента	Z_j	0,889	0,998	0,463	0,801
		D_i	0,148	0,499	0,154	
7.	Yinuo, EXW фабрика Yinuo	Z_j	0,889	0,996	1,000	0,980
		D_i	0,148	0,498	0,333	

Треба відмітити, що попередньо Shanghai Dasheng Health Products Manufacturing Co., Ltd пропонує найменшу контракту вартість, а враховуючи, що дана компанія знаходиться в Шанхаї, з морського порту якого здійснюється основне перевезення, логістичні витрати також найменші. Також, якщо

порівнювати витрати, що поніс клієнт за умовами контракту, якщо б на пряму звернувся до цього постачальника, можна бачити значну перевагу щодо використання логістичного сервісу від «ФТП» в порівнянні з замовленням лише логістичного забезпечення імпортного постачання товару (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Порівняння витрат при самостійному укладанні договору та за участі «ФТП», дол.

№ з/п	Постачальник, умова постачання	сума контракту	логістичні витрати	Загалом
1.	Dasheng, EXW фабрика Dasheng (ФТП)	101000	4850	105850
2.	Dasheng EXW фабрика Dasheng (клієнт)	106000	4850	110850
3.	Vench, EXW фабрика Vench (клієнт)	101340	5050	106390
4.	Різниця між витратами за умовами постачання EXW фабрика Dasheng (клієнт) та EXW фабрика Dasheng (ФТП)	5000	0	5000
5.	Різниця між найменшими витратами за умовами постачання EXW фабрика Vench (клієнт) та EXW фабрика Dasheng (ФТП)	340	200	540

Таким чином, перевага при укладанні контракту з постачальником Dasheng за посередництвом «ФТП» надає перевагу:

- у контрактній вартості (постачальник Dasheng за власний пошук та укладанні контракту) у розмірі 5 000 дол. на постачання;

- загальних витратах (постачальник Vench за власним пошуком та укладанні контракту) у розмірі 540 дол. на постачання.

Для отримання вигід для логістичної компанії «ФТП» з надання логістичного сервісу варто впровадити в компанії інформаційну систему з управління знаннями, яка допоможе зберігати в загальній системі всі скомпоновані знання та використовувати їх для підвищення кваліфікації персоналу, а також для щоденного користування ними. Пропонується впровадити оболонку корпоративну систему 1С: Бітрікс, яка забезпечує доступ до даних, що зберігаються в різномірних системах, інтегруючи дані з усіх порталів, що використовуються, бізнес-додатків та інших програм, крім того з «1С: CRM» та з такими продуктами як Microsoft Office, Apple, Google тощо.

Цей інтегратор робить так, що безліч різнорідних сховищ даних виглядають і функціонують як єдиний архів (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Корпоративна система управління знаннями

Вигоди від такого корпоративного порталу розрахуємо від зменшення часу на пошук рішення персоналом у разі використання алгоритмічних схем щодо рішень при різних ситуаціях, що можуть виникати у робочому процесі менеджерів компанії. При цьому змінимо кількість годин за роками, так як база буде наповнюватися постійно новими рішеннями, а відповідно на більшу кількість питань можна з роками знайти еталоне рішення: в 2020 р. – 0,2 год. / день, 2021 р. – 0,6 год. / день, в 2022 р. – 0,8 год. / день та в 2023 р. – 1 год. / день. При цьому вартість даного часу розрахуємо з виходячи з середньої заробітної плати менеджера з компанії у розмірі 18 000 грн на міс, тобто 18 000 грн треба поділити на середню кількість робочих днів в міс (22) та кількість робочих годин в день (8), відповідно отримуємо 102 грн. / годину, загалом в компанії 40 осіб персоналу в Україні, отже загальні вигоди розраховується як економія часу в день на вартість даного часу на кількість персоналу на кількість робочих днів на рік в середньому 251 день.

Витрати враховують інвестиції, що необхідні на впровадження системи (оболонка та робота) та які складуть 200 000 грн.

Щомісячні витрати на підтримку даної корпоративної системи будуть складати 9 500 грн на міс.

На основі вище наведених витрат та вигід проведемо обґрунтування даного проекту з впровадження управління знаннями в логістичній компанії, для цього розрахуємо чисту приведену вартість (NPV), внутрішню норму рентабельності (IRR) та дисконтований термін окупності (DPP) за формулами (3.4) – (3.6) [66-68].

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+i)^t}, \quad (3.4)$$

де D_t – вигоди проекту в період t ;

B_t – витрати на проект у період t ;

i – ставка дисконту;

n – тривалість проекту.

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}, \quad (3.5)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A ;

b – величина негативної NPV, при величині ставки дисконту B .

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+i)^t} \geq I_0, \quad (3.6)$$

де I_0 – початкові інвестиції в нульовий період.

Розрахунок будемо проводити при ставці дисконтування у розмірі 17%.
Всі розрахунки щодо визначення чистої теперішньої вартості представлені в
табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Визначення чистої теперішньої вартості проекту
управління знаннями при ставці дисконтування 17%, грн.

№ з/п	Період, t	Вигоди, Dt	Витрати, Vt	Чисті вигоди, Dt - Vt	Показник дисконтування $1/(1+i)^t$	Дисконтовані чисті вигоди, $(D-V)/(1+i)^t$
1.	0	102408	326000	-223592	1,000	-223592,00
2.	1	204816	126000	78816	0,855	67364,10
3.	2	307224	126000	181224	0,731	132386,59
4.	3	409632	126000	283632	0,624	177091,47
5.					NPV=	153250,16

Для визначення внутрішньої норми рентабельності необхідно визначити
від'ємне значення чистої теперішньої вартості та ставку дисконтування при
цьому (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Визначення чистої теперішньої вартості проекту
управління знаннями при ставці дисконтування 50%, грн.

№ з/п	Період, t	Вигоди, Dt	Витрати, Vt	Чисті вигоди, Dt - Vt	Показник дисконтування $1/(1+i)^t$	Дисконтовані чисті вигоди, $(D-V)/(1+i)^t$
1.	0	102408	326000	-223592	1,000	-223592,00
2.	1	204816	126000	78816	0,667	52544,00
3.	2	307224	126000	181224	0,444	80544,00
4.	3	409632	126000	283632	0,296	84039,11
5.					NPV=	-6464,89

Отже, використовуючи формулу (3.5) визначимо на основі даних
наведених в табл. 3.12 та 3.13 внутрішню норму прибутковості, яка відповідно
складе 49%, даний показник свідчить про можливість збільшення ставки
дисконтування у разі необхідності, адже за цими умовами проект є
самоокупним лише при ставці дисконтування на рівні 49% (рис. 3.7).

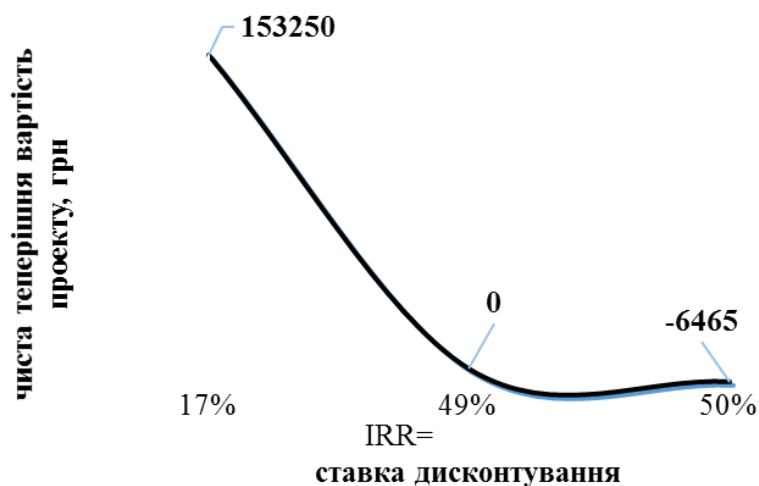


Рисунок 3.7 – Залежність чистої приведеної вартості від ставки дисконтування

Тепер розрахуємо дисконтований термін окупності проекту за формулою (3.6). Отримані дані свідчать, що проект з впровадження ІТ-системи для підтримки управління знаннями складе: три повних роки, а також 23 дні.

Отже, ми довели необхідність використання інтегрованого логістичного сервісу клієнтом у логістичного інтегратора, так як саме такий сервіс надає значні переваги навіть при укладанні клієнтом договору купівлі-продажу за рахунок підбору оптимального постачальника не лише за вартістю контракту, а також з врахуванням логістичних витрат та логістичних ризиків, що виникають під час доставки імпортової продукції з Китаю. Крім того, для того, щоб надавати інтегрований логістичний сервіс, важливо для компанії мати систему управління знаннями, яка буде утримувати всю інформацію стосовно постачальників, алгоритмів дій для менеджерів з різними рішеннями для проблемних ситуацій. Обґрунтування впровадження такої системи управління знаннями також було проведено та доведено, що даний проект для компанії принесе вигоди та є економічно обґрунтованим та окупиться за трохи більш трьох років.

3.4 Висновки до розділу 3

Розробка проектних рішень включала декілька етапів та пропозицій.

Виявлення складових, що впливають на надання логістичного сервісу логістичним інтегратором, яке показало, що найважливішими складовими логістичного сервісу є управління ризиками, управління знаннями та управління інформацією за процесами логістичного сервісу.

Треба відзначити, що управління інформацією за процесами логістичного сервісу в компанії здійснюється як за рахунок існуючих бізнес-додатків, що були описані в аналітичній частині, так і забезпечуються менеджерами під час роботи з клієнтом.

Однак, в компанії не здійснювалося управління ризиками в процесах логістичного сервісу, саме тому був розроблений алгоритм процесу управління логістичними ризиками логістичного інтегратора, а також складений перелік ризиків в логістичному сервісу та подані рішення щодо їх мінімізації.

Для управління знаннями в компанії була запропонована процедура впровадження системи управління знаннями в бізнес-процеси інтегрованого логістичного сервісу.

Узагальнюючи вище описане, була розроблена методична модель створення якісного інтегрованого логістичного сервісу, яка включає важливі положення щодо забезпечення високої якості сервісу від логістичного інтегратора.

На реальному прикладі клієнта був досліджена різниця надання звичайного логістичного забезпечення доставки імпортного товару з Китаю та надання інтегрованого логістичного сервісу ланцюга постачання імпортної продукції, яка починалась з пошуку постачальника та його підбору на основі не тільки контрактної вартості, але й логістичних витрат на доставку в Україну клієнту на склад. Результати показали, що на кожній поставці, навіть якщо б клієнт самотійно проводив пошук, клієнт за рахунок вибору проведеного на

основі інтегральної оцінки постачальників, що включала не тільки вартість контракту, а також й логістичні витрати та враховував показники часу та ймовірності виникнення ризиків, оптимальним вибором є постачальник Shanghai Dasheng Health Products Manufacturing Co., Ltd., який переважає як за вартістю контракту, так і за вартістю логістичних послуг на кожній поставці у розмірі 540 дол.

Так як для надання якісного логістичного сервісу важливо наявність системи управління знаннями необхідно провести обґрунтування впровадження такої ІТ-системи. Для цього були визначені вигоди проекту, що ґрунтувалися на скороченні часу на пошук потрібної інформації персоналом у разі наявності корпоративної системи управління знаннями, а витрати проекту склали інвестиції з впровадження та щорічна абонплата за користування та обслуговування. Таким чином при ставці дисконтування у 17% було отримане позитивне значення внутрішньої норми рентабельності у розмірі, при дисконтованому терміні окупності 3 роки та 23 дні.

ВИСНОВКИ

Відповідно до завдань, що були поставлені у вступі дипломної роботи було виконано:

- дослідження різниці між логістичним обслуговуванням та сервісом, тобто з'ясовано що обслуговування це є процес, в той самий час як сервіс включає комплекс послуг, що надаються в процесі обслуговування клієнтів;

- визначення місця логістичного обслуговування в логістичному сервісі як складової сервісу, що є відкритим для клієнтів процесом з прямої роботи з ними;

- проведення класифікації логістичного сервісу за: часом надання сервісу, підходами до надання сервісу, відношенням до споживача, формою оплати, сферою використання, ступенем адаптивності до потреб, формою організації, масштабом надання, типом послуги, що обслуговується, та метою пропозиції сервісу;

- визначення ролі PL-провайдерів в сучасному логістичному сервісі, де інтегрований сервіс відповідає профілю 4PL-провайдерів, так як включає послуги з управління ланцюгом постачання та які й є логістичними інтеграторами;

- визначення спектру логістичного сервісу від інтеграторів логістичних послуг, який був класифікований як логістичний сервіс: в ланцюгах постачання експортної / імпоротної продукції, дистриб'юторської / роздрібною мережі, в ланцюгах постачання е-бізнесу та в ланцюгах постачання поштових відправок, крім того він може бути об'єднаним та включати декілька варіантів як інтегрований логістичний сервіс;

- визначення взаємозв'язку логістичного сервісу в ланцюзі постачання імпоротної продукції з основними задачами управління ланцюгами постачання клієнтів, що полягає в прямій залежності вчасного ланцюга постачання продукції від основних логістичних задач клієнта, як управління запасами,

управління закупівлями, управління попитом та управління розподілом. Цей взаємозв'язок каже про те, що важливо здійснювати їх управління сумісно логістичним інтегратором для досягнення оптимальних витрат в управлінні всім ланцюгом постачання від постачальника до споживача продукції;

– проведення класифікації факторів, що впливають на логістичний сервіс ланцюгу постачання та яка включає класифікацію за: середовищем впливу, характером впливу, направленістю вирішення, ймовірністю впливу, рівнем впливу, варіантом негативних наслідків від дій фактору, варіантом запобігання наслідкам від дій фактору, часом впливу, видом шкоди та способом впливу на логістичний сервіс;

– формуванню метрик логістичного сервісу, яке можна проводити за укрупненими послугами інтегратора (управління замовленнями, доставкою та складуванням з вантажопереробкою), а також за різними компонентами логістичного сервісу як рівень дефіцитності сервісу, точністю організації сервісу, зручності для клієнта тощо. Крім того було визначено впливу рівня логістичного сервісу на показник рентабельності логістичного інтегратора, а саме зі зростанням рівня логістичного сервісу зростає рентабельність та ринкова частка логістичного інтегратора, а загальні витрати зменшуються;

– аналіз розвитку та поточного стану діяльності логістичної компанії «ФТП», який полягав у діагностиці логістичної компанії ФТП. Було досліджено спектр послуг компанії та історія її розвитку, а також проведений аналіз частки ринку компанії в порівнянні з її провідними конкурентами і визначені товари, за якими менеджери ФТП забезпечують логістичні ланцюги постачання імпортової продукції. Цей аналіз засвідчив, що компанія знаходячись на ринку десять років та стрімко розвивається, розпочавши свою діяльність лише з офісу в Києві та Одесі з декількох людей і вже в 2016 році відкрила свій офіс в Польщі, а на сьогоднішній день має значну мережу надійних агентів, що забезпечують надання послуг з консультування з питань ЗЕД, а також в подальшому і саме транспортно-експедиторське обслуговування на найвищому рівні. Останнім досягненням компанії стало членство в асоціації незалежних

експедиторів (WCA), яке підтверджує високу якість надання послуг з експедирування та дозволяє користуватися послугами найкращих перевізників за оптимальними тарифами в усьому світі.

– узагальнення послуг ФТП, де були виділені чотири великі блоки, як митна, транспортна, контрактна та фінансова логістика, і які забезпечують формування повного ланцюга постачання товару від підбору постачальника до доставки «до дверей» клієнта цього товару;

– аналіз статистичних даних ФТП свідчить, що найбільш затребувана послуга впродовж багатьох років залишається надання митно-брокерських послуг, в той самий час розвивається й напрямок інтермодальних перевезень, а також послуги з консультування клієнта щодо ЗЕД на визначених ринках. В більшості випадків до ФТП звертаються клієнти-імпортери, при цьому найбільші товаропотоки, що обслуговуються, прямують з Китаю, Німеччини та Польщі;

– діагностику фінансового стану, яка засвідчила, що компанія за рахунок агресивної маркетингової кампанії з розширення частки ринку, а також розширення спектру послуг (складські послуги, залізничні перевезення в 2020 році) має фінансовий стан, що обумовлюється деякими фінансовими ризиками зі сторони низької рентабельності та низьких показників фінансової стійкості, але загальна картина дозволяє стверджувати, що все ж таки компанія більш-менш фінансово стабільна;

– аналіз схеми роботи фахівців ФТП з формування ланцюга постачання товарів з Китаю, де був виявлений недолік у порядку роботи за цією схемою. Так, більш оптимально після вивчення всіх постачальників, також провести дослідження оптимальних маршрутів доставки і лише на основі всіх складових витрат ініціювати укладання договору з постачальником і клієнтом ФТП, що було також обґрунтовано на основі діаграми Ісікави, де серед основних складових оптимального ланцюгу постачання товарів виявлена тріада «сервіс-витрати-час», які залежні один від одного і на які впливають умови контракту купівлі-продажу від яких і формується остаточна вартість та час доставки.

Отже, для якісного інтегрованого сервісу важливо здійснювати планування щодо вартості та часу доставки до визначення остаточних умов контракту купівлі-продажу, що забезпечить оптимальний ланцюг постачання товарів;

– порівняння спектру логістичного супроводу імпорتنих вантажів у транспортно-експедиторських компаній, логістичних компаній та логістичних інтеграторів, який засвідчив, що найменший спектр послуг надають транспортно-експедиторські компанії і дані послуги обмежуються лише експедируванням перевезень, в той самий час як для логістичної компанії є властивим надання значно ширшого обсягу послуг, який вже включає надання складських послуг та послуг з організації розподілу товару в мережах та доставці кінцевому споживачу. Однак найширший спектр послуг, що пов'язаний з формуванням з нуля ланцюга постачання належить саме логістичному інтегратору і починається він з пошуку та підбору оптимального за сумарними витратами (витрати враховують як вартість контракту так і логістичні витрати, що пов'язані з доставкою продукцію клієнту) постачальника продукції;

– побудову алгоритму процесу управління логістичними ризиками логістичного інтегратора, яка починається з ідентифікації логістичних ризиків, її вартісної оцінки та побудови ризиків-профілей для логістичних ризиків (ймовірнісна оцінка). На основі отриманих даних здійснюється обрання методу мінімізації ризику, у разі існування рішень щодо запобігання ризику – обирається таке рішення, якщо перше не можливо обирається рішення щодо уникнення наслідків, однак якщо не можливо здійснити уникнення наслідків треба виконати рішення щодо зменшення ступеня впливу ризику на загальну якість логістичного сервісу;

– визначення логістичних ризиків інтегратора ланцюга постачання імпортного товару, при цьому вони були поділені на логістичні ризики: вибору ненадійного постачальника, помилки при розрахунку вартості комерційної пропозиції, складські ризики, що пов'язані з пошкодженням чи невчасним відвантаженням, транзитні ризики, що впливають на зрив термінів доставки до

складу агенту чи основного виду транспорту, митні ризики, що пов'язані з помилками в документах і які можуть призвести до затримки вантажу на митно-ліцензованому складі, ризики основного перевезення, що пов'язані з відсутністю вільного місця для бронювання та у разі затримок в шляху, а також ризики розподілу, що пов'язані з невчасною доставкою. Крім того, були й визначені ризики клієнта в управлінні закупівлями, що пов'язані з несвоєчасною закупівлею товару через невірні прогнози, а також ненадійного постачальника, ризики управління запасами, що можуть бути пов'язані як з дефіцитом так і профіцитом продукції. Крім того для всіх ризиків були запропоновані рішення щодо мінімізації ризику з можливістю запобігання, уникнення втрат через ризик чи зменшення впливу ризику на якість логістичного сервісу;

– визначення процедури впровадження системи управління знаннями в бізнес-процеси інтегрованого логістичного сервісу, яка включає виявлення та аналіз бізнес-процесів логістичного сервісу, конкретизацію знань щодо бізнес-процесів логістичного сервісу та управління знаннями щодо цих процесів логістичного сервісу, а також постійне удосконалення знань щодо процесів логістичного сервісу з метою створення деталізованої бази знань для швидкого планування інтегрованого логістичного сервісу, а також бази знань щодо стандартизованих процедур у проблемних ситуаціях, які можуть зменшити якість логістичного сервісу;

– розробку методичної моделі створення якісного інтегрованого логістичного сервісу. Така модель включає тріаду менеджменту з управління знаннями з логістичного сервісу, управління ризиками в процесах логістичного сервісу та управління інформацією за процесами логістичного сервісу, які є головними для забезпечення базису для якісного логістичного сервісу та дозволить мінімізувати як час, так і витрати загального ланцюга постачання;

– розрахунок часових та вартісних характеристик для організації постачання імпортової медичної продукції (медичних масок) від семи різних постачальників, які забезпечені сертифікатами відповідності від провідних

європейських центрів сертифікації та чий сертифікати визнаються центром сертифікації в Україні. Ці дані були розраховані за варіантами доставки авто-море-авто, а також авто-залізниця-авто. Звичайно, результати показали, що найшвидші маршрути забезпечуються варіантом доставки авто-залізниця-авто, однак вони є й більш коштовними. При цьому, окремо також прораховувався варіант при пошуку постачальника без посередництва для клієнта для того, щоб виявити різницю у вартості контракту в таких випадках. Виявилось, що якщо б клієнт самостійно звертався до постачальників (досліджено автором за рахунок анонімного спілкування за рахунок е-листів щодо запиту вартості контракту), вартість контракту, яку б йому запропонували була б в середньому на 10% вища від вартості контракту за посередництвом «ФТП» (агентські зв'язки);

– оцінку логістичних ризиків (побудова ризик-профілів) у випадку надання логістичного сервісу та простого логістичного супроводу постачання імпортової продукції, яка показала, що найкращі профілі за ризиками мають компанії Dasheng, Yinuo з загальним ризиком в 19% при схемі доставки авто-море-авто, а за схемою доставки авто-залізниця-авто найкращі ризик-профілі у постачальників Aida, Dasheng, Yinuo;

– визначення вигід для клієнта через пошук оптимального постачальника медичної продукції в Китаї за методом інтегрованої оцінки, де ранг для основних трьох критеріїв виставлявся самим клієнтом (для часу – ранг 3, для витрат – ранг 1 та для ризиків – ранг 2). Результат засвідчив, що оптимальним постачальником є Dasheng (Шанхай), при цьому якщо порівнювати з найдешевшим варіантом у разі особистого пошуку постачальника клієнтом – це буде постачальник Vench (Цзянсу) з узагальненим логістичним ризиком 41%, що перевищує ризики у разі роботи з Dasheng в 2 рази, а відповідно можуть виникати як ризики збільшення часу, так і ризики додаткових витрат, адже саме за ризик-профілем даний постачальник є особливо ненадійним (75% ймовірність ризику). Треба також відзначити, що поставка з Dasheng надає вигреш в грошах в порівнянні з Vench в 540 дол.;

– економічне обґрунтування надання логістичного сервісу на основі тріади управління знаннями, управління ризиками та управління інформацією для логістичної компанії, а саме в логістичній компанії відсутня система управління знаннями, яка б могла акумулювати всі знання та зберігати алгоритми дій, якими б користувалися в щоденній роботі персонал компанії. Саме тому було запропоновано впровадження такої системи у вигляді програми 1С: Бітрікс, яка буде добре інтегруватися й іншими продуктами даної лінійки, якими користується «ФТП», а також з такими продуктами як Microsoft Office, Apple, Google. Відповідно були визначені вигоди від використання такої програми, які були розраховані як вартість збереженого часу кожним менеджером під час щоденної роботи, а витрати включали інвестиції у вигляді 200 000 грн та щорічні відрахування для підтримки та супроводу програмного забезпечення у розмірі 114 000 грн на рік. Була прийнята ставка дисконтування на рівні 17%, при якій розрахована чиста приведена вартість проекту, що склала 153 250,16 грн, а дисконтований термін окупності склав 3 роки та 23 дні, при цьому внутрішня норма рентабельності склала 49%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.2004 № 1955-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15>.
2. Бакаєв О. О. Теоретичні засади логістики : підручник: у 2-х т. [Текст] / О. О. Бакаєв, О. П. Куртах, Л. А. Пономаренко. – К. : Київ. ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. – Т. 1. – 238 с.
3. Бауэрсокс Д. Логистика : интегрированная цепь поставок [Текст] / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
4. Бобрышев, А.Д. Факторы, влияющие на деятельность компании [Электронный ресурс] / А.Д.Бобрышев. – Вестник Университета, ГУУ. – 2011. – № 23. – Режим доступа: https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/factors.shtml. (дата обращения: 09.11.2020).
5. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки / В. В. Бусаркина / [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660> (дата звернення: 29.11.2020).
6. Величко, О. Стороння логістика та логістичний аутсорсинг [Електронний ресурс] / О. Величко. – Галицький економічний вісник. – 2012. – №1(34). – С.148-154. – Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2103/2/GEB_2012_v34_No1-O_Velichko-Outside_logistics_and_logistics__148.pdf. (дата звернення: 09.09.2020).
7. Воловельская, И.В. Влияние факторов внешней и внутренней среды на эффективность работы предприятия [Электронный ресурс] / И.В. Воловельская, А. Цапко, А. Кушнирик, К. Купрадзе. – Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 60. – С. 128-133. – Режим доступа: nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2017_60_19.pdf (дата обращения: 09.11.2020).

8. Гаджинский А. М. Логистика : учебник [Текст]/ А. М. Гаджинский. – Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 432 с.

9. Гайдабрус, Н.В. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]/ О.А. Біловодська, Н.В. Гайдабрус. – Проблеми науки. – 2013. – №2 (146). – С. 37-44. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33463/3/Service_Gaidabrus.pdf. (дата звернення: 09.09.2020).

10. Гайдабрус, Н.В. Оцінка якості рівня логістичного сервісу [Електронний ресурс] / Н.В. Гайдабрус. – Інноваційна економіка. – 2013. – №6. – С. 246-251. – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/8521/1/vestnik_HPI_2013_52_Bondarenko_Osoblyvosti.pdf (дата звернення: 01.11.2020).

11. Гапончук, Н. В. Управління зовнішньоторговельними посередницькими операціями підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Гапончук, В. Я. Голюк. – 2014.]. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/13905/1/2014_4_Gaponchuk.pdf (дата звернення: 29.11.2020).

12. Горборуков, В.В. Современная транспортная логистика [Текст]: учебник / В. Горборуков. – М.: Литрес, 2018. – 271 с.

13. Григорак М. Ю. Эти прогнозы будут определять долгосрочные направления развития логистики в Украине [Текст] / М. Ю. Григорак // Логистика : проблемы и решения. – 2010. – № 2. – С. 23-26.

14. Григорак, М.Ю. Логістика постачання виробництва та дистрибуції [Текст]: навчальний посібник / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь, О.К. Катерна, К.М Молчанова. – К.: Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2017. – 364 с.

15. Григорак, М.Ю. Логістичне обслуговування: навч. посібник [Текст]/ М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь. – К. : Видавництво Національного авіаційного університету «НАУ-друк», 2010. – 152 с.

16. Григорак, М.Ю. Логістичні провайдери як інтегратори ланцюгів поставок імпортованих лікарських засобів [Електронний ресурс] / М. Ю. Григорак,

Ю. В. Варенко. – Управління правління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2015 – № 3 (41). – С. 67-76. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уезуaf_2015_3_13 (дата звернення: 25.11.2020).

17. Джонсон Джеймс. Современная логистика [Текст] / Джонсон Джеймс, Вуд Дональд, Дениел, Л., Мерфи-мл., Поль, Р.– М. : Издательський дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

18. Зингер, О.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий [Электронный ресурс] / О.А. Зингер, А.В. Ильясова. – Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18044> (дата обращения: 09.11.2020).

19. Зубар, Н. М. Логістика у ресторанному господарстві: навч. посіб. [Електронний ресурс]/ Н. М. Зубар, М. Ю. Григорак. – Київ: Центр навчальної літератури, 2010. – 312 с. – Режим доступу: http://b-ko.com /book_146.html (дата звернення: 09.09.2020).

20. Иванова, А. В. Способы оценки логистического сервиса [Электронный ресурс] / А.В. Иванова. – Логистика и управление цепями поставок, 2014. – №3 – С. 69-80. – Режим доступа: <http://lscm.ru/index.php/ru/publicly/item/5501-способы-оценки-логистического-сервиса>. (дата обращения: 09.11.2020).

21. Ібрагімхалілова, Т. В. Потенціал розвитку ринку транспортно-логістичних послуг в Україні [Електронний ресурс] / Т.В. Ібрагімхалілова. – Ефективна економіка, 2011. – №5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/ ?op=1&z=1352>. (дата звернення: 10.09.2020).

22. Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми [Текст]: колективна монографія/ за наук. ред. М.Ю. Григорак та Л.В. Савченко.– К.: Логос, 2015. – 456 с.

23. Карпунь, О. В. Управління якістю пасажирського сервісу в аеропорту. Логістичні концепції розвитку аеропортів: монографія [Текст]/ за заг. ред. М. Ю. Григорак. – Київ: НАУ, 2017. – С. 312–378.

24. Каунова, Н. Л. Управление системой заказов в логистике [Электронный ресурс] / Н. Л. Каунова. – Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности, 2019. – №29 – С. 128-133. – Режим доступа: https://kosygin-rgu.ru/filemanag/Uploads/mezkosforum/Сборник%20трудов_Часть_1_Симпозиум%203.pdf#page=128. (дата обращения: 09.11.2020).

25. Кобилецький В. Р., Власні оборотні кошти / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/> (дата звернення: 24.11.2020).

26. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов [Текст] / под общ. и научн. ред. проф. В. И. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 976 с.

27. Криворучко, О. М. Поняття "логістичний сервіс" і "логістичне обслуговування" [Електронний ресурс] / О. М. Криворучко. – Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ ; редкол.:О. М. Криворучко (гол. ред.) та ін. – Харків, 2019. – Вип. 33. – С. 31-44. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2019_33_4

28. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник [Текст] / Є. Крикавський. – Львів : Видво нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.

29. Крикавський, Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логистика: компендіум і практикум: навч. посіб. [Текст]/ Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, Н. В. Чернописька. – Київ: Кондор, 2006. – 340 с.

30. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер ; под общ. ред. В. С. Лукинського. – С.-Пб. : Питер, 2004. – 316 с.

31. Ларина Р. Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами : монография [Текст] / Р. Р. Ларина, В. Л. Пилюшенко, В. Н. Амитан. – Донецк: ВИК, 2003. – 239 с.

32. Левковец П. Р. Управление перевозками грузов и логистика / П. Р. Левковец, Д. Л. Товкун / Национальный транспортный ун-т. – К. : НТУ, 2002. – 144 с.

33. Логистика : учебник [Текст]/ под ред. Б. А. Аникина. – М. : ИНФРА – М., 2004. – 368 с.
34. Логистика на предприятии : учеб.-метод. пособие [Текст] / Сковронек Чеслав, СариушВольский Здислав. – Финансы и статистика, 2004. – 400 с.
35. Логістика : теорія та практика : навчальний посібник [Текст]/ В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко, О. М. Смоляник. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.
36. Логістика : теорія, ситуації, практичні завдання : навчальний посібник [Текст]/ за заг. ред. О. М. Сумця. – Частина 1 : Логістика як інструмент ринкової економіки. – Харків : Міськдрук, 2010. – 212 с.
37. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва : монографія [Текст]/ О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, Г. В. Загорій та ін.; за заг. ред. проф. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2011. – 772 с.
38. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 359 с.
39. Лукинский, В.С., Шульженко Т.Г. Методы определения уровня обслуживания в логистических системах [Текст]/ В.С. Лукинский, Т.Г. Шульженко. – Логистика и управление цепями поставок – 2011. – №1.– С.70-86.
40. Манджиева Д. Инновационная стратегия развития сервисной экономики [Текст]/ Д. Манджиева. – М. : Дашков и Киев, 2010. – 328 с.
41. Міністерство Юстиції України. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Безкоштовний запит [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search/person-result> (дата звернення: 12.11.2020).
42. Мобільний додаток FTP Tracker [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mo_apps.ftptracker (дата звернення: 15.11.2020).

43. Молчанова, К.М. Класифікація операторів логістичних послуг [Текст] / К.М. Молчанова. – Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – Випуск 22. – К.: Національний авіаційний університет, 2009. – С. 117-121.

44. Носырев, Н.И. Внедрение системы управления знаниями в управление бизнес-процессами в организациях 3PL-провайдеров [Текст] / Н.И. Носырев // Вестник университета. Актуальные вопросы управления. – №6. – 2018. – С. 28-33. DOI 10.26425/1816-4277-2018-6-28-33.

45. Овчаренко, А.Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів [Електронний ресурс] / А.Г. Овчаренко. – Економіка транспортного комплексу. – 2020. – №35. – С. 160-176. – Режим доступу: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/213831/213853> (дата звернення: 10.11.2020).

46. Овчаренко, Г. С. Управління ланцюгами постачання підприємства на основі системи SCM. [Електронний ресурс] / Г. С. Овчаренко, О. А. Рудківський. – Вісник Хмельницького національного університету, 2011. – № 3. – Т.1. – С. 33-35. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/138-142.pdf. (дата звернення: 01.11.2020)

47. Окландер М. А. Логістика : Підручник [Текст] / М. А. Окландер. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 346 с.

48. Офіційна сторінка логістичної компанії ФТП на Facebook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/ftplogistic> (дата звернення: 14.11.2020).

49. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.11.2020).

50. Офіційний сайт компанії «AsstrA» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://asstra.com.ua/> (дата звернення: 17.11.2020).

51. Офіційний сайт компанії «China Trans» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://china-ukraine.net> (дата звернення: 17.11.2020).

52. Офіційний сайт компанії «DSV» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ua.dsv.com/uk-UA> (дата звернення: 17.11.2020).
53. Офіційний сайт компанії «Formag Forwarding» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.formag.com/> (дата звернення: 17.11.2020).
54. Офіційний сайт компанії «Kühne + Nagel» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ua.kuehne-nagel.com/uk_ua/ (дата звернення: 17.11.2020).
55. Офіційний сайт компанії «Raben Ukraine» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraine.raben-group.com/ru/> (дата звернення: 17.11.2020).
56. Офіційний сайт компанії «Uni-Laman» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uni-laman.com/services> (дата звернення: 17.11.2020).
57. Офіційний сайт компанії «Твоя Логістика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.yourlogistics.com.ua/o-nas/> (дата звернення: 17.11.2020).
58. Офіційний сайт компанії «Укр-Китай Коммунікейшин» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr-china.com> (дата звернення: 17.11.2020).
59. Офіційний сайт компанії Fialan [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fialan.com.ua/> (дата звернення: 17.11.2020).
60. Офіційний сайт компанії GoodLogistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://goodlogistics.com.ua/uk/> (дата звернення: 17.11.2020).
61. Офіційний сайт компанії Zammler [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.zammler.com.ua/ua/> (дата звернення: 17.11.2020).
62. Офіційний сайт логістичної компанії ФТП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ftpu.com/> (дата звернення: 13.11.2020).
63. Позняк, О.В. Організація ланцюга постачання експортно-імпорتنих товарів морським транспортом [Електронний ресурс] / О.В. Позняк, Я.С. Галузинець. – Проблеми системного підходу в економіці. – 2020. – №3 (77)-2. – С.13-18. – Режим доступу: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/4.pdf (дата звернення: 09.11.2020).

64. Позняк, О.В. Управління ризиками логістичного оператора при здійсненні експортних операцій [Електронний ресурс]. / О.В. Позняк // Економічний аналіз . – 29.2 . – 2019. – С.80-86. – DOI 10.35774/econa2019.02.080 Режим доступу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1670/> (дата звернення: 29.11.2020).

65. Поліщук, О. В. Теоретичні основи оцінки ризиків транспортно-логістичних компаній. [Електронний ресурс]. / О. В. Поліщук, В. В. Щербина. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті 4 (2016): 32-41. – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua (дата звернення: 29.11.2020).

66. Порядок розрахунку внутрішньої норми рентабельності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://helpiks.org/5-7693.html> (дата звернення: 29.11.2020).

67. Порядок розрахунку дисконтованого періоду окупності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://monetary-flow.com/yak-viznatchiti-okupnsty-ta-efektivnsty-nvestitsy/> (дата звернення: 29.11.2020).

68. Порядок розрахунку чистої приведеної вартості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://epi.cc.ua/chistaya-privedennaya-stoimost.html> (дата звернення: 29.11.2020).

69. Ремига, Ю. С. Управління ризиками в діяльності транспортно-експедиторських підприємств [Текст]/ Ю. С. Ремига. – Дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Нац. трансп. ун-т. - Київ, 2014.- 200 с.

70. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? [Електронний ресурс]// Управление компанией. – 2005 – № 7. – Режим доступу : <http://www.advertology.ru/article/27313.htm> (дата звернення: 29.11.2020).

71. Савченко Л.В. Оптимізація логістичних рішень [Текст]: Навчальний посібник. – К.: Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2013. – 328 с.

72. Сергеев В. И. Процедура оценки качества логистического сервиса. [Электронный ресурс] / В.И.Сергеев. – Логистика сегодня. – 2010. – № 1 (37). – С. 10-27. – Режим доступа: <https://grebennikon.ru/article-v36z.html>. (дата звернення: 09.09.2020).

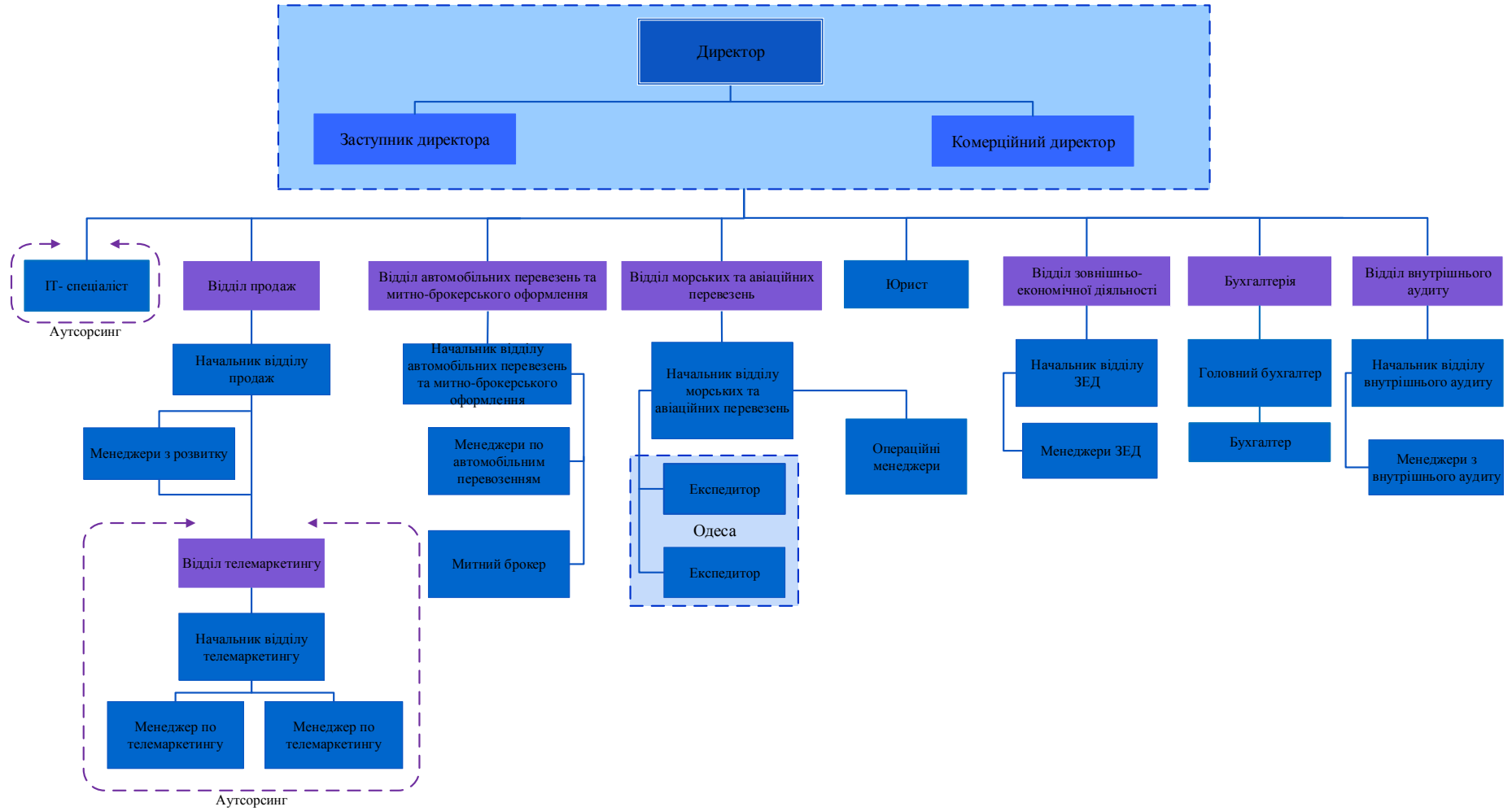
73. Сергеев, В.И. Управление качеством логистического сервиса [Текст]/ В. И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2008 – №5. – С. 270-280.
74. Смерічевська С.В. Стратегія формування та розвитку транспортно-логістичних кластерів в Україні: інноваційно-інтелектуальний підхід [Текст]: монографія / С. В. Смерічевська, Є. Є. Федоров, Т. В. Ібрагімхалілова; За заг. ред. С. В. Смерічевської. – Донецьк: «ВІК», 2013. - 360 с.
75. Смирнов И. Логистика товара – интеграция с поставщиками [Текст]/ И. Смирнов // Дистрибуция и логистика. – 2004. – №3. – С. 16-21.
76. Сокуренок, І. Класифікація методів прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. Сокуренок. – Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2019. – №6 (269). – С. 161-177. – Режим доступу: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/269/pdf/161-177.pdf> (дата звернення: 10.11.2020).
77. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой [Текст]/ Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – Москва: Инфра-М, 2005. – 830 с.
78. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой [Текст]/ Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт; пер. с 4-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – XXXII. – 797 с.
79. Ташбаев И. Э. Актуальные вопросы и тенденции развития логистики / И. Э. Ташбаев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.iteam.ru (дата звернення: 29.11.2020).
80. Тридід О. М. Логістика : навчальний посібник [Текст]/ О. М. Тридід, К. М. Таньков, Ю. О. Леонова. – К. : Видавничий дім «Персонал», 2008. – 176 с.
81. Тюріна, Н.М. Логістика: навч. посібник [Текст]/ Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.
82. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс ; [пер. с англ.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
83. Черенков, В.И. Основы международной логистики [Текст]: учебно-методическое пособие / В.И. Черенков – СПб: СПбГУ, 2016. - 488 с.

84. Черкашина, Н. В. (2019). Оптимізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Черкашина. – 2019. – Режим доступу: <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/763> (дата звернення: 29.11.2020).
85. Чухрай Н. І. Формування ланцюга поставок : питання теорії та практики : [монографія] / Н. І Чухрай, О. С. Гірна. – Львів : «Інтелект-Захід», 2007. – 232 с.
86. Чухрай, Н.І. Логістичне обслуговування: підручник [Текст]/ Н.І. Чухрай. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.
87. Шрайбфедер, Дж. Эффективное управление запасами. [Текст] / Дж. Шрайбфедер. – М.: 2008. – 304 с.
88. Щербаков, В.В. Автоматизация бизнес-процессов в логистике [Текст]: учебник для вузов / В.В. Щербаков, А.В. Мерзляк, О.Е. Коркус-Оглы. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.
89. Mentzer, John T. Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process [Electronic Resource] / John T. Mentzer, Daniel J. Flint, Tomas M. Hult. – The Journal of Marketing. – 2001. – #65 (4). – P. 82-104/ – Access mode: <http://www.jstor.org/stable/3203500> (access date 09.11.2020).
90. Mentzer, John T.; Flint, Daniel J. and Kent, John L. (1999), Developing a Logistics Service Quality Scale, [Text] / John T. Mentzer, Daniel J. Flint, Tomas M. Hult. – Journal of Business Logistics. – 199. – # 20 (1). – P.9-32.
91. Official website of Changshu Yinuo Medical Articles Co., Ltd. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.yenuo.com/index-e.asp> (access date: 28.11.2020).
92. Official website of Guangzhou Powecom Safety Goods Manufacturing Co., Ltd. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.powecommask.com/pages/about-us> (access date: 28.11.2020).
93. Official website of Hubei Fullcare Protective Products Co., Ltd. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.hbfullcare.com/> (access date: 28.11.2020).

94. Official website of Shandong Aida Medical Products Co., Ltd. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.aidamasks.com/> (access date: 28.11.2020).
95. Official website of Shanghai Dasheng Health Products Manufacturing Co., Ltd. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.dashengmask.com/> (access date: 28.11.2020).
96. Official website of The World Cargo Alliance [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.wcaworld.com/Home> (date of access: 15.11.2020). 33
97. Official website of Xiantao Rayxin Medical Products Co., Ltd. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.rayxin.com/en/index.htm> (access date: 28.11.2020).
98. Official website of Yangzhou Vench Medical Products Co., Ltd. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.venchmedical.com/> (access date: 28.11.2020).
99. Razzaque, Mohammed & Sheng, Chang. Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey. [Electronic resource]. – International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – (1998). – PP. 89-107. DOI: 10.1108/09600039810221667. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/235268967_Outourcing_of_Logistics_Functions_A_Literature_Survey (access date: 25.11.2020).
100. Terán, Marben Acosta Decoding the classification of the logistics service providers in North America [Electronic resource] / Marben Acosta Terán // Business & Data, Equipment, Freight, Shipping to Mexico, Supply chain & Logistics, Transporte de Carga, Trucking, USMCA, USMCA. – Access mode: <https://mexicomlogistics.com/classification-logistics-service-providers-in-north-america> (access date 09.11.2020).

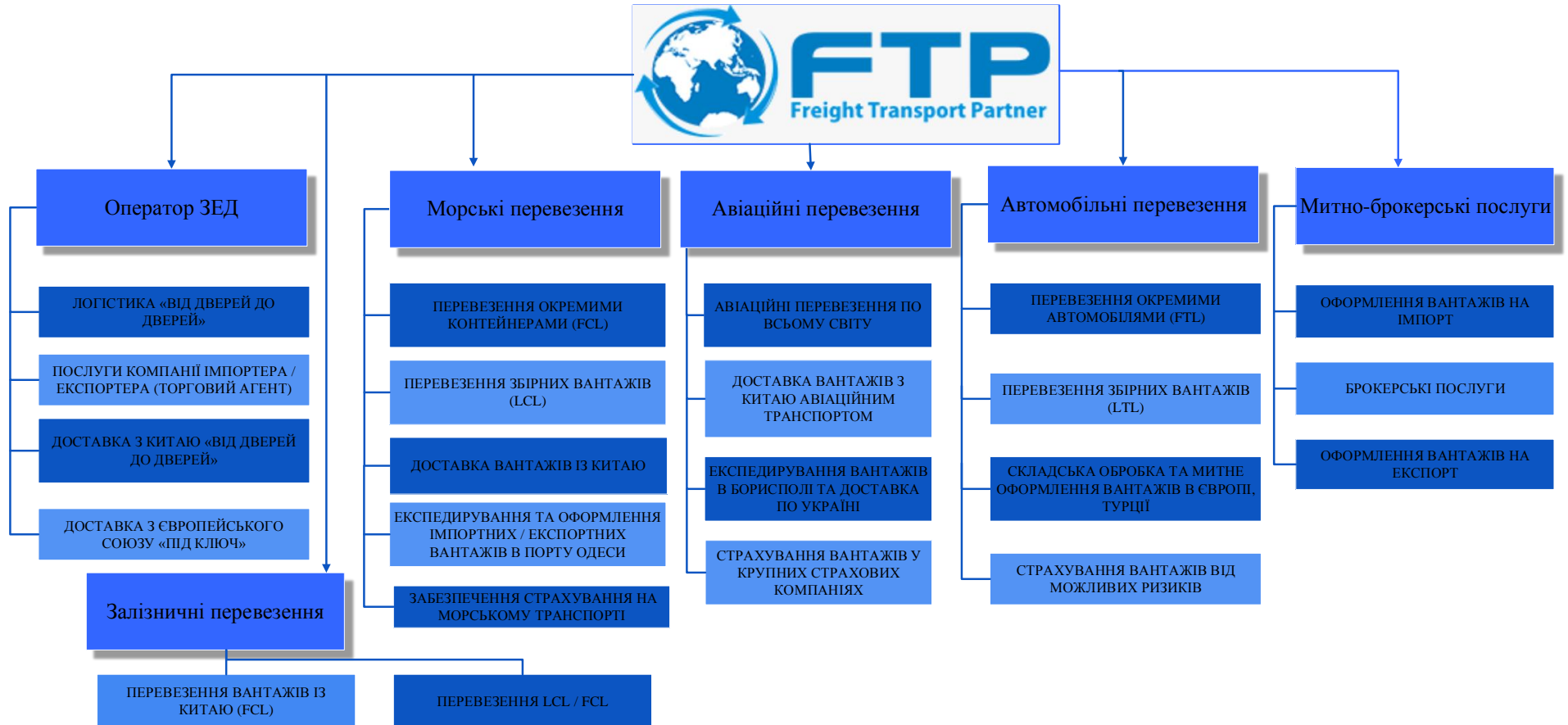
Додаток А

Організаційна структура логістичної компанії «ФТП»



Додаток Б

Спектр послуг логістичної компанії



Додаток В

Мобільний додаток FTP Tracker

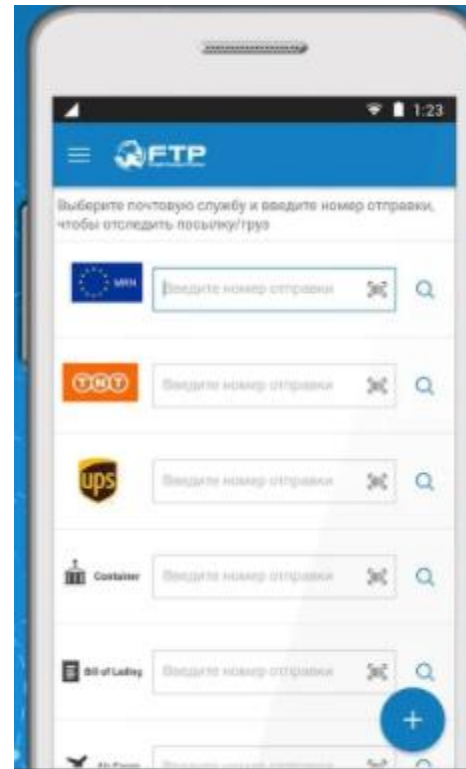
Можливість відстеження
всіх посилок



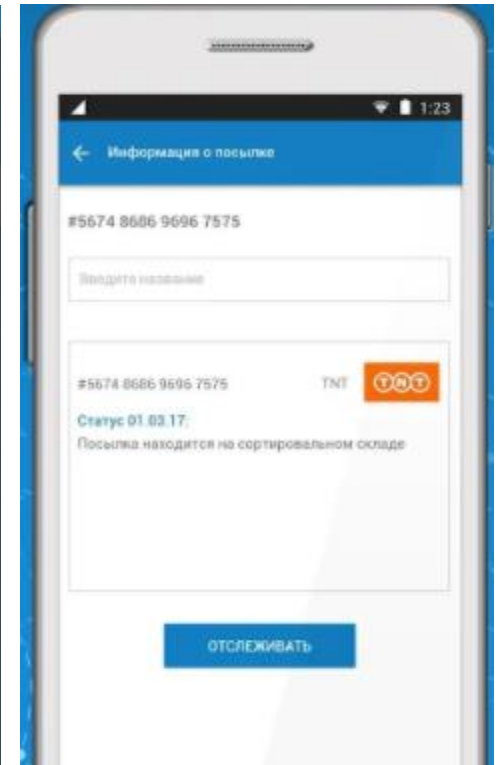
Відстеження за номером
контейнера та коносаменту



Перевірка статусу MRN



Необмежена кількість треків



Додаток Г

Інформація щодо конкурентів ФТП

№ з/п	Назва компанії	Вид компанії	Покриття	Послуги конкурентів, що є ідентичні послугам ФТП
1	2	3	4	5
1.	Кюне + Нагель	3 PLp	Всі країни світу	Повітряні, залізничні, морські та автомобільні перевезення, інтермодальні перевезення, митно-брокерські послуги, складська логістика, страхування вантажів
2.	ДСВ	4 PLp	Всі країни світу	Повітряні перевезення, морський фрахт, автомобільний транспорт, інтермодальні перевезення, митно-брокерські послуги, складська логістика, страхування вантажів, комплексні рішення управління ланцюгами постачання
3.	Рабен	3 PLp	Країни Європи, Китай	Повітряні, залізничні, морські та автомобільні перевезення, інтермодальні перевезення, митно-брокерські послуги, складська логістика, страхування вантажів, рішення для е-бізнесу
4.	AsstrA	3 PLp	Країни Євразії (крім Близького Сходу), США	Сфера автомобільних, морських, авіаперевезень, митно-брокерського оформлення, повний спектр складських послуг. Сфера консалтингу щодо виходу продукції на нові ринки Євросоюзу, СНД і Азії
5.	Еколь Логістикс	3 PLp	Країни Європи, Туреччина, Китай	Повітряні перевезення, морський фрахт, автомобільний транспорт, інтермодальні рішення, митно-брокерські послуги, складська логістика, страхування вантажів
6.	Заммлер	3 PLp	Країни Південно-Східної Азії, Європи та США	Повітряні, залізничні, морські та автомобільні перевезення, інтермодальні перевезення, митно-брокерські послуги, складська логістика, страхування вантажів, рішення для е-бізнесу
7.	Formag Forwarding	3 PLp	Країни Європи, Китай, Туреччина	Повітряні, залізничні, морські та автомобільні перевезення мультимодальні рішення, страхування й митне оформлення вантажів, складська логістика
8.	Good Logistics	3 PLp	Країни Південно-Східної Азії, Європи та США	Повітряні, залізничні, морські та автомобільні перевезення, інтермодальні перевезення, митно-брокерські послуги, складська логістика, страхування вантажів, рішення для е-бізнесу
9.	Fialan	3 PLp	Країни Південно-Східної Азії, Європи і США	Сфера послуг по забезпеченню експортно-імпортних операцій та консалтингу ЗЕД, включаючи автомобільну, авіаційну та морську доставку, митно-брокерське оформлення, складські послуги в Китаю
10.	Uni-Laman	3 PLp	Країни Європи, Китай	Повний комплекс послуг в сфері вантажоперевезень

Продовження дод. Г

1	2	3	4	5
11.	Твоя Логістика	3 PLp	Країни Південно- Східної Азії, Європи та США	Сфера морських, авто та авіап перевезень , митно-брокерські послуги
12.	Укр- Китай Коммуні- кейшин	3 PLp	Країни Європи, Америци, СНД	Сфера послуг по забезпеченню експортно-імпортних операцій та консалтингу ЗЕД
13.	China Trans	Імпортно- експортна торгова компанія	Китай	Сфера послуг по забезпеченню експортно-імпортних операцій, включаючи авіаційну та морську доставку, митно-брокерське оформлення

Джерело: складено на основі інформації з джерел [50-61]

Додаток Д
Фінансові результати ТОВ «ФТП» за 2016-2019 роки

Таблиця Д.1 – Баланс ТОВ «ФТП», тис. грн.

№ з/п	Актив / Пасив	Код рядка	На кінець року			
			2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
1.	Актив					
2.	I. Необоротні активи					
3.	Незавершені капітальні інвестиції	1005	3,9	-	81,7	-
4.	Основні засоби:	1010	460,9	408	383,1	644,9
5.	- первісна вартість	1011	633,1	622	740,5	1180,7
6.	- знос	1012	-172,2	-214	-357,4	-535,8
7.	Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-
8.	Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-
9.	Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-
10.	Усього за розділом I	1095	464,8	408	464,8	644,9
11.	II. Оборотні активи					
12.	Запаси:	1100	32,2	154,1	23,8	22,7
13.	у тому числі готова продукція	1103	16,3	16,3	16,3	16,3
14.	Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-
15.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1441,3	2542,7	5635	6351,3
16.	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	13,6	6,8		24,4
17.	у тому числі з податку на прибуток	1136	-	3		15,3
18.	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	368	2006,8	2253,5	2860,3
19.	Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	
20.	Гроші та їх еквіваленти	1165	1105,2	1846,2	1865,9	1246,4
21.	Витрати майбутніх періодів	1170	20,1	50,5	11,4	12,3
22.	Інші оборотні активи	1190	161,9	351,9	1190,6	1531,3
23.	Усього за розділом II	1195	3412,3	7019	10980,2	12048,7
24.	III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-
25.	Баланс	1300	3607,1	7427	11445	12693,6
26.	I. Власний капітал					
27.	Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60	60	60	60
28.	Додатковий капітал	1410	-	-	-	-
29.	Резервний капітал	1415	-	-	-	-
30.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	737,7	212,5	831,5	1016,7
31.	Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	(-)	(-)
32.	Усього за розділом I	1495	797,7	272,5	891,5	1016,7
33.	II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-	-	-

Закінчення дод. Д

Закінчення таблиці Д.1

1	2	3	4	5	6	7
34.	III. Поточні зобов'язання					
35.	Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-
36.	Поточна кредиторська заборгованість за:					
37.	довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
38.	товари, роботи, послуги	1615	2349,3	5407,7	8404,2	8704,9
39.	розрахунками з бюджетом	1620	-	-	116,1	61,4
40.	у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	21,9	-
41.	розрахунками зі страхування	1625	0,1	0,1	0,1	0,1
42.	розрахунками з оплати праці	1630	-0,1	-1,2	-1,9	-1,9
43.	Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-
44.	Інші поточні зобов'язання	1690	460,1	1747,9	2035	2852,4
45.	Усього за розділом III	1695	2809,4	7154,5	10553,5	11616,9
46.	Баланс	1900	3607,1	7427	11445	12693,6

Таблиця Д.2 – Звіт про фінансові результати, тис. грн.

№ з/п	Стаття	Код рядка	На кінець року			
			2016	2017	2018	2019
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1445,4	1675,6	3691,3	4148,8
2.	Інші операційні доходи	2120	178,3	262,3	751,5	615,6
3.	Інші доходи	2240	-	-	-	29,5
4.	Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1623,7	1937,9	4442,8	4793,9
5.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-	-	-
6.	Інші операційні витрати	2180	-	-	-	-
7.	Інші витрати	2270	1456,4	2419,2	3683,4	4568,1
8.	Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-	-	-	-
9.	Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1456,4	2419,2	3683,4	4568,1
10.	Податок на прибуток	2300	167,3	-481,3	759,4	225,8
11.	Чистий прибуток /збиток (2290 - 2300)	2350	-30,1	(-)	-24,9	-40,6
			137,2	-481,3	734,5	185,2

Додаток Е

Показники рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ФТП»

Таблиця Е.1 – Показники рентабельності логістичної компанії

№ з/п	Показник	Формула	Нормативне значення	Роки			
				2016	2017	2018	2019
1.	Рентабельність активів	рядок 2350 балансу/(рядок 1300 балансу на початок року + рядок 1300 балансу на кінець року)/2)*100	Збільшення	4,8	-8,7	7,8	1,5
2.	Рентабельність власного капіталу	рядок 2350 балансу/(рядок 1495 балансу на початок року + рядок 1495 балансу на кінець року)/2)*100	Збільшення	0,2	-0,9	1,3	0,2
3.	Рентабельність за чистим прибутком	рядок 2350 балансу/рядок 2000 балансу*100	Збільшення	9,5	-28,7	19,9	4,5

Таблиця Е.2 – Показники ліквідності логістичної компанії

№ з/п	Показник	Формула	Нормативне значення	Роки			
				2016	2017	2018	2019
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	рядок 1195 активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу	>1	1,21	0,98	1,04	1,04
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	різниця рядків 1195-1100 активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу	0,5-1	1,20	0,96	1,04	1,04
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	сума рядків (1160+1165) активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу	>0,1	0,39	0,26	0,18	0,11
4.	Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1125 активу балансу / 1615 пасивного балансу	1	0,61	0,47	0,67	0,73

Закінчення дод. Е

Таблиця Е.3 – Показники фінансової стійкості логістичної компанії

№ з/п	Показник	Формула	Нормативне значення	Роки			
				2016	2017	2018	2019
1.	Сума власних обігових коштів (В.О.К.), тис. грн.	рядок 1495 пасиву балансу + рядок 1595 - рядок 1095 активу балансу	Збільшення	332,9	-135,5	426,7	891,5
2.	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	В.О.К./рядок 1195 активу балансу	>0,1	0,10	-0,02	0,04	0,07
3.	Маневреність власних обігових коштів	рядок 1165 активу балансу/В.О.К.	Збільшення	3,32	-13,63	4,37	1,40
4.	Коефіцієнт фінансової автономії	рядок 1495 пасиву балансу/рядок 1900 пасиву балансу	>0,5	0,22	0,04	0,08	0,09
5.	Коефіцієнт фінансової залежності	рядок 1900 пасиву балансу/рядок 1495 пасиву балансу	2	4,52	27,26	12,84	12,49
6.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	В.О.К./рядок 1900 пасиву балансу	>0,1	0,09	-0,02	0,04	0,07
7.	Коефіцієнт фінансової стабільності	В.О.К./ (рядок 1595 пасиву балансу + рядок 1695 пасиву балансу)	1	0,12	-0,02	0,04	0,08
8.	Коефіцієнт фінансової стійкості	(рядок 1495 пасиву балансу + рядок 1595 пасиву балансу)/рядок 1900 пасиву балансу	0,7-0,9	0,22	0,04	0,08	0,08

Порядок розрахунку показників використаний з джерела [24]

Додаток Ж

Ризик-профілі доставки за постачальниками

Таблиця Ж.1 – Ризик-профілі

№ з/п	Позначення ризику	При основному перевезенні морем					При основному перевезенні залізницею				
		10%	25%	50%	75%	100%	10%	25%	50%	75%	100%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Aida										
2.	A	●					●				
3.	B	●					●				
4.	C		●					●			
5.	D	●					●				
6.	F		●					●			
7.	G			●					●		
8.	Середній ризик	22					23				
9.	Powecom										
10.	A		●					●			
11.	B	●					●				
12.	C		●					●			
13.	D	●					●				
14.	F		●					●			
15.	G			●					●		
16.	Середній ризик	24					26				
17.	Dasheng										
18.	A	●					●				
19.	B	●					●				
20.	C	●						●			
21.	D	●					●				
22.	F		●					●			
23.	G			●					●		
24.	Середній ризик	19					23				
25.	Rayxin										
26.	A			●					●		
27.	B	●					●				
28.	C		●					●			
29.	D	●					●				
30.	F		●					●			
31.	G			●					●		
32.	Середній ризик	33					30				

Закінчення дод. Ж

Закінчення таблиці Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
33.	Fullcare										
34.	A										
35.	B										
36.	C										
37.	D										
38.	F										
39.	G										
40.	Середній ризик	24					26				
41.	Vench										
42.	A										
43.	B										
44.	C										
45.	D										
46.	F										
47.	G										
48.	Середній ризик	41					34				
49.	Yinuo										
50.	A										
51.	B										
52.	C										
53.	D										
54.	F										
55.	G										
56.	Середній ризик	19					23				