

Реєстрац. № \_\_\_\_\_

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ  
УКРАЇНИ  
УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Економічний факультет  
Кафедра економічної теорії**

**Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності  
підприємства**

**дипломна робота магістра**

спеціальність 051 Економіка (Логістика)

**Допущено до захисту  
Зав.кафедрою економічної теорії**

**Науковий керівник:  
К.е.н.,доцент  
Ерфан В.Й.**

**К.е.н., доцент Молнар О. С.**

**Виконавець:**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Даріуш А.П.** \_\_\_\_\_

Ужгород - 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації.....	6
1.2. Стратегії підприємств для підвищення конкурентоспроможності.....	11
1.3. Методологія дослідження.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ГОФРОТАРА - ЗАКАРПАТТЯ" .....</b>	<b>19</b>
2.1. Діяльність підприємства ТОВ "Гофротара - Закарпаття" .....	19
2.2. Формування конкурентної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання.....	23
2.3. Використання функцій логістики для підвищення конкурентоспроможності.....	27
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>34</b>
3.1. Перспективи використання логістичного потенціалу підприємства....	34
3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням логістики.....	42
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>53</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>56</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>62</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи.** У наш час ринок логістичних послуг активно розвивається. Формування логістичних систем сприяє поєднанню функціональних і забезпечуючих підсистем, інтеграції постачання, виробництва та збуту, прискоренню руху матеріальних потоків, зменшенню логістичних витрат. Так, розвиток логістичної інфраструктури є однією з найважливіших задач сьогодення, яка стоїть перед кріною. В діяльності підприємств стратегічний наголос необхідно зробити на заходи щодо підвищення конкурентоспроможності і підтримання рівня прибутковості, саме тому дуже актуальною є тема вивчення логістики як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що загальні проблеми логістики як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства проаналізовані багатьма вченими, серед яких Акименко Н., Рябова К., Грузіна І. А., Гордієнко К. Д., Гринів Л. В., Синиця С. М., Кустріч Л. О., Пасічник А. М., Устенко М. О., Івашкевич В. С. та інші.

**Об'єктом дослідження** є підприємство ТОВ "Гофротара - Закарпаття".

**Предметом дослідження** є логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Мета роботи** полягає у аналізі логістики як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У результаті поставленої мети були сформовані наступні **завдання** роботи:

- розглянути міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації;
- проаналізувати стратегії підприємств для підвищення конкурентоспроможності;
- визначити методологію дослідження;

- охарактеризувати діяльність підприємства ТОВ "Гофротара - Закарпаття";
- здійснити аналіз формування конкурентної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати використання функцій логістики для підвищення конкурентоспроможності;
- виокремити перспективи використання логістичного потенціалу підприємства;
- визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням логістики.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Серед них: аналітичний метод та метод порівняння і узагальнення; методи індукції та дедукції; метод аналізу і синтезу; метод системного оцінювання; абстрактно-логічний метод; метод теоретичного узагальнення, порівняння і наукової абстракції. Результативність та надійність вказаних методів зумовлюється тим, що дані методи володіють роздільною здатністю, яка дає можливість однозначно отримувати результат з високим ступенем ймовірності. Така особливість залежить як від використання кожного окремого методу, так і від використання та компонування системи із вищевказаних методів у цілому, що дає можливість досконалого вивчення предмета дослідження.

**Інформаційну базу** роботи складають наукові статті та монографічні видання вітчизняних і зарубіжних авторів, періодичні фахові видання, довідкова література.

**Наукова новизна** роботи полягає в тому, що було запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням логістики.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У вступі розкрито актуальність теми, мету, визначено об'єкт роботи та її предмет, сформульовано завдання, які згодом висвітлено у роботі.

Перший розділ роботи присвячено вивченню теоретичних аспектів логістики та конкурентоспроможності в діяльності підприємств.

У другому розділі роботи проведено аналіз логістики як інструменту для стратегії конкуренції підприємства на прикладі ТОВ "Гофротара - Закарпаття".

Третій розділ роботи присвячено аналізу перспектив та шляхів розвитку логістики для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У висновках стисло викладено підсумки проведеного дослідження та наводяться найбільш важливі теоретичні положення, які містять формулювання для розв'язання проблеми.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ДЛЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ГАЛУЗЯХ, ЩО ЗНАХОДЯТЬСЯ У СТАДІЇ ЗРІЛОСТІ

### 1.1. Міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації

Логістична система – це відносно стійка сукупність ланок (підрозділів компанії, постачальників, споживачів і логістичних посередників), взаємопов'язаних та об'єднаних єдиним управлінням логістичним процесом для реалізації корпоративної стратегії організації бізнесу.

За Сумець О.М., логістична система – організаційно-господарський механізм управління матеріальними та іншими потоками. Логістична система є адаптивною системою зі зворотним зв'язком, яка виконує певні логістичні функції та операції. Вона складається із кількох підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем [20, с. 57].

Структура логістичної системи в загальному вигляді містить у собі:

- інфраструктуру логістичних процесів;
- логістичні потоки;
- ланцюги;
- менеджмент;
- підсистеми забезпечення (кадрове, правове, інформаційне, організаційно-економічне тощо).

В умовах глобалізації, інтернаціоналізації логістичних систем прискореними темпами формується міжнародна логістична інфраструктура як відкрита система, що розвивається в напрямі створення глобальної логістичної мережі, яка охоплює транспорт, пункти збереження та

складування товарів і зв'язок. Така логістична інфраструктура зазвичай набуває двох організаційних форм: інституціональної і неінституціональної. Інституціональна форма вимагає наявності міжнародних угод між партнерами логістичних каналів щодо засобів транспорту, розміщення складських баз та використання інформаційної мережі. Неінституціональна форма передбачає лише погодження часу доставки продукту, однак використання інфраструктури партнерами відбувається за власними критеріями.

Логістичні системи бувають різної галузевої належності (галузеві) та різних геопросторових рівнів (регіональні).

За першою ознакою логістичні системи охоплюють такі їх різновиди, як: промислові, агропромислові, транспортні, будівельні, торговельні, туристичні, митні, банківські, міжнародно-бізнесові тощо. За другою ознакою розрізняють логістичні системи мікрорівня (підприємство, фірма), мезорівня (область), макрорівня (країна), мегарівня (інтеграційне об'єднання кількох країн, регіонів світу), метарівня (світ) [20, с. 58].

Інституціональна класифікація логістичних систем:

– перший, найнижчий рівень логістичної агрегації стосується мікрологістичних систем, до яких можна віднести такі об'єкти: промислові підприємства, підприємства сфери послуг, у тому числі підприємства, що надають логістичні послуги (транспортні, експедиторські, складські, пакувальні тощо), а також військові, комунальні підприємства, неприбуткові організації, бюджетні організації та ін.;

– другому рівню логістичної агрегації, який охоплює сферу міжорганізаційної кооперації підприємств на територіях муніципальних утворень, відповідають муніципальні логістичні системи. Ці системи інтегрують логістичні потоки, що формуються, як усередині муніципального утворення, так і між ним і зовнішнім середовищем. При цьому інтегратором

логістичної діяльності, на відміну від попереднього рівня, не обов'язково має бути інституціональний чинник, а, як правило, договір, контракт, регламент або інший механізм логістичної координації. Це повною мірою стосується і наступних рівнів логістичної агрегації;

– до третього рівня логістичної агрегації можна віднести регіональні логістичні системи, що ґрунтуються на логістичній кооперації муніципальних логістичних систем та інтегрують процеси управління виробництвом, транспортно-складським господарством, запасами, фінансовим капіталом, персоналом, інформаційними потоками регіону в єдину систему з погляду максимальної ефективності роботи всієї території, а не окремих сфер господарської діяльності. Регіональні логістичні системи можуть розвиватися у формі:

а) регіональних та міжрегіональних оптових торговельних посередників;

– четвертий рівень логістичної агрегації інтегрує логістичні потоки і процеси в масштабах усієї економіки країни, охоплюючи підприємства і організації промисловості, посередницькі, торговельні та транспортні організації різних відомств, розташованих у різних регіонах країни. Функціонування логістичної системи країни залежить від наявності повноцінної національної транспортної, дистрибутивної та комунікаційної мереж;

– п'ятому рівню логістичної агрегації відповідає міжнародна логістична система, яка являє собою певну інфраструктуру економіки групи країн [17, с. 192].

Під час формування логістичної системи, що охоплює різні країни, також необхідно перебороти труднощі, пов'язані із правовими та економічними особливостями міжнародних економічних відносин, з

неоднаковими умовами поставки товарів, розходженнями в транспортному законодавстві країн, а також ряд інших бар'єрів.

Формування міжнародних логістичних систем вимагає створення єдиного економічного простору, єдиного ринку без внутрішніх кордонів, митних перешкод у транспортуванні товарів, капіталів, інформації, трудових ресурсів.

Так, міжнародна логістична система – логістична система, сформована на рівні декількох країн (континентів). До міжнародної логістичної системи відносять:

а) створені на національному регіональному рівні (макрологістичні системи);

б) сформовані транснаціональними корпораціями або фінансово-промисловими групами (мегалогістичні системи) [10, с. 45].

Існують три основних підходи до формування логістичних систем, як на національному, так і на міжнародному рівнях. Узагальнена характеристика цих підходів представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Узагальнена характеристика підходів до формування логістичних систем**

<b>Підходи до формування логістичних систем</b>	<b>Характеристика підходів</b>
Операційний підхід	При організації й здійсненні логістичних операцій основний натиск робиться на вдосконалюванні процесу управління матеріальними потоками в логістичних системах. Підхід спрямований на вдосконалювання різних операцій у логістичних системах
«Гнучка» логістика	Логістика повинна бути гнучкою й здатною до швидкого реагування на можливі зміни в запитах споживачів. Суть підходу в гнучкому й швидкому задоволенні клієнтури
Інтегрований підхід	Інтеграція й координація роботи всіх учасників логістичних ланцюгів у рамках діючих на національному або міжнародному рівні логістичних систем

Джерело: [10, с. 45]

При побудові міжнародної логістичної системи вирішуються задачі: гармонізації технічних і технологічних систем у сфері перевезень; створення вільного ринку логістичних послуг; розробки юридичних норм, правил і процедур; розміщення складських і термінальних потужностей; оптимізації дистриб'юторських мереж тощо.

Міжнародні логістичні системи опираються на: світову інфраструктуру, міжнародну за своїм характером; об'єкти інфраструктури, що перетинають території двох і більше країн; об'єкти міжнародної інфраструктури, що знаходяться на території тієї ж держави, що забезпечує значний обсяг міжнародних перевезень. Деякі об'єкти інфраструктури можуть вважатися міжнародними за своїм характером або у зв'язку з наданим їм політичним значенням, навіть якщо вони служать для забезпечення лише незначної частини міжнародних перевезень. До цієї категорії можна віднести внутрішні автомагістралі: Панамериканська, Трансєвропейська, Транссахарська.

Глобалізація світової економіки привела до формування світових стандартів функціонування логістичних систем. Основні показники базового рівня: доступність; функціональність; надійність. Усі три базових показники – невід'ємна частина єдиного цілого; тільки функціонуючи разом, вони здатні задовольнити запити логістичного сервісу на світовому рівні.

У термінологічному апараті логістики поряд із поняттям логістичної системи використовується поняття “логістична мережа” як логістична система із мережною структурою.

Логістичні мережі – це складні логістичні утворення взаємопов'язаних ланок, які поєднують кілька логістичних ланцюгів [6, с. 117].

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна зазначити, що міжнародні логістичні системи – це складні комплекси, що відрізняються від локалізованих ланцюгів логістики. Основні відмінності: більш тривалий час

виконання поставок; більш тривалі та ненадійні строки транспортування; складна консолідація і численні точки розподілу; широкий діапазон режимів вантажоперевезень і розцінок на доставку.

## **1.2. Стратегії підприємств для підвищення конкурентоспроможності**

Стратегії підприємств для підвищення конкурентоспроможності виділяються в залежності від того, на якій стадії розвитку знаходиться підприємство. Так, подібно товару, галузь логістики проходить декілька стадій в процесі свого існування: молодість (зародження), зростання, уповільнення зростання, зрілість і занепад.

На стадії молодості ще не завершилося формування закономірностей, за якими функціонуватиме галузь. Технологічні ноу-хау, розроблені новаторськими організаціями, ретельно охороняються. Вхідні бар'єри низькі, тому увійти до галузі можуть як крупні, так і дрібні організації. Параметри ринку, такі, як місткість, структура сегментів, темп зростання і ін., можуть бути оцінені лише експертними методами. Існує невизначеність щодо ефективності тих або інших технологій, уподобань споживачів. Відсутні стандарти і різні організації намагаються знайти "свій шлях" у сфері технологій, просування і збуту. Економія на ефектах масштабів і освоєння не досягнута. Велика вірогідність виникнення складнощів із забезпеченням сировиною і комплектуючими. Найбільшу складність представляє початковий етап організації продажів, оскільки спочатку може бути задіяна лише новаторська частина споживачів, яка складає менше 20% всіх споживачів. Споживачі можуть також чекати появи більш досконалих моделей і відкласти момент здійснення покупки [18, с. 122].

На стадії зростання конкурентна боротьба в основному ведеться за величину ринкової частки. Можна сказати, що при значних темпах приросту місткості ринку галузь як система не є стійкою, тобто знаходиться в не рівноважному стані. Незначні зовнішні і внутрішні обурення можуть викликати значні зміни параметрів системи. На цій стадії основною стає задача адекватного планування. Якщо організація недооцінить перспективний попит, вона не зможе його задовольнити і, отже, втратить ринкову частку. Якщо ж вона його переоцінить і створить надлишок виробничих потужностей, вона може потерпіти невдачу, викликану неефективними інвестиціями. Особливо актуальна ця задача для галузей чутливих до ступеня завантаження виробничих потужностей. Саме на цьому етапі відбувається процес формування зв'язків "організація - постачальник" і "організація - споживач"; при цьому конкурентна сила постачальників достатньо велика, оскільки саме вони можуть визначити успіх або невдачу інших галузевих організацій. Тому важливо сформувати міцні довгострокові відносини, що базуються на взаємному довірі і обопільній вигоді. Можливі дії тут - вкладання довгострокових, ексклюзивних договорів з постачальниками і споживачами на вигідних для них умовах [18, с. 124].

Найбільшою перешкодою до збереження конкурентної переваги на цій стадії є заспокоєність і відсутність необхідних зусиль у вдосконаленні технології, створенні нових товарів. Організація повинна поспішати скористатися благами ефектів масштабів і освоєння, прагнути закріпити відносини з найважливішими постачальниками, активно розвивати збутову мережу, займатися пошуком нових сегментів споживачів, освоювати нові географічні території. Їй завжди слід пам'ятати про те, що на цій стадії розвитку галузі можливе входження могутніх конкурентів з великими можливостями.

Перехід в стадію зрілості звичайно призводить до істотних змін в конкурентній стратегії галузі діяльності:

1. падіння споживчого попиту породжує гостру конкуренцію за частку на ринку;
2. споживачі стають більш вибагливими і вимагають більших вигод при здійсненні повторних покупок;
3. конкуренція часто виявляє великий вплив на витрати і рівень обслуговування;
4. виникнення серйозних проблем при розширенні виробничих потужностей;
5. ускладнення іноваційного процесу і процесу пошуку нових способів застосування;
6. підсилення міжнародної конкуренції;
7. доходність галузі падає періодично або постійно;
8. ужорсточення конкуренції породжує ряд злиттів і поглинань серед колишніх конкурентів, залишає позаду (поза галуззю) слабких, а в цілому, - призводить до консолідації галузі [21].

В галузях, що знаходяться на стадії зрілості, стратегічний наголос необхідно зробити на заходи щодо підвищення ефективності і підтримання рівня прибутковості: скорочення параметричного ряду продукту, вдосконалення виробничого процесу, скорочення витрат, інтенсифікацію зусиль по стимулюванню продажів, розширенню інтернаціоналізації і придбанню переможених конкурентів [21].

Значні переваги логістики в конкурентному середовищі ґрунтуються на дослідженнях британських вчених, які стверджують, що в структурі витрат близько 70% - це витрати, що пов'язані із транспортуванням, упаковкою, заощадженнями та іншими операціями з переміщення товарів. Звідси випливає, що саме в галузі логістики, а не виробництва, як вважалося раніше,

розміщуються найбільші запаси згідно з поліпшенням конкурентної позиції підприємства. Зменшення періоду проходження товарів по логістичному ланцюгу має значні економічні переваги. Справа в тому, що в структурі загального часу на виготовлення та продаж товарів (починаючи з формування замовлення на матеріали і закінчуючи продажем кінцевому споживачеві) сам виробничий процес займає в середньому від 2 до 5%. Таким чином, більше 95% часу обороту витрачається на логістичні операції. Скорочення цього компонента збільшить грошовий потік і, отже, отримає більше прибутку за одиницю часу [14, с. 8].

Стратегія логістичного підходу також створює умови для вдосконалення багатьох інших показників діяльності підприємства, оскільки покращує загальну організацію, збільшує взаємозв'язок окремих підрозділів, покращує керованість. Таким чином, економічний ефект від впровадження відділу логістики на промисловому підприємстві досягається за рахунок зменшення витрат наскрізне по всьому потоковому процесу, що підвищує конкурентоспроможність підприємства за рахунок реалізації логістичної стратегії лідерства за витратами. Існує позитивний зв'язок між ефективною організацією логістичних процесів та успіхом у бізнесі через розвиток співдружності між усіма учасниками логістичного ланцюга. Кожен виріб або продукт має свій унікальний ланцюжок поставок. Іншими словами, ланцюг поставок описує весь шлях матеріалів, якими вони йдуть від початку виникнення до кінцевого споживача. Тобто ланцюжок поставок - це послідовність дій, необхідних для якісного задоволення потреб споживачів. Саме якість сьогодні виступає ключовим моментом створення конкурентоспроможності підприємства на ринку і саме цей аспект найкраще задовольняє логістичний підхід до організації всіх бізнес-процесів підприємства [14, с. 8].

Таким чином, у галузі на стадії зрілості різко посилюється конкуренція, що викликано, в основному, значним ускладненням процесу залучення нових споживачів. Конкуренція зосереджується на переманюванні клієнтів конкурентів за рахунок надання їм більш вигідних умов. На цій стадії відбувається значне зниження галузевої прибутковості, що також сприяє інтенсифікації конкурентної боротьби.

### **1.3. Методологія дослідження**

Проблематика дослідження зумовила використання обширного кола різнопланових джерел, забезпечила необхідність урізноманітнення методів дослідження проблеми.

Так, методологія дослідження дає змогу впорядкувати отримані результати, розкрити можливості пошуку альтернативних шляхів вирішення поставленої проблеми, оцінити практичну цінність отриманих результатів, розвинути здатність до ведення наукових дискусій та сформувані інтелектуальні здібності особистості дослідника.

В роботі були використані загальнонаукові, конкретно-історичні, спеціальні методи і технології дослідження, які сприяли розкриттю діяльності В. Чорновола, його суспільно-політичної діяльності.

До теоретичних методів дослідження належали методи сходження від абстрактного до конкретного, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції та інші загальнонаукові та конкретно наукові методи.

Метод сходження від абстрактного до конкретного полягає в умовному розчленуванні об'єкта дослідження, опис його властивостей за допомогою безлічі понять і характеристик, перетворюючи на сукупність зафіксованих мисленням абстракцій, односторонніх визначень. Потім відновлюється сам

об'єкт, він відтворюється у всій своїй багатогранності, але вже у процесі мислення.

Аналіз це процес розумового або фактичного розкладання цілого на складові частини. Синтез означає поєднання різних елементів, сторін предмета в єдине ціле.

Дедукція це метод, який полягає в одержанні часткових висновків на основі обробки якихось загальних положень. Тобто, це є рух мислення від загального до часткового, окремого. Наприклад, із загального положення, можна зробити дедуктивний умовивід. Якщо вихідні загальні положення є встановленою науковою істиною, то завдяки методу дедукції завжди можна дістати вірний висновок. Особливість дедукції як методу дослідження полягає в тому, що вона завжди веде тільки до істинного висновку.

Метод індукції, на противагу методу дедукції, пов'язаний з рухом думки від часткового до загального, від окремих фактів до загальних причин. Цей метод потребує співвідношення різних явищ і встановлення їх спільних і відмінних рис. Метод дедукції це послідовний вивід теоретичних положень з інших положень, які вже були відомі. Тобто це рух думки від загального до часткового.

Також, враховуючи особливість теми дослідження, варто окремо виділити застосування теоретико-експериментальних методів, до яких відносять експеримент, аналіз-синтез, індукцію-дедукцію, моделювання, гіпотетичність, історичність, логічність, абстрагування, ідеалізацію, аксіоматику, узагальнення тощо.

Серед методів наукового дослідження слід окремо виділити аргументацію, як суто логічний процес, сутність якого обумовлена істиною судження, яку необхідно довести. Цей процес базується на сукупності аргументів, до складу яких можуть входити факти, визначення, аксіоми тощо.

Переконливість аргументації повинна відповідати наступним вимогам:

- до аргументів відносяться лише ті твердження, істинність яких доведена і тому вони виконують роль фундаменту, на якому будується вся доказовість;
- аргументи мають бути доведені незалежно від висунутої тези, бо в протилежному випадку самі аргументи потребують доведення;
- аргументи не можуть самі собі суперечити, а тому мають бути самодостатніми.

Під час проведення дослідження дотримувались всі основні принципи методології досліджень, зокрема:

- принцип єдності теорії і практики, які є взаємообумовленими;
- принцип системності, на підставі якого встановлюється, що кожен досліджуваний об'єкт розглядається як єдине ціле і кожне явище оцінюється у взаємозв'язку з іншими;
- принцип розвитку, що полягає у формуванні наукового знання із відображенням суперечностей, кількісних та якісних змін об'єкта дослідження;
- принцип об'єктивності, що потребує врахування всіх факторів, які характеризують досліджувані об'єкти, явища і процеси;
- принцип декомпозиції, який ґрунтується на поділі системи на частини, виділенні окремих комплексів робіт для створення умов ефективного аналізу та проектування досліджуваних об'єктів, явищ і процесів;
- принцип абстрагування, який полягає у виділенні істотних та упущенні несуттєвих проявів властивостей досліджуваних явищ і досліджуваних процесів.

Дослідження проводилося у певній логічній послідовності, внаслідок чого було забезпечено конкретність, поетапність та обґрунтованість висновків.

Таким чином, можна узагальнити, що сукупність різнопланових міждисциплінарних принципів та методів забезпечить наукову достовірність результатів дослідження.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЛОГІСТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ГОФРОТАРА - ЗАКАРПАТТЯ"

#### 2.1. Діяльність підприємства ТОВ "Гофротара - Закарпаття"

Виробничо-Торгівельне Підприємство ТОВ "Гофротара - Закарпаття" - це сформована команда професіоналів, яка успішно працює і розвивається у сфері виробництва та реалізації своєї продукції на українському ринку гофрокартону та гофроупаковки.

Виробничо-Торгівельне Підприємство ТОВ "Гофротара - Закарпаття" постійно вдосконалює свою діяльність, розвиває та оснащує виробництво. Саме тому, сьогодні "Гофротара-Закарпаття" це сформована команда професіоналів, яка успішно працює і розвивається у сфері виробництва, та продажу на українському ринку гофропродукції [27].

Виробничі потужності знаходяться в Закарпатті, в місті Мукачево, та налічують: гофролінію, Rapidex - це лінії по виконанню гофрокартону, автоматичні зшивні і фальцевально-склеюючі пристрої, апарати для зшивання та термосклейки, лінії для виконання гофроящиків, складські приміщення та багато іншого.

За час роботи було нарощено значну клієнтську базу. Споживачами гофротари є низка підприємств Західної України, серед них можна зустріти: виробників напівфабрикатів, молочні заводи, харчові комбінати, швейні фабрики, заводи різних будматеріалів, фермерські господарства, гіпермаркети, різні державні установи, кондитерські фабрики, логістичні компанії та багато інших [27].

Компанія відповідально підходить до виконання замовлення для кожного клієнта. Завдяки наявності власних виробництв можливо виготовлення термінових замовлень за 1 - 2 дні. Як правило, плановий замовлення гофротари займає 5-10 днів.

Вся гофротара та гофровироби відповідають всім стандартам якості. Картон є екологічно чистим матеріалом, що підтверджується сертифікатами якості та епідеміологічними висновками, упаковку можна використовувати для харчової промисловості, а також і для безлічі різних видів товарів.

В діяльності компанії існують наступні правила:

- Виготовлення продукції найвищої якості;
- Індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- Максимальне задоволення потреб споживача;
- Надійне та успішне партнерство.

ТоВ ВТП “Гофротара–Закарпаття” пропонує своїм партнерам та покупцям надійні умови співпраці, широкий асортимент продукції, а саме гофрокартону та виробів з нього.

Для гофровиробів власного виробництва використовуються найкращі Testliner, Bicoliner, Crafliner як українського так і закордонного виробництва.

Серед партнерів можна зустріти:

- Ambro (Франція);
- Mondi (Румунія);
- Ессо рарег (Румунія);
- Hamburg рарег Німеччина);
- Українські виробники [27].

На ТоВ ВТП “Гофротара–Закарпаття” існує три основних виробництва:

1) виробництво картону специфікується на випуску пакувального (коробчатого) крейдованого і не крейдованого картону, пакувального картону, у тому числі гофрованого паперу.

2) виробництво паперу спрямоване на випуск базового паперу для споживчих товарів санітарно-гігієнічного призначення та готових паперових виробів: рушників, серветок, рулончиків туалетного паперу.

3) це сучасне виробництво гофрованого картону та упаковки. Завод оснащений обладнанням провідних європейських компаній. Загальна потужність становить 300 млн.м<sup>2</sup> гофрованого картону на рік (упаковка для кондитерських виробів, упаковка для молочної продукції, упаковка хлібобулочних виробів, упаковка для м'яса та птиці, упаковка для алкогольних та безалкогольних напоїв).

ТОВ ВТП "Гофротара-Закарпаття" виробляє надзвичайно широкий асортимент продукції, яка включає:

- картонні коробки, пачки, тощо з багатокольоровим друком;
- макулатурний картон хром-ерзац;
- папір санітарно-гігієнічного призначення виключно з макулатури або первинної сировини;
- гофротарний картон;
- товари офісного та народного призначення (паперові тарілки, папки для папері, швидкозшивачі, альбоми та ін.);
- надає послуги комунально-екологічного призначення у відповідності до місії та цінностей підприємства.

Підприємство ТОВ ВТП "Гофротара-Закарпаття" застосовує одночасно однорівневий та дворівневий канали розподілу: через мережу дилерів та систему «Бізнес для Бізнесу».

Канали збуту продукції в першу чергу залежать від виду самої продукції. Гофропродукція реалізовується перш за все прямим клієнтам підприємства, що застосовують гофротару в себе для пакування товарів, і дилерам та переробним компаніям. Картонна продукція реалізовується напряму типографіям та поліграфічним підприємствам, а також дилерам для

подальшого продажу. Туалетний папір підприємство постачає в торгівельні мережі та дистриб'юторам, щоб реалізувати в регіонах у яких є невеликі місцеві торгівельні мережі і інших місцях продажу.

Кожен рік продукцію ТоВ ВТП “Гофротара–Закарпаття” купують низка компаній з України, низки країн СНД та за кордоном.

Попит на картонну продукцію залежить від економічного стану споживачів, тому ТоВ ВТП “Гофротара–Закарпаття” змушене підлаштовуватися під потреби споживачів для підвищення популярності власної продукції, що є важливим фактором для діяльності.

Компанія відкрита до партнерства як з новими партнерами, так і з компаніями постачальниками сировини, транспортних послуг та інших. Співпрацює як з фізичними особами-підприємцями, так і юридичними особами, резидентами та не резидентами.

Менеджери компанії завжди раді відповісти на усі запитання щодо умов співпраці, асортименту продукції, ціни на нашу продукцію, способи і терміни поставок, мінімальну суму замовлення.

Для подальшого співробітництва та укладання договору, потенційним партнерам необхідно зв'язатися з менеджерами, для отримання повної інформації, щодо наявності потрібних документів, та іншого. Також компанія працює як за попередніми замовленнями, так і по наявності на складі готової продукції.

Якщо партнери зацікавлені в співпраці, більш детальну інформацію можна отримати завітавши ас в офіс, отримати її телефоном або відправивши повідомлення електронною поштою.

В офісах компанії в Мукачево, та у Львові, можна ознайомитися із зразками продукції що виготовляє ТоВ ВТП “Гофротара - Закарпаття”.

Замовлення можна зробити:

- відвідавши офіс, також там можна ознайомитися з взірцями продукції;

- в телефонному режимі, зв'язавшись з менеджерами відділу збуту;
- на сайті, скориставшись меню “Замовлення”;
- по електронній пошті (вказавши контактний номер телефону, місто та e-mail).

## 2.2. Формування конкурентної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання

Конкурентні переваги ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” це будь-які унікальні або ексклюзивні властивості підприємства, які на цьому етапі або в перспективі роблять ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” конкурентоспроможним в обраній сфері діяльності, створюють стабільні переваги перед іншими конкурентами і дозволяють успішно їм протидіяти.

Основні фактори (чинники), що впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції ТОВ ВТП “Гофротара - Закарпаття”**

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ ВТП “Гофротара - Закарпаття”*

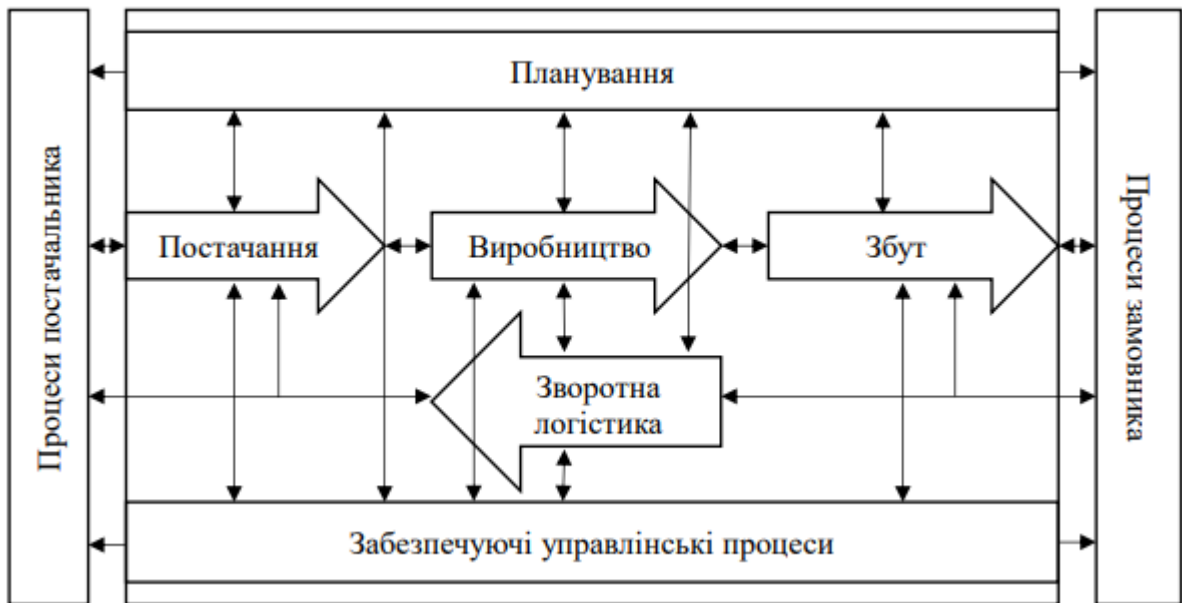
Так, вибір конкурентної стратегії ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” зазвичай відображає рішення про те, чи буде компанія прагнути відрізнятись від конкурентів у кращу сторону рівнем сервісу, що надається клієнтам. До поняття сервіс можна включити характеристики швидкості, гнучкості та надійності організації ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” як постачальника, або намагатися конкурувати за рахунок нижчих витрат виробництва і дистрибуції, ефективного використання оборотних коштів.

Так, поєднання високого рівня сервісу і низьких витрат проблематично, якщо взагалі можливо, тому ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” необхідно зробити стратегічний вибір для кожного ринку, який воно обслуговує.

В логістичній системі ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” виділяються наступні групи процесів:

- 1) процеси планування;
- 2) процеси постачання (закупівель);
- 3) процеси виробництва;
- 4) процеси поставки продукції замовникам;
- 5) процеси зворотної логістики;
- 6) забезпечуючі управлінські процеси.

Між цими процесами існують множинні інформаційні зв'язки як всередині підприємства ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”, так і з процесами постачальників і замовників (рис. 2.2).



**Рис. 2.2** Взаємодія груп процесів підприємства

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ ВТП “Гофротара - Закарпаття”*

Аналізуючи зовнішнє середовище непрямого впливу у табл. 2.1 можна зробити висновок, що найбільш негативно на підприємство впливають економічні фактори та політична нестабільність, а зараз і війна в країні, а саме: низький рівень доходів населення, зростання темпу інфляції та несприятливий рівень податкових ставок в Україні, негативні зрушення в економіці в цілому, невірноваженість політичної системи щодо залучення іноземних коштів. Позитивно впливає розвиток науково-технічних факторів, розвиток технологій та сфери менеджменту. Також для ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” позитивним є зростання рівня освіти, що призводить до збільшення випуску наукових видань, що в свою чергу сприяє зростанню виробництва паперової продукції.

Таблиця 2.1

**Характеристика факторів середовища непрямого впливу на розвиток ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”**

<b>Політичні фактори</b>	
Політична нестабільність в країні	- негативні зрушення в економіці в цілому. Один з ключових факторів, на який звертають увагу іноземні інвестори при розміщенні інвестицій. Целюлозно-паперова галузь зацікавлена в залученні коштів іноземних інвесторів, проте неврівноваженість політичної системи країни на даному етапі розвитку є фактором, який можна віднести до не сприятливих можливостей розвитку
Євроінтеграція	- європейській ЦПП характерне перенасичення ринку (населення в європейських країнах скорочується, а виробництво - зростає). Основною тенденцією європейського ринку сьогодні є зниження рентабельності продаж при загальному збільшенні виробництва основних видів продукції. Подібні тенденції змушують європейських виробників паперу шукати нові «ненасичені» ринки
<b>Економічні фактори</b>	
Темпи економічного зростання	- сприятлива тенденція для промислових підприємств, оскільки обумовлює зростання доходів населення і, відповідно, купівельної спроможності споживачів.
Зростання купівельної спроможності населення	- збільшення споживання паперової продукції
<b>Соціально-культурні фактори</b>	
Зростання рівня освіти	- збільшення виробництва книжок, газет, журналів, що в свою чергу сприяє збільшенню виробництва паперової продукції.
<b>Технологічні фактори</b>	
Розвиток інформаційних технологій	- нові підходи до використання інформаційних та комп'ютерних мереж - є підґрунтям для прийняття стратегічних рішень на підприємстві - з розвитком інформаційних технологій, комп'ютерної техніки та електронних носіїв інформації потреба в папері різко скоротиться
Розвиток хімічної технології	- розвиток технології сприяє підвищенню якості та скороченню витрат виробництва паперової продукції, а окрім цього розвиток хімічних технологій в інших галузях створює потенційних замінників паперової продукції, наприклад полімерної та пластикової упаковки.

*Джерело: складено автором*

Так, підприємство ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” поступово розвивається та збільшує асортимент своїх послуг, збільшуючи прибуток та власний капітал, що є позитивним для ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”.

Але існують і негативні показники, такі як збільшення собівартості продукції і поточних зобов'язань. Підприємство ТОВ ВТП "Гофротара-Закарпаття" і надалі планує збільшувати власний капітал і вдосконалювати стратегію розвитку компанії. Зокрема, почати зменшувати поточні зобов'язання з виплати уже існуючих кредитів. Також здійснюється контроль кількості запасів, щоб продукція була постійно в обігу. Також підприємство постійно вдосконалює логістичну систему, щоб завжди забезпечувати повний асортимент продукції для споживачів.

Аналіз використання функцій логістики для підвищення конкурентоспроможності ТОВ ВТП "Гофротара-Закарпаття" здійснимо в наступному підпункті роботи.

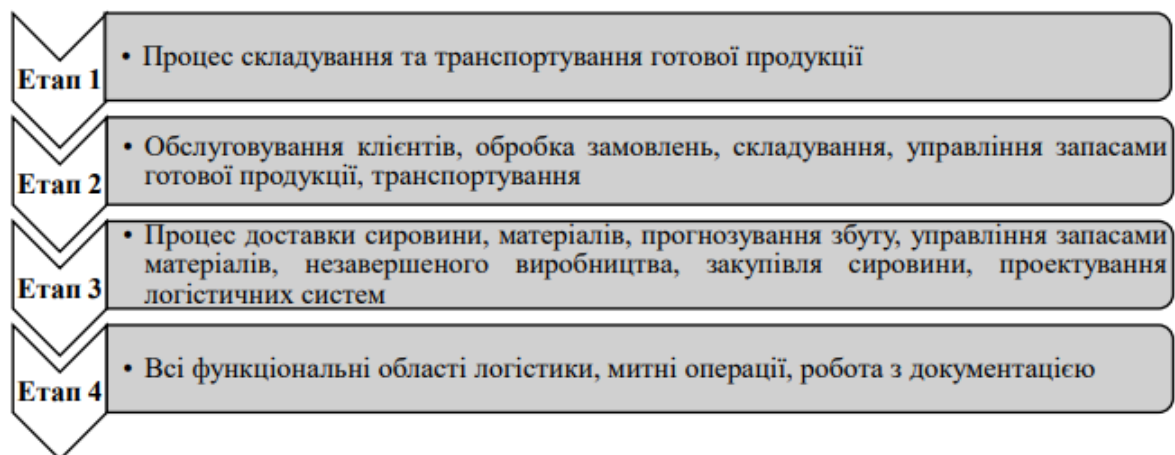
### **2.3. Використання функцій логістики для підвищення конкурентоспроможності**

Аналізуючи використання функцій логістики для підвищення конкурентоспроможності ТОВ ВТП "Гофротара-Закарпаття", варто зазначити, що в науковій літературі немає єдиної думки стосовно визначення ефективності логістичної системи для підвищення конкурентоспроможності. Часто головним критерієм такої ефективності вважається мінімізація логістичних витрат. Безсумнівно, акцент на мінімізації витрат є актуальним, проте тільки при умові досягнення необхідного рівня логістичного обслуговування. Фактична величина витрат, пов'язаних з виконанням певних логістичних операцій, найбільшою мірою відображає результати логістичної діяльності. Для всіх логістичних функцій на підприємстві метод аналізу логістичних витрат передбачає встановлення вартісних критерій. У разі значних витрат в діяльності логістичної служби вносяться необхідні зміни та

доповнення. Ускладнення при оцінці ефективності логістики пов'язані в основному з існуючими на підприємствах методами обліку витрат, які не дозволяють розподіляти та контролювати логістичні витрати, а отже, оцінювати ефективність відповідних функцій, що виконуються підприємством [26, с. 67].

Логістична система ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” являє собою сукупність основних ланок (виробничо-технологічних ланцюгів), які забезпечують виконання функцій постачання, виробництва та реалізації картонно-паперової продукції для основних споживачів.

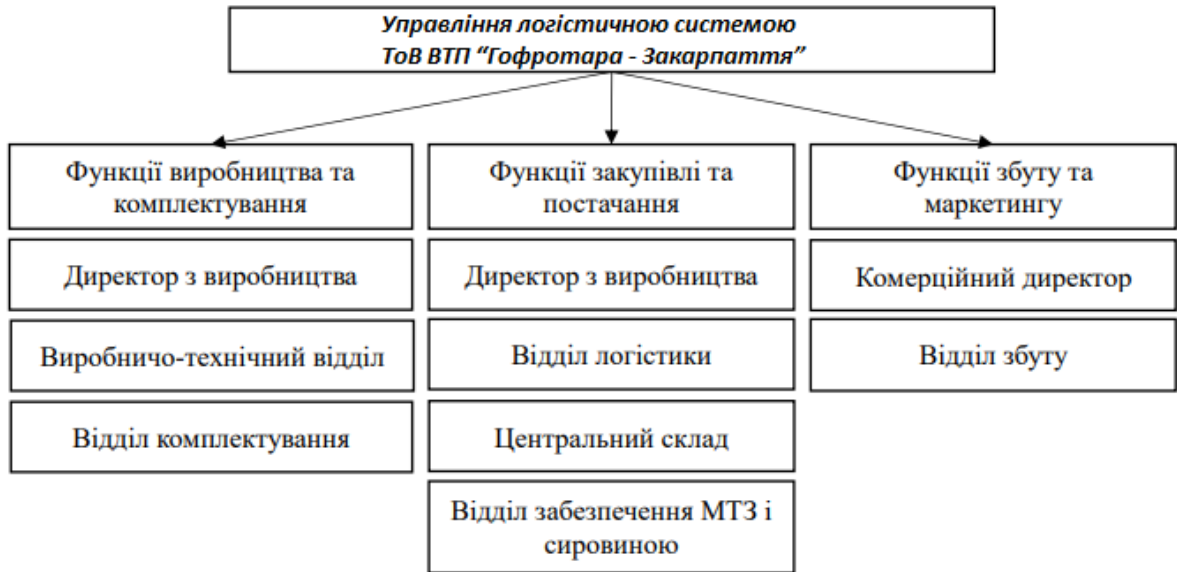
Логістичні процеси на підприємстві ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” поділяються на 4 етапи (рис. 2.3).



**Рис 2.3. Етапи логістичних процесів на підприємстві**

*Джерело: складено автором на основі даних ТоВ ВТП “Гофротара - Закарпаття”*

Організаційна структура управління логістичною системою підприємства представлена на рис. 2.4.



**Рис 2.4. Організаційна структура управління логістичною системою**

*Джерело: складено автором на основі даних ТоВ ВТП "Гофротара - Закарпаття"*

Так, основними завданнями управління логістичними процесами на ТоВ ВТП "Гофротара-Закарпаття" можна вважати два завдання: забезпечення цільового рівня обслуговування споживачів та оптимізація витрат по всьому ланцюгу поставок.

Досягнення цільового рівня обслуговування замовників, що є одним з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства ТоВ ВТП "Гофротара-Закарпаття", є найбільш економічно ефективним способом.

Ефективне управління логістичним сервісом на підприємстві ТоВ ВТП "Гофротара-Закарпаття" включає:

- організацію процесів, що забезпечують реалізацію логістичних послуг;
- розроблення збалансованої системи показників, що дозволяє оцінити ефективність логістичної сфери ТоВ ВТП "Гофротара-Закарпаття";

- забезпечення контролю за виконанням бізнес-процесів обслуговування споживачів ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” та оцінка відповідних показників;

- виявлення причин, що спричинили відхилення в логістичних процесах на ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”, розробка заходів щодо їх усунення - коригувальні та профілактичні дії.

Для забезпечення ефективності діяльності поставка товару ТОВ ВТП “Гофротара–Закарпаття” здійснюється на підставі замовлення клієнта, з вивозом товару на умовах EXV, DDU або FCA (міжнародні стандарти “Інкотермс”):

- EXV - покупець забирає товар зі складу продавця (самовивіз);
- DDU - товар доставляється на склад замовника;
- FCA - товар доставляється перевізнику замовника.

Використання функцій логістики для підвищення конкурентоспроможності може бути забезпечене за рахунок:

- оновлення матеріально-технічної бази транспорту;
- посилення інформатизації;
- підвищення ефективності транспортних перевезень;
- погодженої взаємодії всіх учасників ланцюгів постачань вантажів;
- розробки і реалізації інноваційних програм розвитку логістичної системи.

Вказані заходи сприятимуть прискоренню доставки вантажів ТОВ ВТП “Гофротара–Закарпаття”, підвищенню конкурентоспроможності маршрутів транзитних перевезень, покращенню інвестиційного клімату, а також розширення діяльності ТОВ ВТП “Гофротара–Закарпаття”.

Слід також відзначити, якість транспортних перевезень істотно покращує умови функціонування ТОВ ВТП “Гофротара–Закарпаття”, збільшує потенціал комерційної діяльності, сприяє підвищенню

рентабельності. Разом з тим потрібно враховувати екологічні наслідки функціонування транспорту, розробляти та реалізовувати заходи, спрямовані на збереження навколишнього природного середовища. На сучасному етапі держава підтримує сферу логістики, приймаючи закони та програми розвитку перевезень.

В управлінні якістю логістичного сервісу ТОВ ВТП “Гофротара–Закарпаття” дуже важливим є процес прийняття коригувальних дій, коли цілі і завдання обслуговування покупців були не досягнуті. Оцінка логістичного сервісу сама по собі - це марна трата часу і сил, якщо отримані результати не привели до прийняття конкретних заходів. Дії, які вжиті після виявлення недоліків, сприятимуть стійкій та ефективній реалізації програми логістичного сервісу ТОВ ВТП “Гофротара–Закарпаття”.

Підприємству ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” необхідно враховувати те, що останнім часом в Україні частка залізничних перевезень зменшується на користь автомобільних. Головною проблемою ринку є значна зношеність вагонів и недостача коштів на відновлення парку, в т.ч. локомотивного. Геополітичний фактор також позначився на діяльності залізничних перевізників. Анексія Криму, втрата контролю над деякими територіями Донбасу, а з 24 лютого 2022 року повномасштабне вторгнення Росії в Україну обмежили можливості пересування по залізниці, а також призвели до втрат локомотивного і вагонного парків.

На сучасному етапі фактором ризику автомобільних вантажоперевезень є обмеження руху великогабаритного транспорту, які вводяться відповідно погодних умов, і можуть затримати доставку. Хоча, протягом 2017-2018 року Україна демонструвала позитивні показники розвитку перевезень в цілому завдяки зростанню оптово-роздрібного товарообігу і промислового виробництва (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Динаміка обсягів ринку транспортних послуг в Україні в цілому в 2017 – 6 міс. 2018 рр., млрд. грн.**

Джерело: [2]

Як видно, обсяг реалізованих транспортних послуг в Україні зростає. Темп приросту обсягів ринку транспортних послуг за 8 місяців 2018 року становив 16,8%. В 2017 році загальний обсяг реалізованих транспортних послуг в Україні становив 190,9 млрд.грн.

Але в сучасних кризових умовах особлива увага повинна приділятися плануванню закупок ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”, щоб використовувати великогабаритний транспорт. Так, існують різні методи закупок, які застосовуються в інших країнах залежно від особливостей придбаних матеріальних ресурсів, але найчастіше на зовнішньому ринку застосовуються такі методи, як «точно в час» та закупівлі відповідно до запитів покупців. На ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” відносини з постачальниками повинні будуватися на довгостроковій основі, пришвидшувати обмін інформацією, повинна відбуватися сертифікація постачальників. Сучасні тенденції проведення закупівель замість власного

виробництва, підвищення якості, зниження рівня запасів, поєднання систем постачальників і покупців в єдину логістичну систему призведуть до підвищення ефективності роботи з постачальниками ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”.

На ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” упродовж останніх років спостерігається зростання логістичних витрат на обробку замовлень, інформаційно-комп’ютерну підтримку, логістичне адміністрування, забезпечення автоматизації складських процесів та підвищення рівня сервісу.

На ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” постійно підвищують ефективність управління логістичними процесами, так як воно повинно бути направлене на досягнення цільового рівня обслуговування замовників, що є одним з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, найбільш економічно ефективним способом.

Отже, для збереження ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності компанії ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” необхідно робити певні зусилля в напрямку підвищення рівня технологічності та ефективності логістичних процесів. З’являється нагальна необхідність вишукування додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат у сфері логістики.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Перспективи використання логістичного потенціалу підприємства**

Важливим показником ефективності роботи логістичного сервісу підприємства ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” є рівень логістичного обслуговування. Це головний інтегральний критерій, який дозволяє оцінити реальні можливості постачальника послуг як зі сторони підприємства ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”, так і з позиції замовників.

Виокремимо перелік послуг передпродажного характеру для підприємства ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”, які можуть впливати на формування попиту на логістичне обслуговування:

- формування асортиментної матриці до продажу;
- організація рекламних кампаній;
- розробка і здійснення маркетингових стратегій.

На підставі зазначених функцій можна зробити висновок про те, що здійснення логістичних послуг передпродажного характеру має бути важливим завданням відділу по товарній політиці і відділу маркетингу ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”.

Визначимо набір логістичних послуг, вдосконалення яких забезпечить ефективне просування і доставку товару до місця призначення відповідно до замовлення покупця:

- формування замовлення покупця в обліковій системі;
- підбір і комплектація замовлень покупців;
- пакування та маркування замовлень покупців;

- формування вантажних одиниць;
- підготовка супровідних документів для забору замовлення покупців.

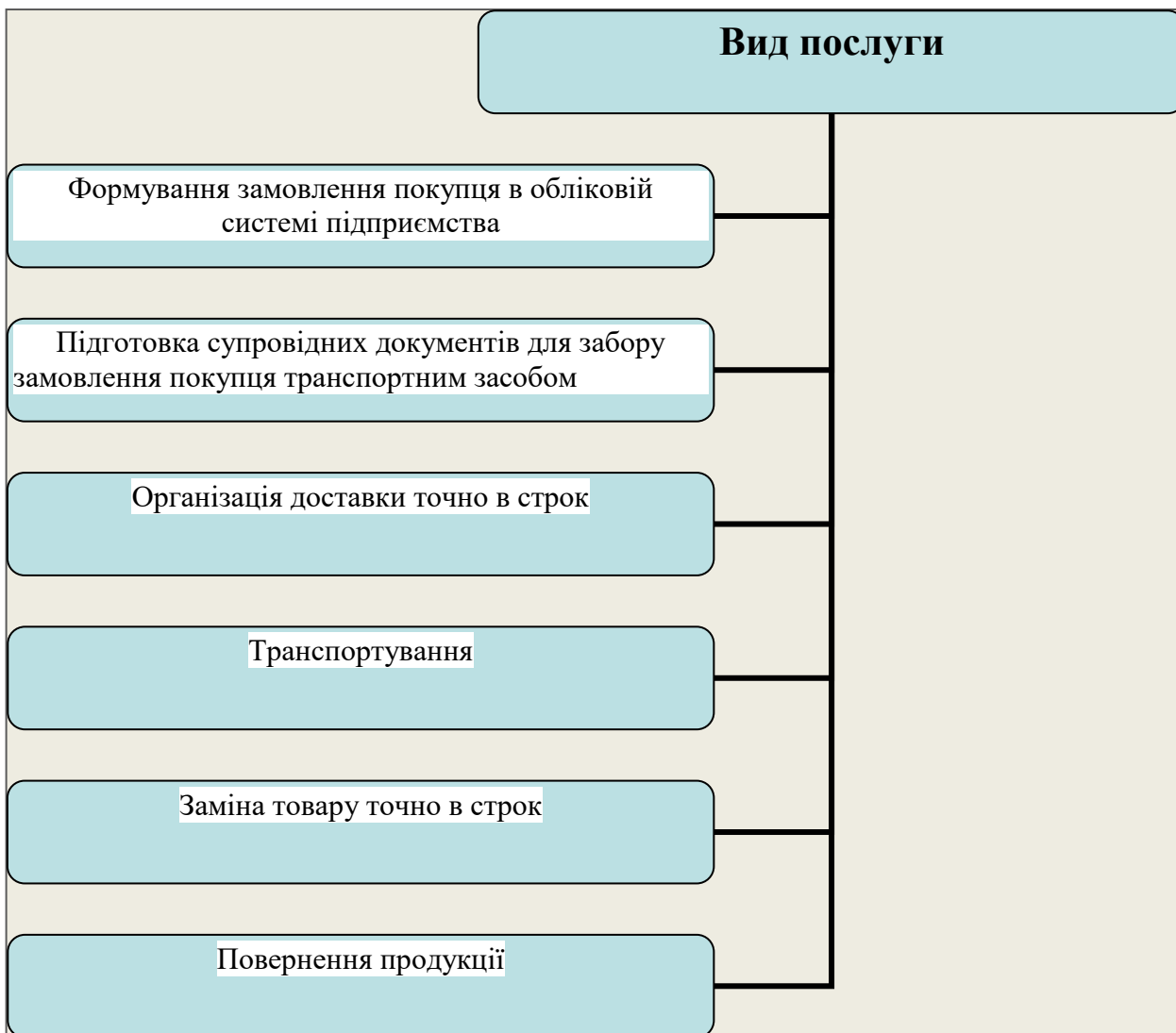
Виокремимо також набір логістичних інформаційних послуг післяпродажного характеру, вдосконалення яких забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- збір макулатури;
- розгляд претензій покупців;
- заміна бракованого товару.

На підставі зазначених функцій можна зробити висновок про те, щоздійснення логістичних послуг післяпродажного характеру – це завдання відділу продажів і складу. Так, чим більша кількість послуг надається в комплексі логістичного сервісу, тим більші витрати несе ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”, і, водночас, з’являється більше можливостей для збільшення доходів та отримання нормального прибутку. Таким чином, рівень конкурентоспроможності підприємства ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” на масовому ринку знаходиться між двома економічними показниками – загальними витратами на сервіс та загальними втратами від низького рівня логістичного обслуговування.

Завданням логістичного відділу підприємства ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” має стати пошук оптимальної величини рівня логістичного сервісу.

В схемі 3.1 наведемо планові зміни параметрів логістичного сервісу та проведення заходів щодо підвищення його якостей.



**Рис. 3.1. Перелік найбільш значущих параметрів логістичного сервісу**

Джерело: складено автором

Таким чином, з огляду на зміну значень параметрів логістичного сервісу на ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” можна підвищити рівень логістичної складової обслуговування споживачів, оптимізувати робочий час співробітників, скоротити тривалість логістичного циклу поставки та повернення товару.

При цьому необхідно звернути увагу на ще один важливий момент. Так, надлишок пропонованих логістичних послуг чи занадто високий рівень

логістичного сервісу може привести до перевищення витрат, пов'язаних з наданням сервісу над доходами від реалізацій послуг. Приблизно до рівня логістичного обслуговування в 70% витрати на логістичний сервіс ростуть пропорційно (тобто на один і той же приріст доходів потрібно приблизно такий же приріст витрат). У той же час, при рівні логістичного сервісу ще 70% зростання витрат відбувається по експоненті. Тобто компанії доводиться все більше вкладати для отримання того ж результату. При досягненні рівня обслуговування в 90% логістичний сервіс стає менш вигідним у зв'язку з різким зростанням його вартості. На рубежі 95-97% величина витрат наближається до величини одержуваного ефекту. Це явище є однією з причин невиправданого завищення продажної ціни товару і пояснюється наступними обставинами:

- більшість споживачів очікують не дуже високого рівня обслуговування. Іншими словами, можуть почати витіснення компанії, які надаватимуть велику кількість типових, простих послуг, достатніх для споживачів (формування партій поставок, сортування, підбір асортименту, упаковка, декларування, тощо);

- після досягнення визначеного рівня сервісу ринок стає нечутливий до його подальшого збільшення. Стає дуже вузьким круг споживачів, які готові адекватно сприймати такий асортимент послуг і їх ціну.

Тому більшість компаній прагнуть наблизитися до точки безбитковості в процесі задоволення замовлень споживачів, але не перевищувати цей оптимум. Однак, і при дуже низькому рівні логістичного сервісу також відбувається збільшення сумарних витрат, пов'язаних з погіршенням якості (нижче загального рівня).

Таким чином, можна відзначити, що для ТОВ ВТП "Гофротара-Закарпаття" необхідними є певні компроміси: відносно невисокий, але стабільний рівень якості сервісу, що надається при обмеженні асортименту

послуг, підвищена вартість комплексу послуг, але надійність і комплексність їх сервісу.

Логістична стратегія контролінгу ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” повинна бути спрямована на підтримку загальної стратегії підприємства з метою оптимізації ресурсів компанії при управлінні матеріальними і супутніми потоками. Головною особливістю логістичної стратегії має бути «природність» зв’язків кожного елементу стратегічного планування бізнесу, таких як маркетингова, фінансова, виробнича та інші. Цілі контролінгу логістики ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” повинні бути націлені на:

- поступове зниження логістичних витрат;
- підвищення продуктивності логістичної діяльності;
- збільшення якості логістичного обслуговування.

Так, повинна діяти ефективна підтримка діючої стратегії підприємства ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” при управлінні логістичними потоками та їм супутніми (фінансовими, інформаційними) з оптимальними витратами матеріальних фінансових та матеріальних ресурсів.

Головним стримуючим фактором даної стратегії можуть стати логістичні витрати, адже із збільшенням якості логістичної системи та використанням нових методів управління вони мають тенденцію до зростання. Включення до стратегії контролінгу особливої уваги до витрат, можна визначити такі головні цілі [16]:

- оптимізація витрат логістичної діяльності;
- доставка товарів дистриб’юторам та споживачам напряму (без додаткового складування);
- при потребі складів у інших областях країни – використовувати загального користування;
- використання концепції «just in time».

Підтримка процесу планування бюджету потребує отримання багатьох форм бюджетів, здійснення документообігу та забезпечення контролю виконання запланованих бюджетів на рівні логістичної діяльності [16]. При цьому беруться до уваги і фінансові, і нефінансові показники діяльності, які раніше були досліджені та були розглянуті як базові, які управлінці можуть використовувати у своїй методиці як основні показники ефективності логістичної системи.

Необхідною є конфігурація стратегії логістичного контролінгу ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”. Вона визначається її метою, завданнями, об’єктами та складовими логістики. Так, головною метою стратегічного контролінгу логістики є отримання управлінцями інформації про можливі напрямки розвитку логістичної діяльності підприємства ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” для забезпечення підтримки прийняття майбутніх рішень. До головних завдань контролінгу логістики ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” відносяться:

- пошук інформації про зовнішнє оточення підприємства ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”;
- визначення сумісності між стратегією та очікуваним застосуванням;
- здобуття конкурентних переваг за рахунок оптимізації витрат.

Основними об’єктами стануть: дані щодо витрат, попиту, фінансів, матеріального забезпечення логістики, які можна порівняти із конкурентами). Інші складові включають логістичні канали і ланцюги, їх склад (якісний та кількісний), інфраструктура логістики (склади, термінали).

Необхідним для ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” є визначення ключових логістичних бізнес-процесів, що виконуються в ланцюзі поставок, – як одне з основних завдань стратегічного планування логістики. Ідентифікація, моделювання, реінжиніринг та інсталяція логістичних бізнес-процесів за підтримки комп’ютерних систем на ТоВ ВТП “Гофротара-

Закарпаття” є основою для побудови організаційної структури служби логістики та вирішення завдань контролінгу. Для впровадження системи контролінгу на підприємстві ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”, усі бізнес-процеси мають бути взаємопов’язаними, а також спрямовані на виконання завдань, забезпечуючи стратегічні цілі логістичної діяльності.

Моделюючи нові бізнес-процеси у системі контролінгу, відбувається набагато краще здійснювати управління та контроль, та реагувати на зміни середовища зовнішнього і навколишнього [16].

Так, управління логістичним бізнес-процесами вимагає високого ступеня організації менеджменту ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” і стимулюється корпоративними інтегрованими інформаційними системами і спеціальними програмними продуктами підтримки логістики. Ключові бізнес-процеси для ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” у загальному зачіпають: постачання; виробництво; розподіл. Аспекти контролінгу та процесний підхід за допомогою контролінгу реалізує такі процеси: ідентифікація потреб споживачів; контроль за отриманням сировини; виробництво продукту; продаж продукції; управління доставкою та логістичним обслуговуванням; післяпродажна підтримка клієнтів. На ряду з визначеною метою, орієнтованою на контроль за досягненням планованих результатів і підтримання стійкості бізнесу, провідні менеджери логістики ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” повинні вирішувати наступні додаткові завдання:

- спільна з вищими управлінцями компанії участь у стратегічному, тактичному та оперативному плануванні, встановленні стандартів логістичних показників;

- аналіз логістичних бізнес-процесів за показниками підприємства та ринку, що враховує витрати;

- передбачення і контроль бюджету витрат на логістику (бізнес-процеси або спеціальні проєкти);
- добірка методів постійного розрахунку та контролю показників ефективності логістичної діяльності компанії;
- створення (покращення) та ведення інформаційної бази для підтримки прийняття рішень у системі контролінгу;
- моніторинг ринку, конкурентів, логістичних посередників;
- збір даних, їх формалізація та консолідація у системі управлінського обліку;
- інформаційна підтримка процесу контролінгу та інші.

Сучасна практика логістичного контролінгу передбачатиме вирішення питань функціональної та організаційної координації. Рішення такого роду мають бути з самого початку закладені та реалізовані за допомогою встановлених повноважень та визначення відповідальності управлінців у прийнятті рішень. В рамках даного проєкту, це стосується менеджерів, що займаються управлінням логістикою підприємства ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”.

Отже, можна зробити висновок, що додаткові витрати на впровадження запропонованих заходів для підвищення рівня логістичного сервісу є недоцільними для підприємства ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”. На підприємстві необхідно модернізувати рухомий склад або передати частину маршрутів компаніям, які безпосередньо займаються перевезеннями вантажів, тобто перевести на аутсорсинг.

### **3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням логістики**

Аналізуючи шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств з використанням логістики, варто зазначити, що у сучасних умовах для існування в конкурентному середовищі керівники підприємств зобов'язані перебувати в безперервному пошуку нових джерел конкурентних переваг та приладів управління підприємствами. Конкурентоспроможність варто розглядати як здатність суб'єкта господарювання перевершувати конкурентів із застосуванням власних переваг з метою досягнення поставлених цілей, а виділення логістичної підсистеми в концепції надання конкурентоспроможності підприємства повинне бути обумовлено об'єктивною необхідністю розвитку конкурентоспроможності підприємства з використанням логістичних принципів і підходів [7].

Так як логістиці належить стратегічно суттєва роль в сучасному бізнесі, а безпосередньо збільшення значущості логістики відбувається в контексті підвищення обсягів промислового виробництва і розширення внутрішньо національних та масових фінансових взаємозв'язків потребують особливого інтересу до її можливості згідно зменшенню витрат у сфері ринкової діяльності та підвищенні результатів господарювання. Можливості логістики надають можливість збільшити організаційно-економічну стійкість підприємства на ринку. Це пов'язане з інтегральним ефектом логістичного менеджменту, який дає можливість з'єднати зусилля менеджерів підприємства, його структурних підрозділів та логістичних партнерів в наскрізному управлінні матеріальними та супутніми потоками в логістичному ланцюгу "закупівля-виробництво-дистрибуція-продаж".

Саме в сфері логістики, а ніяк не виготовлення, як вважалося раніше, розміщені найбільші запаси згідно поліпшенню конкурентоспроможних

позицій підприємств. Скорочення періоду проходження товарів по логістичному ланцюгу також мають значні економічні резерви. Суть в тому, що в структурі загального часу на виготовлення та реалізацію товарів (починаючи від формування замовлення на матеріали і завершуючи реалізацією кінцевому споживачу) сам процес виробництва займає в середньому від 2 до 5 %. Таким чином понад 95 % часу товарообігу витрачається на логістичні операції. Скорочення цієї складової дасть можливість збільшити оборот грошових коштів, і, відповідно, отримати більший прибуток за одиницю часу. Логістичний підхід формує також умови для поліпшення багатьох інших показників функціонування підприємства, оскільки вдосконалюється його загальна організація, підвищується взаємний зв'язок окремих ланок, поліпшується керованість [7].

Отже, економічний ефект від упровадження відділу логістики на промисловому підприємстві досягається за рахунок зменшення витрат на всьому шляху руху матеріального потоку, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність підприємства завдяки реалізації логістичної стратегії лідерства витратами. Таким чином, можливо здійснити висновок, що на базі логістичного підходу до управління конкурентоспроможністю створюються нові джерела конкурентних переваг підприємства, які базуються на низьких витратах. З цієї причини належні зміни в логістичній стратегії впливають на економічні підсумки роботи підприємства і роблять власний внесок в надання їх довгострокової життєздатності. При цьому, за рахунок дії її спеціалізованих приладів, відбувається збільшення ключових характеристик роботи підприємства [7].

Реалізуючи принципи ефективної логістики необхідно звертати увагу на наступні ключові моменти:

- по-перше, використання логістичного підходу сприятиме підвищенню якості всіх бізнес-процесів підприємства. Це стає особливо важливим при

формуванні ланцюгів створення вартості. Соціалізація економіки вимагає від підприємств саме такого підходу, коли очікування якості для споживача має співпадати з якістю, що закладає у свою продукцію підприємство-виробник;

- по-друге, принципи та методи логістики повинні бути спрямовані на прийняття оптимальних рішень щодо політики формування витрат як загальних так і окремо логістичних. Як приклад, тут можна навести оптимальну партію замовлення, чи мінімізація запасів підприємства, вибір оптимальної транспортної технології, транспортного засобу, упаковки тощо [14, с. 7].

Постійний моніторинг якості бізнес-процесів підприємства та оптимізація витрат по всьому логістичному ланцюгу автоматично буде призводити до гнучкості підприємства, до його адаптивності до змін зовнішнього середовища. Все це допомагає знизити ризики підприємства, дозволяє звільнити кошти на додаткові інвестиції в новітні технології, особливо інформаційні, які надають ще більшої мобільності відгуку на зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Сьогодні комунікаційні технології як ніколи стають важливими, це ще раз доводить ситуація зі змушеною паузою в економіці світу, яка викликана карантинном.

Так, на основі логістичного підходу до управління конкурентоспроможністю створюються нові джерела конкурентних переваг підприємства, які ґрунтуються на високій якості продукції, адаптивних та гнучких бізнес-процесах, оптимальних витратах. Саме через використання логістичної стратегії в управлінні підприємством відбувається вплив на всі його фінансово-економічні показники та вноситься додаткова стійкість та надійність ланцюгів створення власності, що позитивно відображається на всій довгостроковій життєздатності підприємства та його продукції.

Разом з тим, однією з нагальних проблем управління підприємством на основі логістичної концепції є автоматизація бізнес-процесів по всьому ланцюгу створення вартості. Автоматизація бізнес-процесів, яка побудована на попередньому реінжинірингу може надати підприємству часовий лаг конкурентного положення на ринку від трьох до дванадцяти років в залежності від галузі [14, с. 8].

Враховуючи вищевикладене, з розвитком каналів збуту, нових напрямків діяльності підприємство ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” повинно побудувати ефективний транспортно-логістичний ланцюг. Вибір рухомого складу та транспортних шляхів відіграватиме важливу роль у плануванні та організації процесу перевезення вантажів у ланцюгах поставок. Основними критеріями раціонального маршруту є час та вартість доставки вантажів, а також надійність транспортування.

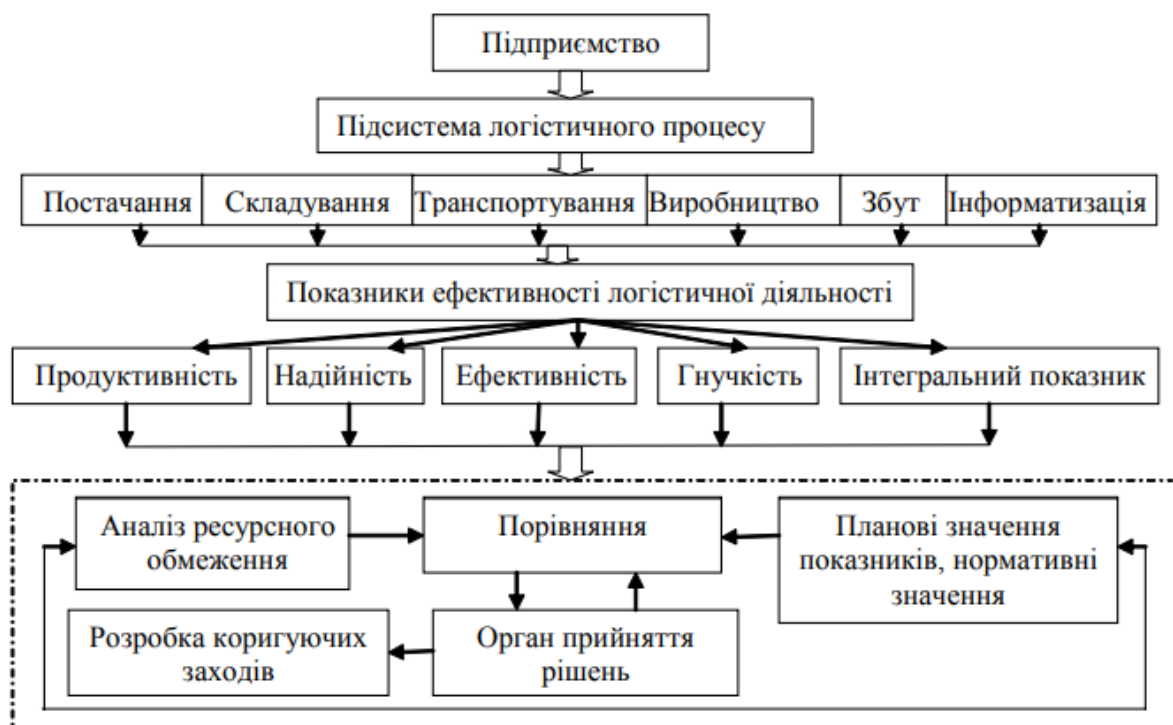
На підприємстві більшість одиниць рухомого складу характеризується як старий автомобіль. Оновлення автотранспортного парку підприємства потребуватиме значних капіталовкладень. Тому на даний час модернізація усього парку транспортно-логістичного складу буде недоцільною, так як і тотожна заміна автомобілів, через застарілість моделей. Найбільш старим автомобілем вважаються сідельні тягачі. Дані автомобілі мають як високий моральний знос, так і фізичний. Так, на підприємстві ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” необхідно модернізувати рухомий склад або передати частину маршрутів компаніям, які безпосередньо займаються перевезеннями вантажів, тобто перевести на аутсорсинг.

Рішення про покупку власного транспортного засобу або залучення транспортних засобів зі сторони приймає керівництво підприємства ТОВ ВТП

“Гофротара-Закарпаття”, враховуючи переваги і недоліки кожного методу доставки.

Якщо вибрати варіант покупки нового транспортного засобу, то для цього потрібні будуть додаткові фінансові витрати. Отже, доцільнішим варіантом буде використання послуг аутсорсингової компанії.

Так, механізм підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства можна розглядати як сукупність підсистем логістики та способів їх взаємодії з метою досягнення максимальної ефективності логістичної діяльності. На рисунку 3.2 запропонована інноваційна модель механізму підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”.



**Рис. 3.2.** Інноваційна модель механізму підвищення ефективності логістичної діяльності

Джерело: [15]

Так, характерною особливістю запропонованої моделі механізму підвищення ефективності логістичної діяльності є тісний взаємозв'язок управлінських процесів та їх чітка ієрархія [15].

Процес підвищення ефективності логістичної діяльності на ТоВ ВТП "Гофротара-Закарпаття", має враховувати такі фактори:

- механізм підвищення ефективності логістичної діяльності реалізується на основі процесу, тобто відбувається перетворення існуючої реальності у певні форми або параметри;

- цей механізм не має власного управління, він знаходиться в стані очікування управління процесом з боку різних суб'єктів управління;

- у разі інтеграції цього механізму з ефективним управлінням буде відбуватися внутрішня реалізація процесу досягнення очікуваного ефекту.

Запропонована інноваційна модель механізму підвищення ефективності логістичної діяльності дасть можливість визначити такі категорії "розривів" в існуючій логістичній діяльності:

- розриви в кількості виконаних замовлень;
- розриви за термінами постачання;
- розриви в термінах виконання окремих логістичних операцій;
- нестабільність термінів виконання логістичних операцій;
- розрив у витратах окремої ділянки логістичної системи;
- розрив у витратах всієї логістичної діяльності.

Методично процес реалізації запропонованої моделі полягатиме в реалізації таких кроків:

- визначаються критерії ефективності логістичної діяльності, які можуть бути різними для окремого підприємства, наприклад, для промислового підприємства це може бути повнота виконання замовлення, забезпечення термінів постачання, строки виконання та стабільність термінів

виконання логістичних операцій, витрати на логістичну діяльність, загальні витрати;

- виділені критерії ефективності підсистем логістики ранжуються;
- вимірюється ряд показників, що дозволяють виявити "розриви" в логістичній діяльності;
- проводиться розрахунок збалансованості показників оцінки ефективності підсистем логістики і їх результати порівнюються з мінімальними значеннями. При значеннях показників оцінки ефективності нижче порогових можна констатувати "розрив" у певній підсистемі логістичної діяльності [15].

Так, використання на практиці в діяльності ТОВ ВТП "Гофротара-Закарпаття" інноваційного механізму підвищення ефективності логістичної діяльності дасть змогу здійснювати управління кожною підсистемою логістики шляхом порівняння фактичних і нормативних значень показників, що характеризують виробничу, інформаційну, збутову, закупівельну, складську та транспортну діяльність ТОВ ВТП "Гофротара-Закарпаття". За результатами контролю кожної логістичної підсистеми будуть визначені наявні резерви ефективності логістичної діяльності та сформульовані конкретні напрями їх використання, реалізація яких забезпечить економічну ефективність діяльності логістичної системи ТОВ ВТП "Гофротара-Закарпаття" загалом.

Досліджуючи шляхи розвитку логістики в Україні, слід зазначити, що більшість підприємств впроваджують різні нововведення в даному напрямку, ІТ-технології, оптимізуючи систему логістики й скорочуючи витрати на зберігання, складування та перевезення.

Для країни в загальному, необхідним є створення ефективної транспортно-логістичної системи в країні, здатної не тільки надавати транспортні послуги, а й забезпечувати координацію та взаємодію різних

видів транспорту, сприяючи тим самим економічному розвитку суб'єктів господарювання.

Ситуація, що склалася в економіці країни, вимагає створення принципово нової системи управління вантажопотоками, заснованої на сучасній технології і логістичних принципах переміщення вантажів. Основні завдання, що є перед транспортними організаціями, передбачають зниження вартості перевезень, поліпшення їх якості, скорочення термінів доставки, гармонійне поєднання на ринку транспортних послуг усіх видів сучасного транспорту через конкуренцію, їх координацію у разі змішаних перевезень, створення у транспортній галузі загального інформаційного простору.

Варто звернути увагу на те, що логістичні системи є засобом інтеграції вітчизняного транспортного комплексу в міжнародні транспортно-логістичні системи шляхом забезпечення їх ефективної взаємодії; задовольняє потреби споживачів транспортно-логістичних послуг за рахунок гармонізації їх інтересів з інтересами всіх учасників транспортно-розподільчого процесу; сприяє реалізації ефективної транспортної політики на основі раціонального розподілу інвестиційних коштів держави та приватного сектору; створює гнучку тарифну політику на різних видах транспорту з метою збільшення транзитних вантажних потоків через територію країни на основі формування оптимальних схем доставки вантажу [22, с. 89].

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегія підвищення конкурентоспроможності та поступова цілеспрямована інтеграція логістичного комплексу підприємства може забезпечити не лише додаткові надходження фінансів, а й стимулювати вдосконалення технологій транспортування. У вирішенні завдання побудови ефективної організаційної ланки у системі логістики на ТОВ ВТП "Гофротара-Закарпаття", важлива роль належатиме згуртованості елементів логістичної системи. Ієрархія побудови даної системи передбачатиме використання стратегічного та

оперативного контролінгу. Необхідним для ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” оцінка і коригування, оцінка стратегічних факторів успіху, розробка альтернативних логістичних стратегій з урахуванням кон’юнктури ринку і т.п. Оперативний менеджмент логістичної діяльності повинен бути спрямований на створення підтримання запланованого рівня ефективності логістичних бізнес-процесів ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”, контроль досягнення поточних цілей логістичної стратегії, допомога логістичному менеджменту в наданні оперативних регулюючих впливів.

## ANNOTATION

The work analyzes the peculiarities of logistics as a tool for increasing the competitiveness of the enterprise. It has been found that the value of logistics systems at the enterprise increases in parallel with the increase in the intensity of product flows during the expansion of the enterprise's activities. It is noted that increasing the level of efficiency of domestic enterprises is a key task both for increasing competitiveness as a result of improving the current state of the logistics system, and for the formation of logistics strategies of enterprises. The relevance of the study, both from a scientific and a practical point of view, lies in the formation of an effective set of indicators of the state of logistics activity and its impact on competitiveness. Such a set of indicators is necessary for domestic enterprises to build mechanisms of managerial influence on the elements of logistics systems.

The analysis of the practical activity of the enterprise made it possible to conclude that there is an objective value of logistics as a tool for increasing the competitiveness of the enterprise.

International logistics systems in the conditions of globalization are considered and strategies of enterprises to increase competitiveness are analyzed. Research methodology is defined. The activity of the Gofrotara - Zakarpattia ToV enterprise is characterized. The analysis of the formation of the competitive strategy of the enterprise in modern economic conditions was carried out. The use of logistics functions to increase competitiveness is analyzed. Prospects for using the logistics potential of the enterprise are highlighted. Ways to increase the competitiveness of the enterprise with the use of logistics have been determined. An innovative model of the mechanism for increasing the efficiency of logistics activity is proposed. A characteristic feature of the proposed model of the mechanism for increasing the efficiency of logistics activity is the close relationship of management processes and their clear hierarchy. The proposed

model of the mechanism for improving the efficiency of logistics activity will make it possible to determine reserves for improving the efficiency of logistics activity.

Keywords: logistics, competitiveness, entrepreneurship, development, management, efficiency

## ВИСНОВКИ

Отже, в результаті написання роботи можна зробити наступні узагальнюючі висновки.

Логістична система це організаційно-господарський механізм управління матеріальними та іншими потоками. Вона складається із кількох підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем.

В галузях, що знаходяться на стадії зрілості, стратегічний наголос необхідно зробити на заходи щодо підвищення ефективності і підтримання рівня прибутковості: скорочення параметричного ряду продукту, вдосконалення виробничого процесу, скорочення витрат, інтенсифікацію зусиль по стимулюванню продажів, розширенню інтернаціоналізації і придбанню переможених конкурентів.

Управління логістичними процесами це комплекс методів і підходів, спрямований на інтеграцію зусиль усіх учасників логістичної системи підприємства по задоволенню попиту споживачів максимально ефективним шляхом.

Основними завданнями управління логістичними процесами можна вважати два завдання: забезпечення цільового рівня обслуговування споживачів та оптимізація витрат по всьому ланцюгу поставок.

Було проаналізовано рівень логістичного сервісу на підприємстві ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”. Управління логістичними процесами направлене на досягнення цільового рівня обслуговування замовників, що є одним з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства.

Використовуючи логістику як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства для збереження своїх ринкових позицій ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” здійснює певні зусилля в

напрямку підвищення рівня технологічності та ефективності логістичних процесів. З'являється нагальна необхідність вишукування додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат в сфері логістики, підвищення рівня якості обслуговування споживачів, реорганізація та реструктуризація логістичних процесів з метою підвищення ефективності бізнесу.

Важливим показником ефективності роботи логістичного сервісу підприємства є рівень логістичного обслуговування. Для того, щоб усунути розбіжності в оцінці параметрів якості логістичного сервісу, слід усунути причини цих розривів. Для цього запропонований комплекс заходів щодо вдосконалення логістичного сервісу на підприємстві ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”.

Необхідно мінімізувати відмінність в очікуваннях споживача послуги та дійсним рівнем якості наданого сервісу в розрізі різних рівнів менеджменту та виконавців.

Надлишок пропонованих логістичних послуг чи занадто високий рівень логістичного сервісу може привести до перевищення витрат, пов'язаних з наданням сервісу над доходами від реалізацій послуг.

Отже, додаткові витрати на впровадження запропонованих заходів для підвищення рівня логістичного сервісу є недоцільними для підприємства ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”. На підприємстві необхідно модернізувати рухомий склад або передати частину маршрутів компаніям, які безпосередньо займаються перевезеннями вантажів, тобто перевести на аутсорсинг.

На підприємстві більшість одиниць рухомого складу характеризується як старий автомобіль. Оновлення автотранспортного парку підприємства потребує значних капіталовкладень. Тому, на даний час, модернізація усього парку транспортного складу буде недоцільною, так як і тотожна заміна

автомобілів, через застарілість моделей. Запропонований варіант використання нового сідельного тягача вимагає найменших витрати для підприємства. Проте, доцільніше вибрати варіант використання послуг аутсорсингової компанії.

В результаті проведення комплексу заходів щодо підвищення якості логістики, очікується збільшення планового рівня якості логістичного сервісу на підприємстві ТОВ ВТП “Гофротара-Закарпаття” та підвищення конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко Н., Рябова К. Вдосконалення механізму транспортно-логістичного обслуговування міжнародних вантажних перевезень як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємств. Наук. вісник. 2015. № 9. С. 15-27.
2. Аналіз ринку автомобільних і залізничних перевезень в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-avtomobilnyh-i-zheleznodorozhnyh-perevozk-v-ukraine-v-2017> (дата звернення: 21.11.2022)
3. Аналіз ринку логістики України. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-logistiki-ukrainy-2018-god> (дата звернення: 21.11.2022)
4. Аналіз ринку холодної логістики України. 2018 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-holodnoj-logistiki-ukrainy-2018-god> (дата звернення: 22.11.2022)
5. Брагінський В. В. Розвиток транспортно-логістичної системи як форма реалізації транзитного потенціалу України. Державне управління: теорія і практика. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/index.htm>. (дата звернення: 20.11.2022)
6. Гринів Л. В., Синиця С. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних транспортних перевезень. Наука й економіка. 2010. № 3 (19). С. 115-121.
7. Грузіна І. А., Гордієнко К. Д. Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18050/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%D0%B4%D1%96%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення: 15.11.2022)

8. Декалюк О. В. Використання транспортних засобів в логістичній системі та основні проблеми транспортної логістики. За заг. ред. О. В. Декалюк, П. О. Коронівський, І. В. Левицька. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 1. С. 186-189.
9. Дороховський О. М. Необхідність розвитку регіональної транспортно-логістичної системи України. Бізнес інформ. 2012. № 10. С. 136-138.
10. Дорошкевич Д. В. Міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації. За заг. ред. Д. В. Дорошкевич, Є. М. Мокін. Вісник Національного транспортного університету. 2014. № 30 (2). С. 44-50.
11. Єлагин Ю. В. Сутність та роль логістичних підходів в підвищенні ефективності обслуговування пасажирів. Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. пр. Х.: УкрДАЗТ. 2013. № 44. С. 44-46.
12. Заблудська І. В. Транспортна логістика: економічний аспект. За заг. ред. І. В. Заблудська, І. В. Ключ. Економіка розвитку. 2012. № 1 (53). С. 50-53.
13. Залізнюк В. П. Транспортно-логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства. Менеджер. 2016. № 2. С. 100-111.
14. Коновалова І. В., Луценко І. С. Логістика як фактор активації конкурентоспроможності підприємства в ланцюгах поставок. Сучасні підходи до управління підприємством. 2020. № 5. С. 1-9.
15. Кустріч Л. О. Підвищення ефективності діяльності як основа розвитку логістичного підприємництва в Україні. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3079&i=1> (дата звернення: 09.11.2022)

16. Калініченко К. Підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на засадах контролінгу. Київ. 2020. 97 с.
17. Пасічник А. М. Транспортно-логістична інфраструктура України: проблеми та перспективи розвитку. За заг. ред. А. М. Пасічник, І. Г. Лебідь, В. В. Кутирєв. Управління проектами, системний аналіз і логістика. К.: НТУ 2012. Вип. 10. С. 192-198.
18. Порохня В. М. Стратегічне управління. Навч. посіб. За заг. ред. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. К.: Центр учбової літератури. 2012. 224 с.
19. Співробітництво Україна – ЄС в сфері транспорту // Офіційний сайт Представництва України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії. URL: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/sectoral-dialogue/transport>. (дата звернення: 11.11.2022)
20. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу: монографія. Харків: «Друкарня Мадрид». 2015. 544 с.
21. Стратегія для конкуренції в галузях, що знаходяться в стадії зрілості URL: <https://helpiks.org/5-62486.html> (дата звернення: 20.11.2022)
22. Устенко М. О., Івашкевич В. С. Перспективи розвитку транспортно-логістичних систем України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 017. Вип. 59. С. 84-90.
23. Устенко М.О. Основні напрямки розвитку та завдання транспортної логістики. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – URL: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/792-ustenkom-o-osnovni-napryamki-rozvitku-tazavdannya-transportnoji-logistiki> (дата звернення: 21.11.2022)

24. Яковлева О. Основні тенденції в розвитку логістики 2017 р. URL: <http://www.logist.fm/> (дата звернення: 21.11.2022)
25. Яцюта О. Транспортно-логістична система України в умовах європейської інтеграції. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. №3. С. 89-99.
26. Яжевський Т. С. Забезпечення та підвищення експлуатаційної надійності транспортних засобів на основі використання методів теорії чутливості. К.: А.С.К. 2019. С. 66-75.
27. Офіційний сайт ТоВ ВТП “Гофротара-Закарпаття”. URL: <http://gtz.com.ua/> (дата звернення: 25.11.2022)
28. Язевський К. В., Зінченко Д. В. Проблеми та перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості України в умовах світового ринку. URL: <http://probleconomy.kpi.ua/node/398> (дата звернення: 24.11.2022)
29. Ямпільський В. О. Логістика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2016. 359 с.
30. Ямпільський В. О. Механізм логістичного управління торговельним підприємством: монографія. К.:А.С.К.. 2018. 324 с.
31. Ясько Ю. Інституційне забезпечення конкурентної політики держави. Інвестиції: практика та досвід. 2020. №19-20. С.74-79.
32. Ясько Ю. Розвиток конкуренції як фактор посткризового відновлення економіки. Ефективна економіка. 2020. №10. С. 45-52.
33. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. За заг. ред. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. К.: Центр учбової літератури. 2011. 488 с.
34. Юрковський Т. А., Казеняк Н. Т. Стратегічне управління логістикою. К.Азимут. 2018. 352 с.

35. The Association for Supply Chain Management. Supply Chain Operations Reference (SCOR) model. URL: <http://www.apics.org/apics-for-business/frameworks/scor> (дата звернення: 24.11.2022)
36. Logistics Development Strategies and Performance Measurement. URL: <https://www.itf-oecd.org/logistics-development-strategies-and-performance-measurement-0> (дата звернення: 21.11.2022)

# ДОДАТКИ

## Додаток А



**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНА САНІТАРНО-ЕПІДЕМІОЛОГІЧНА СЛУЖБА**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Закарпатська обласна санітарно-епідеміологічна станція <small>(назва установи)</small> <hr/> 88000, м. Ужгород, вул. Собранецька, 96 <small>(місцезнаходження)</small> <hr/> (0312) 64-28-77, факс 64-27-01	Головний державний санітарний лікар <small>(посада)</small> <hr/> В.П. Чиж <small>(прізвище, ім'я, по батькові)</small> <hr/>  <small>(підпис)</small>
---	--

**Висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи**

від 14.03.2008р. № 05.03.02-04/14803

**Картон гофрований типів Т21...25С, Т21...25В, ПЗ1 ВС, ПЗ2 ВС згідно ГОСТу 7376-89.**  
(об'єкт експертизи)

**код за ДКПП: 21.12.52**  
(код за ДКПП, код за УКТЗЕД артикул)

**виробництво гофрованого паперу та пакувань з паперу та картону**  
(сфера застосування та реалізації об'єкта експертизи)

**ТЗОВ виробничо-торгівельне підприємство "Гофтар - Закарпаття", Україна, 89600, Закарпатська область, Мукачівський р-н, с. Павшино, вул. А.Волошина, 8, код ЄДРПОУ: 32513926**  
(країна, виробник, адреса, місцезнаходження, телефон, факс, Е-пошта, WWW)

**ТЗОВ виробничо-торгівельне підприємство "Гофтар - Закарпаття", Україна, 89600, Закарпатська область, Мукачівський р-н, с. Павшино, вул. А.Волошина, 8, код ЄДРПОУ: 32513926**  
(заявник експертизи, адреса, місцезнаходження, телефон, факс, Е-пошта, WWW)

**не потрібні**  
(дані про контракт на поставання об'єкта експертизи в Україні)

**Об'єкт експертизи відповідає встановленим медичним критеріям безпеки / показникам:**  
 За ДСанПІН № 443-136 -2006 кількість міграції хімічних речовин з картону гофрованого не повинна перевищувати: цинку - 1,0 мг/дм куб., свинцю - 0,03 мг/дм куб., кадмію - 0,001 мг/дм куб/  
(критерії безпеки / показники)

**Необхідними умовами використання /застосування, зберігання, транспортування, утилізації, знищення є:**  
 Згідно технологічних регламентів  
(особливості умов використання, застосування, зберігання, транспортування, утилізації, знищення)

За результатами державної санітарно-епідеміологічної експертизи Картон гофрований типів Т21...25С, Т21...25В, ПЗ1 ВС, ПЗ2 ВС згідно ГОСТу 7376-89, за наданим заявником зразком відповідає вимогам діючого санітарного законодавства України і за умови дотримання вимог цього висновку може бути використаний в заявленій сфері застосування.

**Термін придатності: не визначається**  
 не потрібна  
(інформація щодо етикетки, інструкція, правила тощо)

**Висновок дійсний до: до 31.12.2012 року**

Відповідальність за дотримання вимог цього висновку несе заявник.

'При зміні рецептури, технології виготовлення, які можуть змінити властивості об'єкта експертизи або спричинити негативний вплив на здоров'я людей, сфери застосування, умов застосування об'єкта експертизи даний висновок втрачає силу.

## Додаток Б

### Лінія складування виробів



## Додаток В

### Лінія виготовлення виробів



## Додаток Г

### Процес виробництва гофри



## Додаток Д

### Цикл виробництва коробок

