

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра міжнародної економіки**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Адаптивна логістична стратегія українського торговельного
підприємства на міжнародних ринках будівельних матеріалів**

Студента II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми
«Міжнародна економіка»
Косенко Євгенія Андрійовича

Науковий керівник:
д-р. екон. наук, професор
Біловодська Олена Анатоліївна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «3» травня 2023 р., протокол № 3.

В. о. завідувача кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир
ВІРЧЕНКО**

Київ – 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 60 сторінок, 15 таблиць, 11 рисунків, список літератури з 66 найменувань, 2 додатків.

Тема кваліфікаційної роботи: Адаптивна логістична стратегія українського торговельного підприємства на міжнародних ринках будівельних матеріалів

Об'єктом дослідження є стратегія обґрунтування теоретичних та організаційних основ формування логістичної стратегії торговельного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів і практичних особливостей обґрунтування організаційних основ формування логістичної стратегії торговельного підприємства в сучасних умовах.

Мета: розроблення заходів адаптації логістичної стратегії торговельного підприємства імпортерських операцій на основі узагальнення сучасних теорій в сфері логістики та практичного досвіду торговельних підприємств

За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо впровадження адаптивного логістичного ланцюга з використанням CRM системи.

Для досягнення встановленої цілі було проведено опитування через google-forms серед досвідчених працівників ТОВ «Епіцентр К» та використано технологію Logistics Field Audit(LFA), які допомогли у формуванні рекомендацій щодо розробки адаптивної логістичної стратегії.

ТОВ «Епіцентр К» може користуватися наведеними рекомендаціями для зменшення логістичних витрат, покращення якості товару, зниження загальних витрат та підвищити ефективність і продуктивність компанії.

Рік виконання дипломної роботи: 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи: 2023 рік.

SUMMARY

The master's thesis consists of 60 pages, 15 tables, 11 figures, a bibliography with 66 references, and 2 appendices

The topic of the thesis is "Adaptive logistics strategy of the Ukrainian trading company in the international construction materials markets"

The object of the research is the strategy for substantiating the theoretical and organizational foundations of forming the logistic strategy of a trading company.

The subject of the research is the set of theoretical approaches and practical peculiarities of substantiating the organizational foundations of forming the logistic strategy of a trading company in modern conditions.

The aim of the work is to develop measures for adapting the logistic strategy of the trading company's import operations based on the synthesis of modern theories in logistics and the practical experience of trading enterprises.

Based on the research results, recommendations have been formulated for implementing an adaptive logistic chain using a CRM system.

To achieve the set goal, a survey was conducted through Google Forms among experienced employees of LLC "Epicenter K" and the Logistics Field Audit (LFA) technology was used, which helped in formulating recommendations for the development of an adaptive logistic strategy.

LLC "Epicenter K" can utilize the provided recommendations to reduce logistic costs, improve product quality, decrease overall expenses, and enhance the efficiency and productivity of the company.

Year of completion of the thesis: 2022-2023.

Year of thesis defense: 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТИВНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Поняття логістична стратегія.....	5
1.2. Формування логістичних стратегій.....	9
1.3. Методи оцінки ефективності логістичних стратегій.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АДАПТИВНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ.....	16
2.1. Фактори ринкового середовища.....	16
2.2. Фактори ринкового середовища у сфері логістики.....	21
2.3. Фактори ринкового середовища, що впливають на логістичну діяльність підприємства.....	29
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ АДАПТИВНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	34
3.1. Формування логістичних ланцюгів при імпорті.....	34
3.2. Розробка адаптивних логістичних ланцюгів в нових умовах середовища.....	36
3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів.....	42
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	49
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Динамічне бізнес-середовище та зростаюча складність глобальних ланцюгів постачання призводять до збільшення вразливості ланцюгів постачання до збоїв. Стійкість ланцюга постачання є одним із можливих підходів до управління цими перебоями. Адаптивна логістична стратегія українського торговельного підприємства на міжнародному ринку будівельних матеріалів визначається як адаптивна здатність ланцюга постачання готуватися до несподіваних подій, реагувати на збої та відновлюватися після них шляхом підтримки безперервності операцій на бажаному рівні зв'язку та контролю над структурою та функціями». Таким чином, адаптивна логістична стратегія українського торговельного підприємства на міжнародному ринку будівельних матеріалів може адаптуватися до збоїв і краще позиціонувати себе перед міжнародними ризиками. Актуальність теми дипломного проекту пов'язана із сучасними подіями на території України і полягає в необхідності розробці адаптивної логістичної стратегії українського торговельного підприємства.

Війна в країні негативно вплинула на розвиток і роботу більшості національних постачальників, особливо на сході. Важливість теми реконструювання вже набирає певні обороти, а можливості постачання зменшились. Розробка нової, адаптивної логістичної стратегії, націленої на іноземного постачальника, буде стимулом для нівелювання втрачених постачальників.

Дослідженням проблематики обґрунтування теоретичних та організаційних основ формування логістичної стратегії торговельного підприємства присвячено дослідження таких авторів як: Андрушкевич З. М., Безугла Л. С., Битов В. П., Гірна О. Б., Гуторов О. І., Жарська І. О., Ковальська Л. Л., Колодізева Т. О., Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М., Кузьменко А. В., Макаренко Н. О., Павлова Г. Є., Резнік Н. П., Седіков Д. В., Холодний Г. О., Шандрівська О. Є., Щербаков В. В. та ін.

Метою роботи є розроблення заходів адаптації логістичної стратегії торг підприємства імпортерних операцій на основі узагальнення сучасних теорій в серії логістики та практичного досвіду торговельних підприємств.

Завдання роботи:

- узагальнити теорію формування логістичних стратегій в серії міжнародної торгівлі;
- визначити методичні підходи до оцінки ефективності логістичної діяльності торговельного підприємства;
- дослідити фактори ринкового середовища які впливають на логістичну діяльність підприємства;
- обґрунтувати формування логістичних ланцюгів при здійсненні імпортерних операцій;
- розробити стратегію адаптації логістичних ланцюгів в нових умовах ринкового середовища;
- розрахувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є стратегія обґрунтування теоретичних та організаційних основ формування логістичної стратегії торговельного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів і практичних особливостей обґрунтування організаційних основ формування логістичної стратегії торговельного підприємства в сучасних умовах.

Методологія та методика дослідження. Теоретичну і методичну основу дослідження склали фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних вчених в сфері обґрунтування теоретичних та організаційних основ формування логістичної стратегії торговельного підприємства.

Практична значимість роботи полягає в тому, що проведений аналіз ефективності формування логістичної стратегії торговельного підприємства. Сформульовані і обґрунтовані в дослідженні висновки і пропозиції можуть бути використані в подальших теоретичних дослідженнях логістичної стратегії торговельного підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТИВНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття логістична стратегія

Логістичні стратегії стосуються процесу доставки та отримання товарів найефективнішим способом із збереженням високого рівня якості послуг. У будь-якій компанії важливо, щоб кожен аспект ланцюжка постачання працював безперебійно, оскільки неправильне розуміння або операційний збій може вплинути на всю процедуру. Дослідивши підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення терміну «логістична стратегія», систематизовано ключові аспекти за трьома підходами (адаптивний, оптимізаційний, системний) і представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація наукових поглядів на трактування дефініції «логістична стратегія» за ключовими ознаками

Назва підходу	Визначення	Автор, джерело
1	2	3
Адаптивний	Процес організації та реалізації бізнес-операцій з метою задоволення потреб споживачів та власників організації.	Андрушкевич З. М. [1, с. 92]
Оптимізаційний	Процес, який пов'язаний із впровадженням ефективного керівництва по купівлі та застосуванні запасів, готової продукції (та пов'язаних з ними інформаційних потоків) . він має на меті отримання найвищий прибуток.	Безугла Л. С. [2, с. 67]
	Система із чинників управління підприємством, яка виконує вдосконалення логістичних ланцюгів на всіх етапах для досягнення загального економічного зростання.	Гуторов О. І. [9, с. 41]
Системний	Симбіоз логістики та менеджменту у якості комплексної стратегії управління матеріальними та інформаційними потоками.	Колодізева Т. О. [18, с. 54]
	Стратегія логістики формує зв'язок між більш абстрактними, вищими стратегіями та детальними операціями ланцюга поставок. Тоді як корпоративні та бізнес-стратегії описують загальні цілі, стратегія логістики стосується	Смирнов І. Г. [44, с. 105]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	фактичного руху матеріалів, необхідних для підтримки цих цілей. Бізнес-стратегія вимагає «видатного обслуговування» для своїх клієнтів, і це перетворюється на логістичну стратегію організації дуже швидкої служби доставки посилок практично в будь-яку точку світу.	
	Сукупність усіх головних функцій, які пов'язі із планування, організації, контролю та керування економічними потоками. Вони повинні досягнути мети компанії, але залучивши при цьому мінімальні витрати.	Фролова Л. В. [45, с. 175]

Вхідна логістика зосереджена на потоках ресурсів, які надходять у ваш бізнес. Потім ці ресурси дозволять вам створити продукт або надати послуги, які обіцяє ваша компанія. Наприклад, якщо ви є виробником автомобілів, вам потрібні лобове скло, шини та інші автомобільні деталі для виготовлення вашого продукту. Вхідна логістика – це організований процес доставки цих товарів до вас. Вхідна логістика зазвичай є найскладнішим видом логістики через характер виробництва. Повертаючись до прикладу виробника автомобіля, вам потрібні численні дрібніші деталі, щоб створити один готовий продукт. Таким чином, управління закупівлями кількох частин є більш складним, ніж доставка одного готового товару. Співпраця з логістичними компаніями на цьому етапі є хорошою ідеєю. Це дозволяє вам більше зосередитися на своїй основній діяльності, тоді як логістична компанія займається інвентаризацією, транспортуванням і складуванням необхідних вам продуктів. У той час як вхідна логістика зосереджена на залученні ресурсів у ваш бізнес, вихідна логістика працює на доставці готової продукції вашим клієнтам. Цей тип логістики надзвичайно важливий в електронній комерції [2, с. 71]. Такі компанії, як Amazon, покладаються на задоволених клієнтів, тому вихідна логістика прагне досягти цього. Одним із головних стимулів для залучення клієнтів є доставка в той же день. Тому розповсюдження та

транспортування мають бути неймовірно тонко налаштовані, щоб забезпечити можливість такої доставки.

Вхідна та вихідна логістика позначає ланцюг поставок від початку до кінця. Тим часом зворотна логістика враховує повернення продуктів від клієнта назад до компанії. Такі випадки включають дефекти, відкликання або просте повернення [5, с. 19].

Зворотна логістика враховує потенційні фінансові втрати, що повертаються, і шукає шляхи відшкодування вартості, будь то шляхом реконструкції, переробки, повторного використання або державних стимулів для програм переробки. Політика повернення також є цінною стратегією, оскільки вона обмежує тривалість відповідальності компанії за свої продукти. Розуміння цих типів логістики може дозволити компаніям краще працювати в ланцюзі поставок і отримувати максимальну віддачу від своїх продуктів [12, с. 47].

Вищі стратегії задають контекст для логістичної стратегії. Однак менеджери з логістики не просто реагують на цей контекст, вони активно сприяють його формулюванню. Їхні погляди на те, яких рівнів продуктивності насправді можна досягти за допомогою логістики, є одним із вхідних даних для розробки більш високих стратегій (як показано на малюнку вище). Звичайно, є багато факторів, крім логістики, які слід враховувати при розробці бізнес-стратегії. Але кількість вкладу логістики у формулювання вищих стратегій може мати значний вплив на операції. На одному кінці спектра знаходяться організації, де логістика майже нічого не сприяє вищим стратегіям.

Менеджери з логістики просто приймають вищі стратегії, розроблені іншими, і проектують операції, щоб переконатися, що їх можна досягти. На іншому кінці спектру знаходяться організації, логістика яких справді диктує вищі стратегії. Реалізація результуючої функції логістичної стратегії представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Реалізація результуючої функції логістичної стратегії [52, с. 65]

Логістичні стратегії на підприємстві мають на меті швидке пристосування компанії до ритмічного ринку, що є досить складно для вітчизняних підприємств. Покращення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на всіх етапах постачальницької, міжнародної та збутової діяльності підприємства забезпечує впровадження сучасних технологій вирощування, зберігання та транспортування продукції; зростання її обсягу; технологічне оновлення господарської діяльності підприємств.

Логістична стратегія є сукупністю підсистем, які знаходять в тісній взаємодії. Розподілення логістичної стратегії на складові може відбуватися на основі різних критеріїв. Варто відзначити, що логістична стратегія на макрорівні – це наявність кількох міжнародних підприємств не пов'язаних один з одним територіально, де передаються потоки ресурсів різних видів [53, с. 15].

Отже, формування та розвиток логістики на підприємствах, у логістичних стратегіях, логістичних ланцюгах поставок є фактичним елементом, який впливає на організацію та здійснення успішної логістичної поставки.

1.2. Формування логістичних стратегій

Адаптивна логістична стратегія підприємства на міжнародному ринку – це напрямок розвитку компанії ланцюгів поставок, який використовує зміни політичних та економічних умов у світі, як перевагу у діяльності, зменшуючи негативний їх вплив. При визначенні застосування адаптивної логістичної стратегії та застосування її підприємством, потрібно розглянути всі методи та прийоми логістичних поставок.

Узагальнимо методи реалізації логістичної концепції управління через інформаційні технології [11, с. 105]. Метод синхронізації потокових процесів. Даний метод полягає в забезпеченні руху узгодженого в часі і просторі матеріального потоку. Реалізація даного методу найбільш ефективна з використанням набору економіко-математичного інструментарію, в тому числі «методу черг», «транспортної завдання» і т. д. Метод інтерактивного зворотного зв'язку. Основною ідеєю цього методу є організація відповідного сигналу у вигляді логістичних інформаційних потоків. Оптимальним варіантом реалізації методу, безумовно, є висновок зазначеної функції спочатку до складу логістичної інформаційної стратегії, що забезпечує контроль матеріальних і фінансових потоків [17, с. 108]. Метод просторово-часового хронометражу. Суть зазначеного методу полягає в чіткому плануванні та моніторингу сукупності логістичних операцій і функцій, що досягається раціональним використанням інформаційних технологій, в тому числі системного секундоміра і автоматизованого штрихового кодування [19, с. 98]. У межах побудови стратегії управління логістичним сервісом необхідно вирішити завдання розробки та застосування методики оцінки якості цього сервісу. Це дозволить проводити оцінку якості логістичного сервісу на різних часових відрізках, а також порівняльний аналіз рівня порівняно з конкурентами. Автори Н. С. Брохун та М. М. Бонь, розглядаючи питання оцінки якості логістичного сервісу, виділяють систему взаємопов'язаних

показників, структурованих за різними учасниками логістичного процесу [4, с. 30]:

1) показники якості, суттєві для споживача транспортно-логістичних послуг – надійність поставок за термінами, кількістю та вартістю;

2) показники якості, суттєві для виробників товарів, що транспортуються – час вантажоперевезення, вартість, зручність, виконання зобов'язань за договором транспортно-експедиційного обслуговування, виключення дефектів під час вантажних перевезень;

3) показники якості, суттєві для транспортно-логістичної торговельного підприємства (в результаті, дані показники орієнтовані на досягнення показників якості споживачів та виробників) – втрати часу при вантажоперевезення, кількість порушень (невідповідностей) при наданні транспортно-логістичних послуг, собівартість послуг, оборотність, якість планування транспортних заявок.

Іншого підходу до оцінки якості логістичного сервісу дотримуються І. М. Кочешкова та Н. В. Трушкіна, суть підходу полягає у класифікації показників якості за стадіями продажу транспортно-логістичних послуг [20, с. 107]:

1) на передпродажній стадії, якість логістичного сервісу вимірюється такими критеріями, як інформативність, (достатність інформації на стадії споживчого вибору), гнучкість (можливість запропонувати клієнту різні варіанти поставок за вартістю та термінами виконання), швидкість реакції на замовлення клієнтів, ефективність стимулювання збуту;

2) на стадії продажу, якість логістичного сервісу вимірюється такими критеріями, як надійність поставок, своєчасне виконання замовлення (відповідно до договірних зобов'язань), якість виконання замовлення, якість формування замовлення, а також доступність сервісу (ідеальним для клієнта варіантом виступає присутність представництва транспортно-логістичної торговельного підприємства у населеному пункті, з якого здійснюється перевезення);

3) на післяпродажній стадії, якість логістичного сервісу оцінюється, передусім, виконанням гарантійних зобов'язань, прийнятих він транспортно-логістичною компанією, зокрема часткою задоволених претензій клієнтів, швидкістю гарантійного обслуговування [20, с. 108].

У цілому, даний підхід до класифікації показників якості логістичного сервісу, на нашу думку, є найбільш коректним – дійсно, якість транспортно-логістичних послуг починає формуватися вже на стадії звернення клієнта та закінчується завершенням перевезення, або виконанням гарантійних зобов'язань у встановлених договором випадках (пошкодження вантажу, що перевозиться, порушення цілісності упаковки та ін.). Відповідно, якості сервісу має приділятися підвищена увага на всіх стадіях продажу. Зокрема, автори Н. М. Тюріна та І. В. Гой для оцінки якості логістичного сервісу пропонують використовувати такі критерії, як еластичність та гнучкість логістичного сервісу, зручність логістичного сервісу, техніко-технологічна адаптивність логістичного сервісу, інформативність сервісу, адекватність цінової політики, відповідність логістичному сервісу [29, с. 108].

Таким чином, єдина думка щодо складу показників, на базі яких необхідно виконувати оцінку якості логістичного сервісу, у літературних джерелах не вироблено – кожен із авторів наводить специфічний склад показників якості.

Автори А. С. Полянська та В. Б. Мартинець запропоновано багатокритеріальну модель оцінки рівня логістичного сервісу для застосування на залізничному транспорті. Даними авторами запропоновано таку систему критеріїв якості логістичного сервісу [36, с. 114]: своєчасність доставки вантажу (відповідно до укладених договірних зобов'язань); забезпечення безпеки вантажу у процесі вантажоперевезення (цілісність вантажу); вартість транспортно-логістичних послуг; якість та рівень модернізації основних фондів залізничної торговельного підприємства (стан залізничного полотна на маршруті, локомотивна тяга, об'єкти мережі, інформаційне забезпечення вантажоперевезення та інші фактори); гнучкість

реагування залізничної торговельного підприємства зміну чинників зовнішнього оточення; швидкість доставки вантажів залізничним транспортом; врахування індивідуальних вимог клієнтів у процесі надання транспортно-логістичних послуг, пошук компромісних рішень; рівень розвитку додаткових послуг.

Кожен із представлених критеріїв оцінюється за п'ятибальною шкалою, де п'ять балів є максимально високим рівнем обслуговування клієнтів транспортно-логістичної торговельного підприємства. Для кожного із критеріїв на основі експертного методу встановлюється вагомість, що враховує важливість критерію для клієнта. Якість логістичного сервісу оцінюється на основі розрахунку коефіцієнта відповідності очікуваного та фактичного сервісу. Максимальний рівень сервісу досягається при значенні коефіцієнта, що дорівнює 100% [40, с. 149].

На основі проведеного огляду методик можна сформулювати наступний перелік вимог до методики оцінки якості логістичного сервісу транспортно-логістичного підприємства:

- розробка методики має здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки транспортно-логістичного підприємства;
- оцінка якості логістичного сервісу повинна здійснюватися на базі розширеної стратегії показників (критеріїв), які мають значення для споживачів транспортно-логістичних послуг. При цьому дана стратегія показників повинна бути динамічною та змінюватися відповідно до змін у споживчій поведінці;
- методика повинна передбачати розрахунок єдиного (інтегрального) показника якості логістичного сервісу для можливості оцінки його в динаміці, а також для порівняння з конкурентами [23, с. 319].

Адаптивна логістична стратегія передбачає розробку адаптивних шляхів її реалізації. Це варіанти, що покликані враховувати політичні, економічні, господарські зміни, але в кінцевому результаті добиття поставленого, логістичною стратегією, результату діяльності компанії, а

також полати або мінімізувати вплив таких наслідків. Тому актуально розглянути адаптивну логістичну стратегію на міжнародному ринку через концепції ощадливого та динамічного виробництва. Перша передбачає – виконання ефективних операцій на довгостроковій основі, у межах спланованих термінів. Основним завданням ощадливого виробництва є зменшення ділянок, які працюють неефективно на підприємстві. Щодо динамічної, то вона покликана задовольняти попит споживачів, реагуючи на всі зміни у стисло обмежений час. Виконання такої концепції забезпечується працівниками компанії.

Адаптивна логістична стратегія використовує для ефективного функціонування концепції, які покликані зменшити негативний вплив управлінської роботи керівництва підприємства, економічного, політичного середовищ діяльності на ринку.

Отже, представлені методи до оцінки та аналізу логістичної стратегії на підприємстві спираються на використання важливих аналітичних підходів, зокрема, на системний та комплексний підходи.

1.3. Методи оцінки ефективності логістичних стратегій

Формування логістичних стратегій в серії міжнародної торгівлі означає управління глобальним потоком (матеріалів, товарів, послуг) і забезпечення ефективної інтеграції та координації постачальників, виробників, логістичних, торгових компаній і споживачів. Організації можуть вижити, лише постачаючи продукти, які клієнти вважають кращими за товари конкурентів. Логістика впливає на час виконання, доступність, вартість, підтримку клієнтів, пошкодження тощо – і, отже, на погляд клієнтів на продукт. У цьому сенсі логістика фактично сприяє дизайну, якості, сприйнятій цінності та успіху продукту. Безумовний інтерес представляє робота, присвячена розробці механізмів управління ланцюгів постачань вітчизняних підприємств у контексті сталого розвитку [24, с. 515]. Основні методи формування

логістичних стратегій в серії міжнародної торгівлі наведено на рис. 1.2.

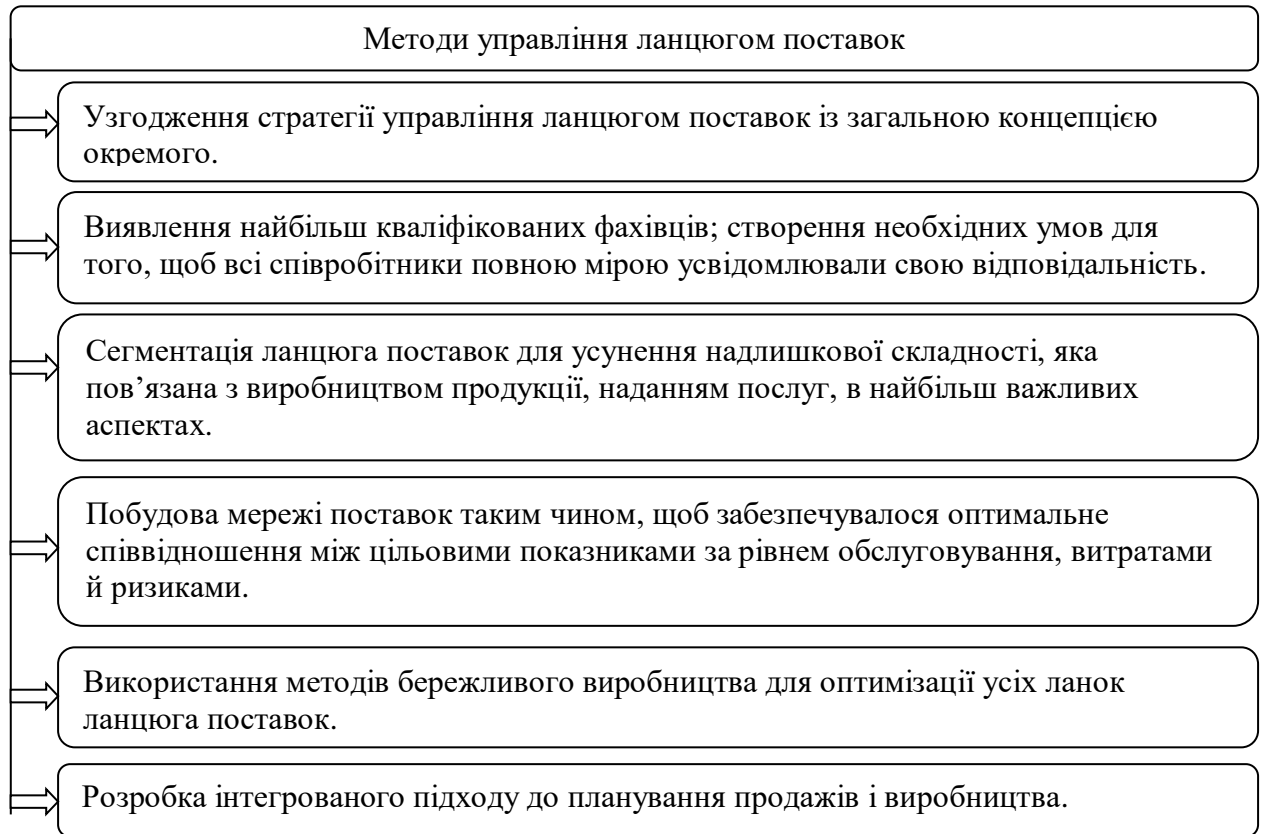


Рис. 1.2. Методи формування логістичних стратегій в серії міжнародної торгівлі [37, с. 112]

У сучасному світі, де інтелектуальний фактор відіграє все більш значущу роль, розвиток корпоративного та підприємницького сектору також важко уявити поза інноваційним контекстом. Інновації стають невід'ємним фактором, який дозволяє підприємницьким структурам створювати високу додану вартість у кінцевому продукті (товарах, роботах, послугах). Все це повною мірою стосується і логістичної сфери діяльності.

Конкурентні переваги, що створюються за рахунок використання логістизації у вдосконаленні організаційно-економічного механізму управління міжнародно-господарською діяльністю підприємницьких структур, базуються, насамперед, на стратегічному менеджерському підході. Як свідчить Т. О. Колодізева, конкурентні переваги створюються на основі

вдосконалення таких параметрів, як: якість, час, витрати та надійність [18, с. 65] логістичного ланцюга підприємницької структури.

Варто відзначити, що стратегічна менеджерська концепція вдосконалення організаційно-економічного механізму управління міжнародно-господарською діяльністю підприємницьких структур формується з урахуванням пріоритетів та взаємодії фінансового, операційного (міжнародного) та логістичної стратегії в серії міжнародної торгівлі. Для фінансового менеджменту у цій сфері як критерій ефективності діяльності виступають витрати на закупівлю матеріальних ресурсів (прагнення їх мінімізувати чи оптимізувати) [32, с. 104]. Крім того, фінансовий менеджмент орієнтується на віддачу інвестицій у складську інфраструктуру, відстежує фінансові ризики, пов'язані з недоотриманням доходів та прибутку, регулює кредитні відносини, сприяє забезпеченню максимальної швидкості обороту капіталу, вкладеного в матеріальні ресурси та ін.

Таким чином, у даному розділі кваліфікаційної роботи нами було досліджено поняття логістичної стратегії. А саме у логістичних стратегіях, логістичних ланцюгах поставок є істотним чинником організаційного забезпечення ефективного логістичної стратегії в серії міжнародної торгівлі управління.

Було окреслено формування логістичних стратегій. Зміст логістичної концепції управління являє собою систему менеджменту, яка цілісна у вигляді логістичної стратегії.

Також визначено методичні підходи до оцінки ефективності логістичної діяльності торговельного підприємства. Основним є те, що у логістичній діяльності процес у формі потоку є ключовим.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АДАПТИВНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

2.1. Фактори ринкового середовища

Група компаній «Епіцентр» – це омніканальна екосистема, яка об’єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки – ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності [51]. Понад 30 років Польща залишається одним із найпривабливіших напрямків для притоку іноземних інвестицій. Має стабільну економіку зі сформованим макроекономічним становищем та унікальними умовами для ведення та відкриття бізнесу, що підтверджується економічними даними. Проаналізуємо зовнішнє середовище ринку Польщі для ТОВ «Епіцентр К» з описом факторів логістики на ринку. Користуючись методикою СТАБС-аналізу здійснимо аналіз по кожній групі факторів. Визначимо вплив на попит та пропозицію, оцінюючи фактор як можливість або загрозу. Та зробимо відповідні висновки, чи сприятливе буде середовище країн для продажу будівельних матеріалів та логістики українського виробника ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.1

Попередня таблиця політико-правових факторів

№	Фактор	Польща		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів		(+)	Пропозиція
2	Наявність вимог до сертифікації	(-)		Пропозиція
3	Низькі тарифні ставки для мита		(+)	Пропозиція
4	Наявність стабільного і ефективного функціонуючого законодавства		(+)	Попит

Польща – країна ЄС, тому діяльність на її торговельному ринку підпорядковується вимогам, які зазначені у законодавчих нормативах Союзу. 4 червня 2022 року ЄС скасував всі імпорتنі мита на українську продукцію як спосіб підтримки України у війні з РФ, ухваливши відповідний Регламент № 2022/870. Такий режим діятиме протягом 1 року. Він охоплює всі тарифи, які ще не були лібералізовані, зокрема на промислову продукцію. Тому перший політико-правовий фактор є можливістю.

Таблиця 2.2

Підсумкова таблиця політико-правових факторів макросередовища

№	Фактор	Польща	
		Оцінка	Шляхи вирішення
1	Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів	4	Використання досвіду співробітництва із партнерами з інших країн ЄС, використання переваг Єврозони
2	Наявність вимог до сертифікації	6	Ретельно вивчати всі вимоги до необхідної якості продукції та отримання необхідних документів для її реалізації
3	Низькі тарифні ставки для мита	5	Можливості використання в ціновій політиці
4	Наявність стабільного і ефективно функціонуючого законодавства	3	Розгляд можливостей для успішного функціонування підприємства

Щодо другого, то наявність вимог до сертифікації продукції - для того, щоб продукти можна було продавати на ринку ЄС, вони повинні узгоджуватися з відповідними правилами ЄС. Обов'язкові умови сертифікації продукції відсутні.

На сьогодні, поки що (так як країна є членом ЄС) 0% тарифні ставки на продукції. Якщо брати без врахування діючого регламенту, то тарифні ставки для мита по галузі становлять – 17%.

Отже, проаналізувавши табл. 2.1 можна зробити загальний висновок, що політико-правові фактори створюють переважно можливості для мінеральної ТОВ «Епіцентр К».

Аналізуючи табл. 2.2, дані бали поставлені враховуючи наступне: незважаючи на те, що Польща – країна ЄС, вимоги до імпорту потрібно

вивчати та аналізувати особливості, тому 4 бали; наявність вимог до сертифікації потрібно дотримуватися відповідно до законодавчих нормативів, тому не дотримання їх несе загрозу для компанії, що оцінено в 6 балів. Низькі тарифні ставки для мита є одним із головних факторів, які впливають на фінансові витрати, тому отримали по 5 балів. Наявність стабільного і ефективного функціонуючого законодавства – законодавча влада впливає на діяльність компаній на ринку. Даний фактор є важливим, особливо сьогодні, під час війни.

Далі визначимо економічні фактори впливу у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Попередня таблиця економічних факторів

№	Фактор	Польща		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Стан економіки Польщі – 37425,4 тис. дол. / особу		(+)	Попит
2	Стабільний валютний курс		(+)	Пропозиція
3	Купівельна спроможність населення (середня ЗП)	(-)		Пропозиція
4	Вплив пандемії коронавірусу на діяльність бізнесу		(+)	Попит

Таблиця 2.4

Підсумкова таблиця економічних факторів

№	Фактор	Польща	
		Оцінка	Шляхи вирішення
1	Стан економіки Польщі – 37425,4 тис. дол. / особу	5	Розробка стратегії розвитку галузі на новому ринку
2	Стабільний валютний курс	3	Відсутність валютного ризику
3	Купівельна спроможність населення (середня ЗП)	4	Активна маркетингова компанія для залучення більшої кількості покупців та популярності фірми на ринку
4	Вплив пандемії коронавірусу на діяльність бізнесу	2	Оцінка можливостей та загроз для внутрішніх компаній і для нових

З логістичної точки зору великим надбанням Польщі є її розташування в центрі Європи, на перетині основних шляхів сполучення. Це дозволяє легко отримати доступ до ринків Європейського Союзу та країн Східної Європи.

Польща має стабільну економіку зі сформованим макроекономічним становищем. Польська економіка розвивається швидкими темпами, короткострокові економічні перспективи є оптимістичними, система фіскальної політики є сильною, заходи, вжиті для збільшення податкових надходжень, є ефективними, а ситуація на ринку праці є найкращою в новітній історії Польщі.

Валюта Польщі – польський злотий. Вона є досить стабільною на ринку до української гривні, тому загрози для компанії не несе. Загалом, економічні фактори створюють більше можливостей для компанії «Епіцентр К».

Далі розглянемо демографічні фактори.

Таблиця 2.5

Попередня таблиця демографічних факторів

№	Фактор	Польща		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Зміна чисельності населення	(-)		Попит
2	Населення працездатного віку	(-)		Пропозиція
3	Чисельність мігрантів		(+)	Пропозиція

Таблиця 2.6

Підсумкова таблиця демографічних факторів

№	Фактор	Польща	
		Оцінка	Шляхи вирішення
1	Зміна чисельності населення	3	Розробка стратегії збільшення популярності продукції серед населення.
2	Населення працездатного віку	3	Залучення найманих працівників серед мігрантів
3	Чисельність мігрантів	4	Активна маркетингова компанія для популяризації продукції на ринку

Населення Польщі протягом останніх 5 років зменшилося на 260 тис. осіб. Зменшення населення є проблемою, так як зменшується цільова

аудиторія на ринку і відповідно попит на продукцію. Тому фактор оцінено в 3 балів. При цьому аналогічна ситуація спостерігається з населенням працездатного віку. В Польщі його частка зменшується протягом останніх 5 років. Позитивною є тенденція до зростання мігрантів. Мігранти збільшують загальну чисельність населення країни. Продукція користується попитом.

Проаналізувавши фактори впливу на логістику ТОВ «Епіцентр К» для виходу на ринок Польщі, можемо виділити загальні переваги: пряма та швидка доставка вантажу за два дні; низька вартість доставки вантажу; швидкість перевезення в середньому 3-4 дні; законодавче регулювання є сприятливим; позитивне відношення населення до української компанії на ринку.

Основні переваги відкривають для компанії «Епіцентр К» можливість не лише виходу на ринок, але й можливість відкриття логістичного центру. Так як його відкриття у Польщі відкриває нові перспективи для розвитку торгівлі та логістики з іншими європейськими країнами та вихід на їх ринки. Компанія має досить значні потужності та власний автопарк, який можна частково там використати. Так, як в Україні війни, то багато країн йдуть на зустріч та розглядають можливості послаблення тиску держави на відкриття логістичних центрів у них. До таких країн відноситься і Польща. Основна перевага – швидкість реакції та чіткий контроль усіх етапів доставки.

Отже, на логістику ТОВ «Епіцентр К» на ринку Польщі будуть впливати демографічні, економічні, політико-правові фактори. Польща для українських компаній пропонують окремо користуватися послугами логістики. Перелік вибраних транспортних компаній, що постачають товари між Польщею та Україною: Польська компанія PKS International CARGO; Польська компанія Jata-Trans; Польська компанія Marmut; Польська компанія Transrach; Польська компанія KMM Logistics Service; Українська компанія Europe Trans; Українська компанія TK trans; Українська компанія Lux Avtotrans; Німецька компанія LKW WALTER Internationale Transportorganisation; Німецька компанія Raben; Німецька компанія Schenker; Французька компанія FM Logistic [60].

2.2. Фактори ринкового середовища у сфері логістики

Організаційно-правова форма ТОВ «Епіцентр-К» – товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності ТОВ «Епіцентр-К» – недержавна власність [52].

Характеристика форми та напрямів діяльності ТОВ «Епіцентр-К» наведена в табл. 2.7 [51].

Таблиця 2.7

Характеристика форми та напрямів діяльності ТОВ «Епіцентр-К»
станом на 31.12.2022 р.

Повна назва компанії	Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр-К»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
ЄДРПОУ	32490244
Рік заснування	2003
Керівник	Михайлишин Петро Йосипович
Види діяльності за КВЕД	47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

В останні роки у світі відбуваються глобальні політичні, соціальні та військові зміни, які безпосередньо впливають на функціонування та синхронізацію глобальних логістичних ланцюгів поставок. Міжнародні угоди, конкуренція, співпраця та конфлікти формують нову реальність, у якій повинні працювати транспортні та логістичні компанії. Можливо, суттєвий аспект цих перетворень і змін пов'язаний із створенням даних, у тому числі BIG DATA, і необхідністю їх належної обробки для ефективного управління логістичним ланцюгом поставок і транспортним потоком у транспортних коридорах. Започаткований у 2020 році проект Європейської Комісії «Горизонт 2020», який фінансується програмою «ePiCenter – покращений фізичний Інтернет, що підтримує екологічно чисті вантажні перевезення», охоплює дуже широкий спектр проаналізованих сфер від політичного та правового регулювання, доступності та управління BIG DATA до

синхронізованого управління потоками транспорту в транспортні коридори (ePICenter). Під час реалізації проекту на його цілі вплинули і впливають значні зміни навколишнього середовища – пандемія COVID-19, війна в Україні та інші геополітичні зміни, які впливають на процеси в логістичному ланцюгу поставок.

Міжнародні/глобальні ланцюги поставок стають більшими та складнішими; отже, важче керувати. Ця зростаюча складність призводить до втрати ефективності. Проект ePICenter спрямований на створення оперативно сумісного живого набору програмних інструментів, послуг і методологій, які можуть бути швидко розгорнуті широким колом зацікавлених сторін громадської та транспортної галузі для вирішення багатьох проблем мультимодальної транспортної системи. Результати проекту допоможуть нам зрозуміти фактичний вплив ініціативи «Один пояс, один шлях» (OBOR) на вантажні потоки ЄС і потреби в пропускній здатності інтерфейсів/вузлів для зв'язку між ЄС (TEN-T) і глобальними мережами (ePICenter). Проект ePICenter об'єднує 36 партнерів (портові органи влади, постачальники логістичних послуг, виробники, академічні установи та технологічні партнери) по всій Європі та за її межами для розробки та тестування логістичних програмних рішень на основі штучного інтелекту, нових транспортних технологій і допоміжних методологій для підвищення ефективності глобальної ланцюги поставок і зменшити їх вплив на навколишнє середовище (ePICenter).

Перший аспект – це видимість і співпраця, що робить ланцюжки поставок або логістичні процеси більш прозорими завдяки кіберзахищеному обміну даними та обміну ними. Другий аспект – це оптимізація, розумне використання нових даних і нових технологій, розробка алгоритмів штучного інтелекту та методів моделювання, які можуть оптимізувати логістику в реальному житті та процеси синхронного планування, з якими кінцеві користувачі стикаються щодня. Робота над цими двома завданнями зробить великий крок до концепції фізичного Інтернету та безперебійних, стійких глобальних потоків вантажів. Завдяки тісній співпраці з галузевими

партнерами та розгляду справ у реальному житті проект створює актуальні програми, які можна легко передати кінцевим користувачам. У середовищі симуляції проект також готується до майбутнього та майбутніх викликів, враховуючи нові технології (наприклад, Hyperloop, автоматизовані транспортні засоби) і торговельні шляхи (Шовковий шлях, Арктичний шлях). Зрештою, проект сприятиме створенню більш ефективної та сталої системи мультимодального вантажного транспорту та логістики.

Структура обсягу ринку будівельних матеріалів в Україні представлена на рис. 2.1.

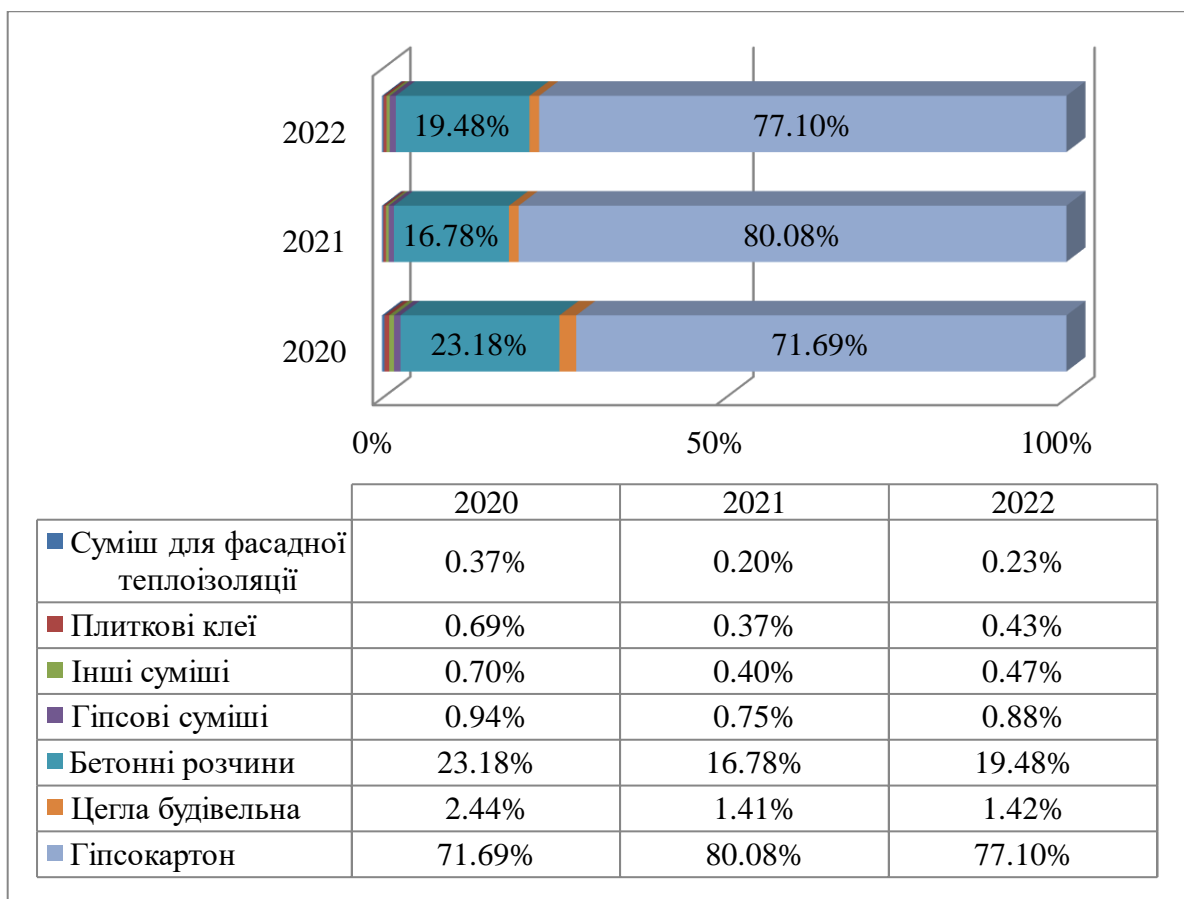


Рис. 2.1. Структура обсягу ринку будівельних матеріалів в Україні (%) [49]

Отже, упродовж 2020-2022 рр. найбільшу частку у структурі збуту будівельних матеріалів займає гіпсокартон – 71,69% у 2020 р., 80,08% у 2021 р. та 77,10% у 2022 р.

Ринок гіпсокартонних плит в Україні обслуговують два місцеві виробники та кілька імпортерів. Гіпсокартонні плити (ГК) використовують для сухого будівництва та облицювання стін і стель, для зведення перегородок або як вогнетривку обшивку будівельних конструкцій. Ринок ГБ в Україні склав майже 45 млн м² у 2022 році (рис. 2.2).

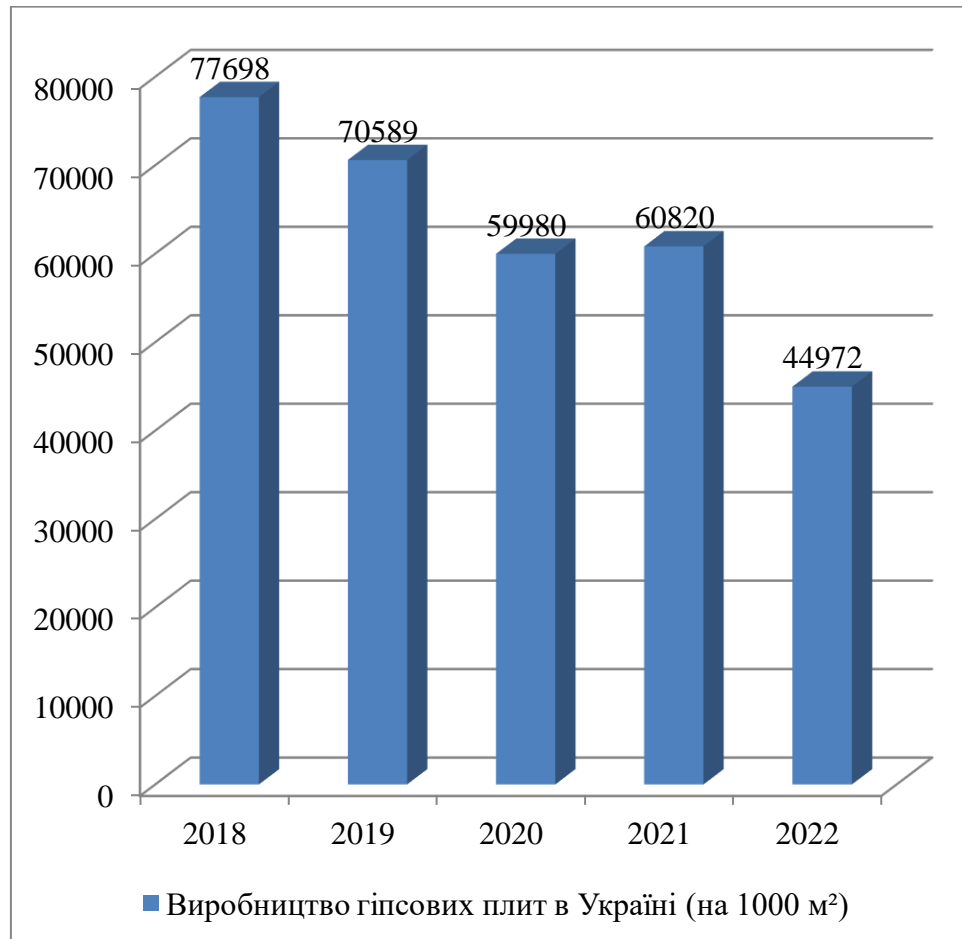


Рис. 2.2. Динаміка обсягу виробництва гіпсових плит в Україні упродовж 2018-2022 рр. (млн. м²) [49]

Отже, упродовж 2018-2022 рр. спостерігаємо скорочення обсягу виробництва гіпсових плит в Україні на 42,12%, що пов'язано із воєнними діями на території України, спалахом пандемії COVID-19.

На рис. 2.3 представлені дані щодо експорту та імпорту виробів із гіпсу в Україні.

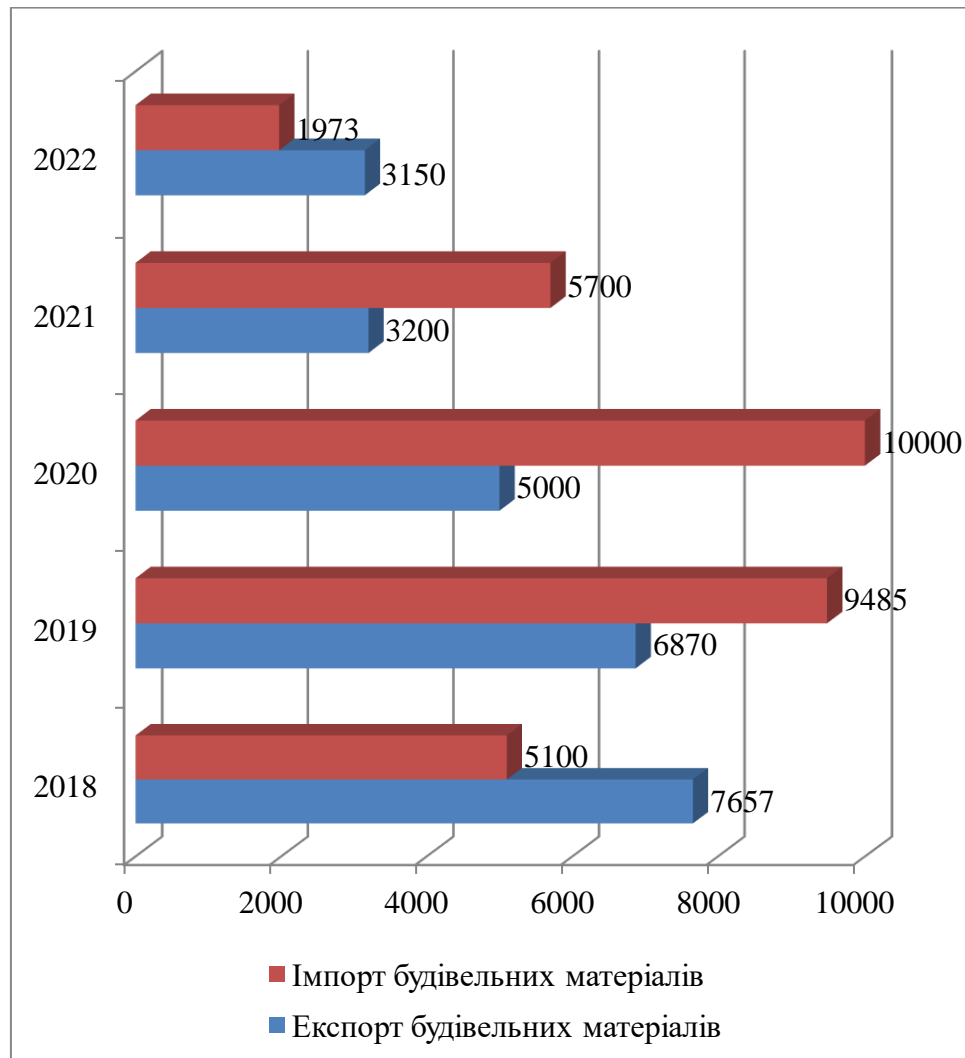


Рис. 2.3. Динаміка обсягу експорту та імпорту виробів із гіпсу в Україні упродовж 2018-2022 рр. (млн. м²) [49]

Отже, упродовж 2018-2022 рр. спостерігаємо скорочення експорту виробів із гіпсу в Україну на 4507 млн. м² або на 58,86%; також спостерігаємо зменшення обсягу імпорту виробів із гіпсу на 3127 млн. м² або на 61,31%.

Дані щодо оподаткованого імпорту за товарною групою за кодом УКТЗЕД 68 «Вироби з каменю, гіпсу, цементу, азбесту, слюди» (Код УКТЗЕД [6809] – «Вироби з гіпсу або сумішей на основі гіпсу») [49] представлені на рис. 2.4.

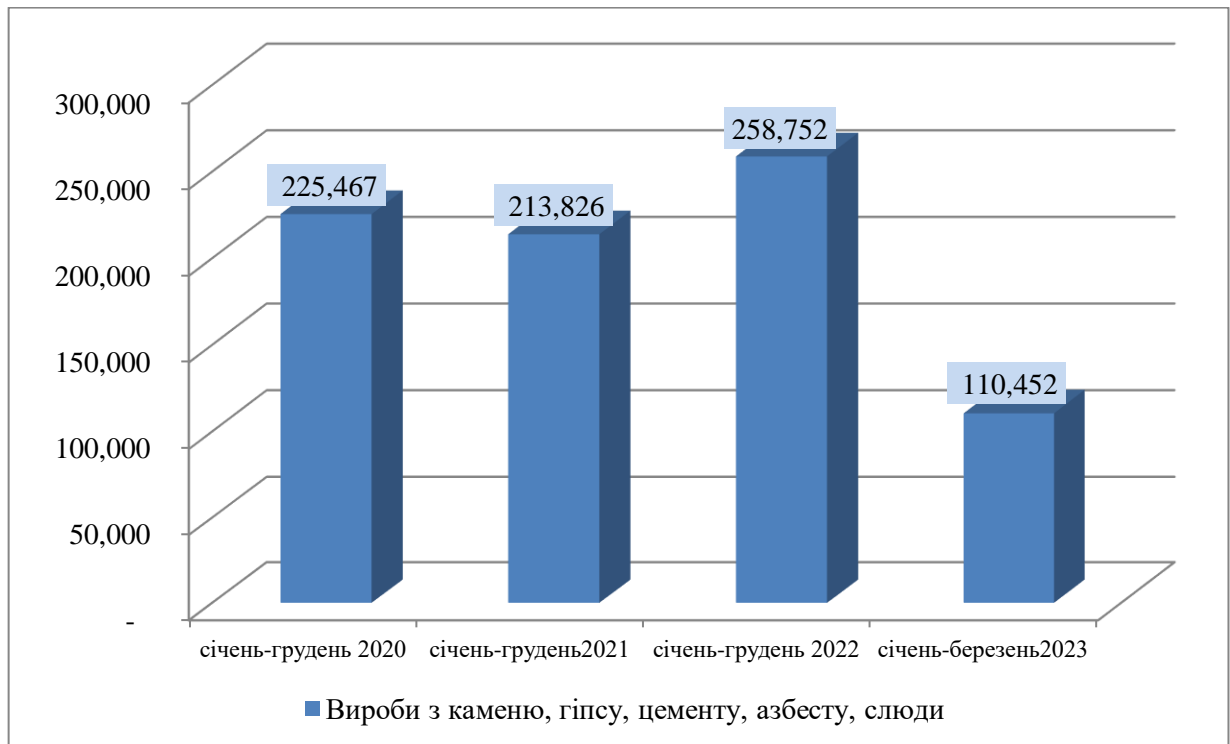


Рис. 2.4. Дані щодо оподаткованого імпорту за товарною групою за кодом УКТЗЕД 68 «Вироби з каменю, гіпсу, цементу, азбесту, слюди» (тис. дол. США) [49]

Варто відзначити, що упродовж 2020-2022 рр. обсяг оподаткованого імпорту за товарною групою за кодом УКТЗЕД 68 «Вироби з каменю, гіпсу, цементу, азбесту, слюди» збільшився на 33285 тис. дол. США або на 14,76%.

Епіцентр Агро активно розвиває напрямок зберігання та переробки зернових та олійних культур, будуючи сучасні елеваторні хаби в регіонах присутності. Справа в тому, що сьогодні в Україні гостро не вистачає зерносховищ, сучасних елеваторних потужностей, якісної та швидкої логістики. Багато діючих зерносховищ фізично і морально застаріли. Тому дрібні агровиробники не мають можливості повноцінно зберігати свій урожай і змушені частину пізніх зернових продавати за мінімальною вартістю або навіть залишати їх зимувати на полях. Фермери, які мають склади, зазвичай стикаються з проблемою неможливості швидко транспортувати продукцію в морські порти.

За останні роки «Епіцентр Агро» збільшив кількість елеваторів із 6 до 14, а їхня потужність зросла в чотири рази: з 360 тис. тонн до майже 1,5 млн. тонн. Більшість елеваторів є маршрутними – продукція з підприємств завантажується безпосередньо у вагони і відправляється залізницею в морські порти. Завдяки цьому покупці зерна – торгові компанії – отримують товар максимально швидко.

Середні ціни на гіпс будівельний Г-4 представлені на рис. 2.5.

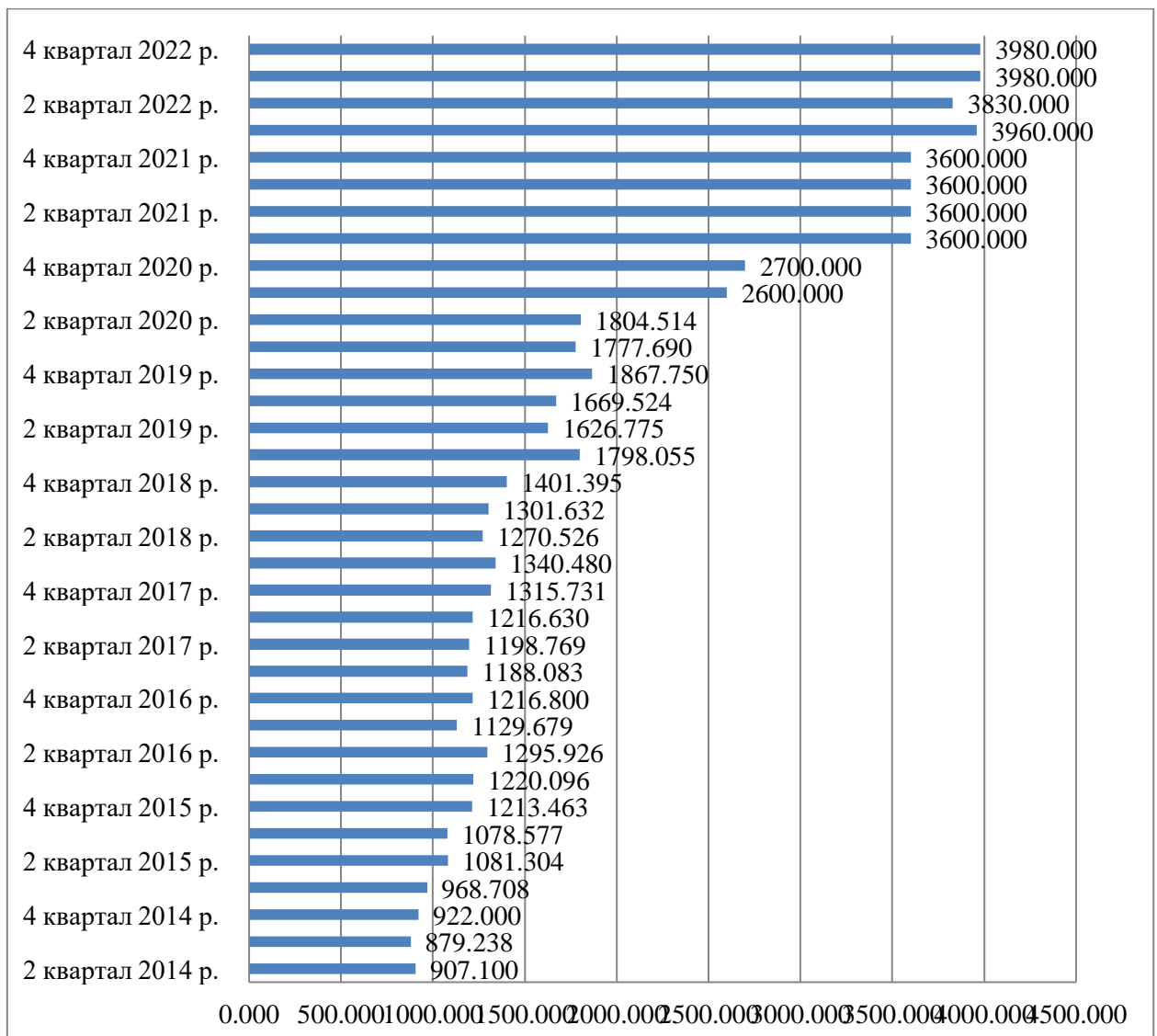


Рис. 2.5. Динаміка середніх ціна на гіпс будівельний Г-4 в Україні (грн / т)

[49]

Упродовж 2013-2022 рр. відбулося зростання середніх цін на будівельний гіпс. Цінова політика на ринку продажу виробів із гіпсу є

виваженою та залежить від рівня інфляції, економічної та політичної ситуації в Україні.

Восени 2020 року в рамках масштабного інвестпроекту з реконструкції та будівництва елеваторних комплексів було введено в експлуатацію одразу три надпотужні елеваторні хаби. Поряд з існуючими потужностями розташовані два нових елеваторних комплекси – це третя черга Закупнянського хлібоприймального підприємства Хмельницької області та третя черга Вінницького елеватора. Ще один новий елеватор розташований у Київській області – його побудували на місці існуючого підприємства «Переробник».

У 2019 році компанія з нуля побудувала два потужні елеватори у Вапнярці та Вендичанах (Вінницька область). У 2020 році розпочато реконструкцію елеваторного комплексу Антоніни, а у 2021 році укладено контракт на будівництво двох нових елеваторних вузлів у Шепетівці (120 тонн) та Чотирбоках (60 тонн) – усіх трьох. знаходяться в Хмельницькій області.

У розвиток ліфтового господарства – в обладнання, будівництво, розвиток місцевої транспортної інфраструктури – вже інвестовано понад 6 млрд грн. Одним із найбільших пріоритетів, зокрема, є добудова нових залізничних колій біля елеваторів компанії, оскільки наявність залізниці дозволяє відвантажувати відразу декілька десятків вагонів зерна однією партією. Тому для кожного з нових об'єктів додатково прокладають кілька кілометрів залізничної колії.

Отже, масштаб мережі «Епіцентр К» – 61 гіпермаркет. Відділ по роботі з корпоративними клієнтами перевантажений – зокрема, команда відділу стежить, щоб гіпермаркети не конкурували між собою на тендерах. Значні часові витрати на узгодження участі в тендерах через територіальну роздробленість гіпермаркетів. У разі пандемії є високий ризик припинення паперових погоджень. Паперові записи є потенційним джерелом передачі COVID-19.

2.3. Фактори ринкового середовища, що впливають на логістичну діяльність підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність є істотним фактором розвитку логістичної діяльності торговельного підприємства. Місія ТОВ «Епіцентр-К» – здійснювати ефективне управління імпортом потенціалом підприємства. Завдання менеджменту імпортової діяльності в ТОВ «Епіцентр-К»: розширення зовнішніх ринків збуту товарів підприємства; поліпшення якості товарів, що імпортується ; збільшення асортименту товарів, що імпортується; збільшення величини прибутку від проведення імпортих операцій [52].

На рис. 2.6 представлена динаміка обсягів імпорту ТОВ «Епіцентр-К» за 2019-2022 рр.

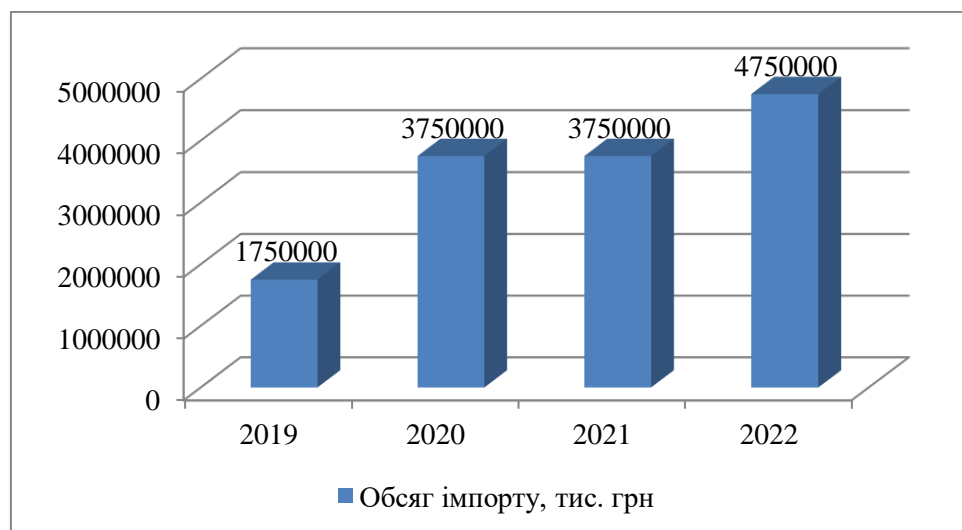


Рис. 2.6. Динаміка обсягів імпорту ТОВ «Епіцентр-К» упродовж 2019-2022 рр. (тис. грн) [51]

Так, упродовж 2019-2022 рр. спостерігаємо збільшення імпорту продукції до ТОВ «Епіцентр-К» на 3000000 тис. грн або на 171,43%.

У табл. 2.8 проаналізована структура імпортованих гіпсокартону в ТОВ «Епіцентр-К» за основними країнами-імпортерами.

Таблиця 2.8

Структура імпортованих гіпсокартону в ТОВ «Епіцентр-К» за основними країнами-імпортерами 2020-2022 рр. (тис. грн) [51]

Показники	Роки			Відхилення 2022 / 2020 рр.	
	2020	2021	2022	Абс. відх., тис. грн	Відн. відх., %
Китай	475000	575000	1250000	875000	400000
Іспанія	125000	67500	175000	87500	-37500
Німеччина	57500	125000	67500	275000	217500
Польща	37500	675000	325000	525000	487500
Італія	9250	57500	175000	12500	3250
Інші країни	1045750	2250000	1757500	2975000	1929250
Всього	1750000	3750000	3750000	4750000	3000000

Так, упродовж 2020-2022 рр. відбулося зростання загального імпорту в ТОВ «Епіцентр-К» за рахунок збільшення імпорту гіпсокартону із таких країн-імпортерів (Китай, Німеччина, Польща та Італія).

На рис. 2.7 представлена структура імпорту гіпсокартону в ТОВ «Епіцентр-К» за основними країнами-імпортерами.

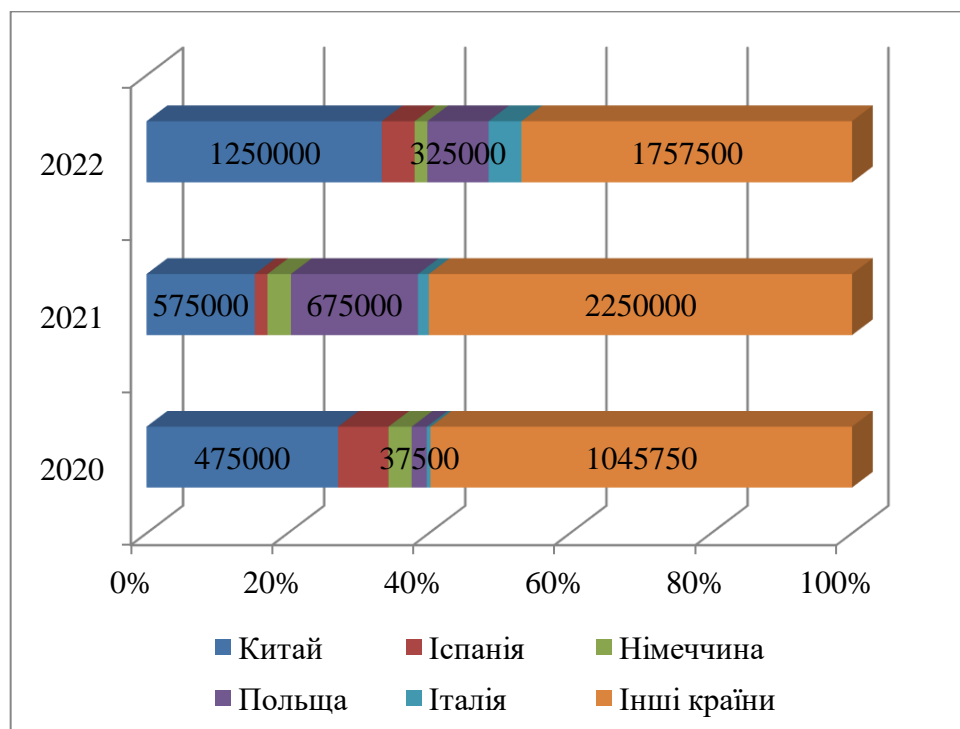


Рис. 2.7. Структура імпорту гіпсокартону в ТОВ «Епіцентр-К» за основними країнами-імпортерами (тис. грн) [51]

Отже, у географічній структурі продукції в ТОВ «Епіцентр-К» за основними країнами-імпортерами найбільша частка імпорту припадає на такі країни як: Китай, Іспанія, Німеччина, Польща та Італія.

Дані щодо асортименту імпорту гіпсокартону в ТОВ «Епіцентр-К» представлені в Додатку А та табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка імпорту гіпсокартону в ТОВ «Епіцентр-К»
за 2019-2022 рр. (тис. грн) [51]**

Назва товару	Роки				Відхилення 2022 / 2019 рр.	
	2019	2020	2021	2022	Тис. грн	%
Плитка для мостіння, облицювальна для підлоги, печей, камінів чи стін керамічна глазурована; кубики керамічні глазуровані для мозаїчних робіт та аналогічні вироби, на основі або без неї:	425000	225000	175000	275000	-150000	-35,29
Меблі для сидіння (крім включених до товарної позиції 9402), які перетворюються або не перетворюються на ліжка, та їх частини	72500	175000	125000	175000	102500	141,38

Сьогодні «Епіцентр» – найбільше підприємство роздрібної торгівлі, яке включає 40 гіпермаркетів загальною площею близько 1 млн. кв. Це один з найбільших платників податків нашої країни в категорії «роздріб», визнаний надійним роботодавцем і партнером для постачальників. На даний момент компанія співпрацює з більш ніж 3000 постачальниками, які забезпечують гіпермаркети більш ніж 200 000 найменувань.

Кожен новий гіпермаркет роздрібної мережі створюється відповідно до потреб покупців, пропонуючи за оптимальними цінами широкий асортимент товарів відомих вітчизняних та європейських виробників. Ці фактори допомагають мережі надавати своїм клієнтам максимально комфортні умови.

Про це свідчить головне правило обслуговування клієнтів – «Клієнт завжди правий!».

Відкриття 41-го гіпермаркету «Епіцентр К» традиційно здивує своїх покупців доступними цінами та привабливими пропозиціями національного масштабу. Гіпермаркети «Епіцентр» люблять мільйони українців. І це всенародне визнання підтверджується почесним званням найкращої мережі року, яке компанія отримує за останні 10 років.

Основні товарні позиції імпорту гіпсокартону в ТОВ «Епіцентр-К» за 2019-2022 рр. представлені на рис. 2.8.

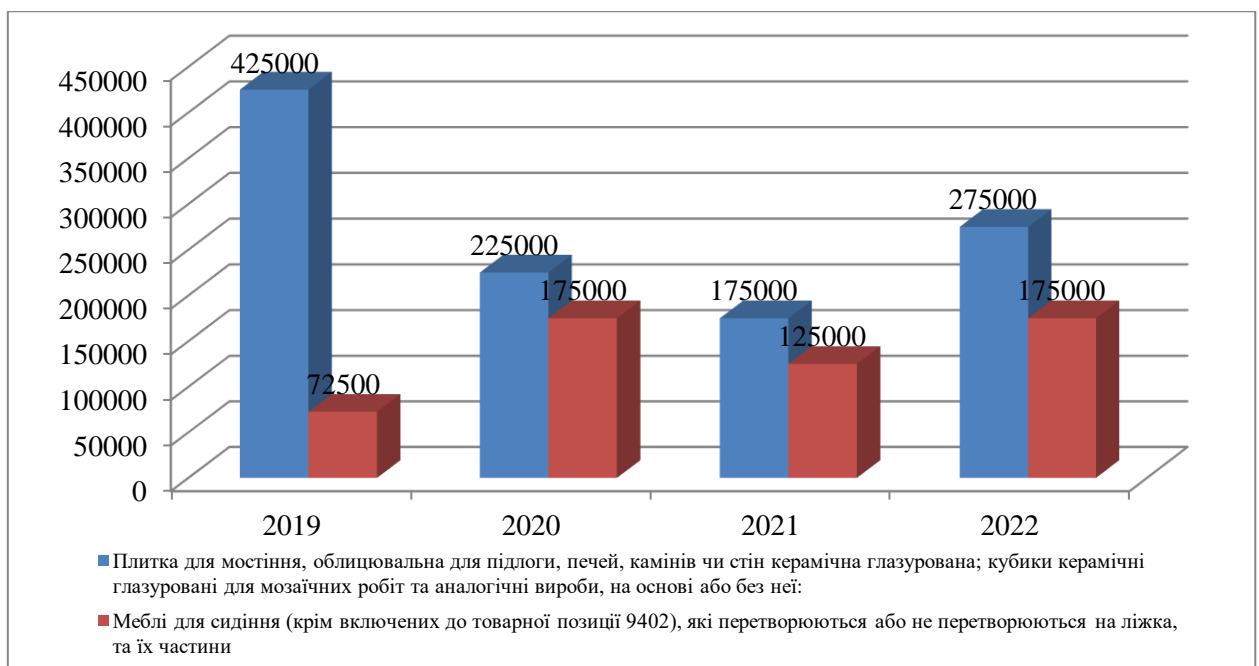


Рис. 2.8. Основні товарні позиції імпорту гіпсокартону в ТОВ «Епіцентр-К» за 2019-2022 рр. (тис. грн) [51]

Таким чином, проведений аналіз імпортного потенціалу ТОВ «Епіцентр-К» з урахуванням впливу показників господарської діяльності дає змогу зробити такі висновки щодо розвитку імпорту гіпсокартону досліджуваного підприємства: протягом 2019–2022 рр. спостерігаємо зростання величини імпорту гіпсокартону; для підвищення імпортного потенціалу підприємства необхідно використовувати всі наявні ресурси ТОВ «Епіцентр-К»; співставлення внутрішнього і зовнішнього імпортних потенціалів ТОВ

«Епіцентр-К» свідчать про те, що підприємству необхідно здійснювати регулювання внутрішніми та зовнішніми чинниками імпортного потенціалу. Серед зовнішніх чинників впливу на формування та реалізацію гіпсокартону, які імпортувалися в ТОВ «Епіцентр-К» слід виділити такі фактори як: кон'юнктура ринків, є міцність ринків, умови конкуренції. Серед внутрішніх чинників найвагоміші: імпортний потенціал (природні ресурси, капітал та технології), державні інституції, інформаційний та інфраструктурний потенціал, соціально-культурний потенціал.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ АДАПТИВНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

3.1. Формування логістичних ланцюгів при імпорті

Сьогодні логістична сфера розвивається досить стрімко завдяки науково-технічному процесу та впровадженню інновацій. Саме проблема логістичного забезпечення в Україні та за кордоном підтверджує актуальність даного питання.

У світі найпоширенішими сферами, які співпрацюють з логістикою є: автомобільна промисловість (13,58%); споживчі товари (5,98%); їжа та продукти (18,44%); охорона здоров'я (6,27%); промисловість (11,26%); роздрібна торгівля (21,88%); технології (17,39%); інші (5,20%) [60].

Можна виділити такі основні напрямки логістики торговельних підприємств:

1. Швидке збільшення витрат на будь-які перевезення ;
2. Переорієнтацією від ринку надання послуг до ринку споживача;
3. Розвиток комп'ютерних технологій, що збільшать кількість і об'єм обробки інформації. дозволяє здійснювати обробку величезних масивів.

Які основні логістичні проблеми мають українській торговельні підприємства? Все більше продукції залишається на складах виробників, через неможливість доставки у регіони, де йдуть воєнні дії. Разом з цим росте загроза втратити весь товар через постійні ракетні тривоги. Також багато організацій, тікаючи від прямих обстрілів, перемістилися на захід країни. Ще одна проблема – це ускладнення доставки, що пов'язано із комендантською годиною та маршрутами перевезень. Також потрібно переглянути законодавче регулювання, наприклад не вирішується питання щодо запровадження приватної тяги, правил оформлення ТТН. Досить значною проблемою є застарілий парк рухомого складу як автопідприємств, так і залізниці. [61]

Українські торговельні підприємства мають досить великий потенціал щодо використання логістики. Сьогодні основними перспективами розвитку логістики є:

- співпраця компаній із світовими логістичними мережами та використання їх у своїй діяльності;
- застосування інноваційних технологій і обладнання;
- розвиток інтегрованої логістики.[62]

Для того, щоб дані перспективи почали втілюватися в життя, потрібно звернути увагу на те, що їх стримує. Найперше це вдосконалення державного регулювання логістичної сфери. Далі скорочення інфляції та збільшення обсягів виробництва. Сьогодні в Україні війна, яка викликає багато завдань та труднощів для формування логістичних шляхів при імпорті. Основні проблеми, з якими стикаються компанії:

1) накопичення товару на складах – значна кількість продукції -втрата коштів, які могла б компанія потенційно отримати за них. Також загроза ракетних обстрілів і втрати товару;

2) Концентрація складських площ у центрі України – всі великі складські приміщення знаходяться переважно в Києві та центрі України. Але ракетні атаки наражають на небезпеку продукції. Деякі з них не можна відновити.

3) Додаткові фактори, викликані війною – комендантська година, зменшення часу на логістику, блокпости тощо;

4) Зміна маршрутів доставки – у зв'язку із частиною окупації території, частина, де проходять бойові дії заставляє компанії розробляти нові логістичні маршрути, які можуть бути не такі ефективні та затратніші. [64]

Отже, при формуванні логістичних ланцюгів при імпорті потрібно застосовувати цифрові технології. Вони мають на меті покращення процесів та автоматичне здійснення ланцюгів поставок. Завдяки чому компанія має менші витрати на логістику, простіший розрахунок із контрагентами, вища якість обслуговування споживачів. Це дозволяє створити нові ефективні та

конкуцентні ланцбги поставок на ринку. Проте в Україні сьогодні війна. Вона викликає основні труднощі із логістикою. Можна виділити основні недоліки ланцюгів поставок: значна кількість складів компанії у центральних областях країни, головні логістичні шляхи знаходяться біля різних критично важливих інфраструктурних споруд тощо. Тому потрібно розробляти адаптивні логістичні шляхи, які потребує сьогоднішня ситуація на ринку.

3.2. Розробка адаптивних логістичних ланцюгів в нових умовах середовища

Торгові компанії бувають різних форм і розмірів. Ігнорування цього факту є, можливо, однією з головних причин, чому політика просування туристичних послуг загалом не виправдала очікувань. Приписи політики можуть бути надмірно обмежувальними у визначенні сфери розвитку адаптивних логістичних ланцюгів в нових умовах середовища. У своїй гонитві за податковими пільгами та іншими стимулами, наданими тим торговим компаніям, які «відповідають вимогам», трейдери можуть використовувати моделі диверсифікації, які мають обмежене економічне обґрунтування. У цьому сенсі політичні стимули можуть фактично перешкоджати нормальному функціонуванню та розвитку торгових компаній з відповідними несприятливими соціальними витратами.

Для того, щоб розробити адаптивний логістичний ланцюг в умовах нового середовища ТОВ «Епіцентр К» на міжнародному ринку будівельних матеріалів проведено дослідження, а саме опитаємо працівників щодо задоволення та покращення логістики компанії. У якості експертів були обрано 10 працівників компанії ТОВ «Епіцентр К», різних за посадовим рівнем, починаючи від менеджерів до керівництва для отримання експертного досвіду. Дане опитування було здійснено за допомогою google-forms, адже деякий персонал працює дистанційно через війну.

Отже, респонденти були наступні: 3 старші менеджери, 2 молодших менеджера, 3 старших менеджер відділу аудиту, 2 консультант. Середній трудовий стаж становить 6,8 років. З них 6 осіб працюють із міжнародною логістикою на ринки зарубіжних країн.

Таблиця 3.1

Відповідно до мети дослідження були розроблені наступні запитання:

Питання	Варіанти відповідей
Чи достатньо розвинута логістична сфера ТОВ «Епіцентр К»?	а) Так б) Ні в) Частково
Як часто підписуються нові контракти із новими міжнародними контрагентами?	а) раз в місяць; б) раз в два-три місяці; в) раз в пів року; г) раз в рік
Ким здійснюється логістика контрагентами чи ТОВ «Епіцентр К»?	а) контрагентом; б) ТОВ «Епіцентр К»; в) логістичною компанією.
У яку країну найбільший попит продукції компанії?	Відкрите питання
Як вплинула війна на логістику компанії?	Відкрите питання

Джерело: складено автором

На основі питань була розроблена Анкета (Додаток А). Оцінивши анкети опитуваних осіб, маємо висновки, що вони вважають ТОВ «Епіцентр К» одним із найпотужніших в логістиці – 9 осіб, нові контрагенти часто з компанією підписують договори – 10 осіб так відповіли. Договори підписуються з умовою доставки товару логістикою ТОВ «Епіцентр К», всі респонденти це підтвердили. З логістикою на міжнародних ринках працювало 8 з 10 опитуваних. Респонденти вважають, що найбільшим попитом продукції компанії користується у Україні (1 особа); Румунії (1 соба), Німеччині (3 особи), Естонії (5 осіб). Як вплинула війна – негативно – відповіли всі 100% опитаних. Адже ускладнився процес логістики як в Україні, так і за кордон. Через обстріли, окуповані території, зміни транспортних логістичних шляхів, вартість пального тощо. Щодо перспективної країни для відкриття логістичного центру, то 5 осіб дали відповідь – Польща (дружня країна,

близько до кордону); 3 особи – Естонія – через популярність продукції і надійність партнерів; 1 особа- Німеччина; 1 особа – Угорщина.

Отже, на основі опитування розробимо удосконалений логістичний ланцюг для ТОВ «Епіцентр К». А саме рекомендується використати компанії логістичний аудит за технологією Logistics Field Audit(LFA). Дана методика покликана розробити підвищення ефективності ланцюгів поставок компаній, використовуючі інноваційні ресурси при виконання даних операцій.

Згідно даного інструменту логістика ТОВ «Епіцентр К» повинна базуватися на:

1. Дотримання стратегії управління ланцбгами поставок загальній меті та діяльності компанії. Розробляючи і впроваджуючи нову стратегію у роботу підприємства потрібно ставити конкретні логістичні цілі. Кожен відділ підприємства повинен працювати на загальну мету та розвиток діяльності компанії.

2. Дотримання та контроль логістичних показників діяльності. Саме аналіз і ведення обліку таких даних забезпечує успішне становище підприємства на ринку. Обовязково потрібно оцінювати вартість логістичних поставок для подальших розрахунків та формулювань конкретних завдань розвитку бізнесу. Тому облік повинен проводитися безперервно .

3. Локалізації логістичних витрат. Знаючи основні витрати та їх показники можна розробити потенційні плани покращення та зменшення їх. Логістика впливає на капітал та доходи компанії. Як саме позитивно чи негативно залежить від виконання та дотримання стратегії.

Для формулювання логістичного ланцюга проведемо оцінку ризиків ТОВ «Епіцентр К» на основі експертних оцінок. Респонденти оцінили імовірність реалізації та впливу за 5-бальною шкалою, які представлені в табл.

3.2

Таблиця 3.2

Логістичної системи ТОВ «Епіцентр К» за методикою Logistics Field
Audit

Ланцюги	Фактор ризику	Імовірність реалізації, балів	Вплив, балів
Зовнішні, які надходять у компанії	Проблеми із доставкою	2,0	2,96
	Підвищення ціни на продукції	2,5	3,0
	Проблеми із якістю продукції	2,0	4,1
Потоки у компанії	Проблеми перевезення	2,0	2,96
	Проблеми в обладнанні	2,5	3,05
	Проблеми ІТ-забезпечення	2,3	3,4
Зовнішні, які надходять з компанії	Неочікувані події	2,06	3,50
	Збої регламенту доставки	2,3	2,96
	Зниження ціни на продукції	2,0	3,01

Джерело: складено автором

Отже у табл 3.2 було визначено імовірність та вплив. На основі цього можемо прорахувати ризики, які виникають при транспортування (табл. 3.3). Наші оцінки представимо у вигляді десяткових дробів. Вони покажуть співвідношення між частковим (реалізованими ризиками) та загальним (сукупністю подій). Так, максимальна імовірність ризику буде 0,5. Отже, тоді максимальній бальній оцінці буде відповідати показник максимального ризику. Інші бали розділимо за такою аналогією відповідно. Далі визначимо ризик за масштабом реалізації на зону нормального – 10 %, припустимого – 50 %, критичного – 75 % та катастрофічного ризику – 100 % [62]. Отже, якщо ризик буде 100%, то це для компанії матиме найбільш негативний катастрофічний вплив.

Таблиця 3.3

Ймовірнісна оцінка вплив ризиків на функціонування логістичної системи ТОВ «Епіцентр К»

Ланцюги	Фактор ризику	Ймовірність реалізації, балів	Вплив, балів	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
				Нормальний 10%	Припустимий 50%	Критичний	Катастрофічний
Зовнішні, які надходять у компанію	Проблеми із доставкою	2,0	2,96	7,88	39,4	59,1	78,8
	Підвищення ціни на продукції	2,5	3,0	7,46	36,6	55,9	74,1
	Проблеми із якістю продукції	2,0	4,1	8,76	43,8	65,1	87,6
Потоки у компанію	Проблеми перевезення	2,0	2,96	6,0	30,0	41,9	65,1
	Проблеми в обладнанні	2,5	3,05	6,0	28,5	48,7	70,2
	Проблеми IT-забезпечення	2,3	3,4	7,03	31,8	55,1	68,9
Зовнішні, які надходять з компанію	Неочікувані події	2,06	3,50	7,86	40,5	58,6	79,0
	Збої регламенту доставки	2,3	2,96	7,2	36	54	75,6
	Зниження ціни на продукції	2,0	3,01	5,2	31,7	66	81,6

Джерело: складено автором

Отже, якщо аналізувати табл. 3.3., то можемо сказати, що коефіцієнти ймовірності показують, що найбільший вплив можуть мати на функціонування логістики у компанії ризики, які пов'язані із зниження ціни на продукції ТОВ «Епіцентр К» на ринку та непередбачувані обставини.

Наступним кроком надано рекомендації щодо мінімізації даних ризиків та зменшення масштабу впливу на логістику підприємства. Отже, для вхідних ризиків пропонується: зазначення всіх можливих проблем у контракті із постачальником та виплата штрафу за невиконання певних домовленостей; хеджування врахуванням в умовах контракту допустимих меж коливання ціни за період його дії; контроль на постійній основі за якістю продукції, проходження постійних оцінок та перевірок. Щодовнутрішніх, то наступне:

резервне копіювання та збереження у запаролених марних сховищах даних; контроль та перевірка обладнання, удосконалення, заміна зношеного тощо. І внутрішні ризики можна мінімізувати шляхом прогнозу цінової політики ринку; дотримання умов контрактів; розробка резервних планів на рахунок непередбачуваних ризиків та забезпечення їх матеріальної окупності, закладючи у баланс резервні кошти.[65]

Отож на основі проведеної технологією Logistics Field Audit пропонується впровадження адаптивного логічного ланцюга, а саме системи CRM. Згідно неї ТОВ «Епіцентр К» виконує наступне:

- розробка логістичних поставок, де буде співпраця із споживачем;
- реорганізація постачання продукції від постачальника до реалізації її на ринок;
- досконалення стратегічних процесів у компанії;
- впровадження змін щодо внутрішнього середовища підприємства, розробка корпоративної етики;
- використання логістичної CRM-системи.

Для її провадження в логістику ТОВ «Епіцентр К» виконує:

1. Розробку планів та завдає для підвищення показників ефективності роботи компанії. Вони допоможуть вказати на плюси та мінуси, які можна отримати підприємству від використання CRM системи. Також у перспективі розробити подальшу стратегію розвитку.

2. Визначити конкретне завдання кожному працівникові компанії. за допомогою CRM далі контролювати його виконання та відповідно корегувати зодо потреб..

3. Включити у дану стратегію відносини із покупцями. Найперше компанії потрібно розібратися щодо впливу її на потенційного споживача. Після чого ставити завдання та розробляти стратегію роботи. [66]

Система CRM має значну перевагу, а саме те, що всі всі дані тривалий час зберігаються у ній та мають легкий доступ.

Тому для того, що запровадження даної системи для ТОВ «Епіцентр К» було успішним, компанії потрібно підвищити обізнаність та навички персоналу; розробити контроль за витратами; впровадити нову маркетингову політику для приваблення споживачів постійних та потенційних; проаналізувати та подлати наявні недоліки логістичних ланцюгів поставок.

Отже, було здійснено аналіз логістичних ланцюгів поставок за допомогою технології Logistics Field Audit компанією «Епіцентр К». Визначивши ризики, які мають найбільший вплив, а саме – це неочікувані події та обставини; зниження ринкової ціни на її продукції. Відповідно до цього було розроблено рекомендації щодо їх подолання. Тому для покращення управління логістикою ТОВ «Епіцентр К», потрібно використовувати наявні ресурси для отримання та зміцнення підприємством його конкурентних переваг. На основі цього ТОВ «Епіцентр К» має використовувати адаптивний логістичний ланцюг з використанням CRM системи, яка має ефективні результати від її впровадження та позитивний вплив на логістику компанії.

3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Ефективний логістичний ланцюг будь-якого підприємства забезпечує підвищення управління діяльності. Саме тому для компанії ТОВ «Епіцентр К» була запропоновано використання системи CRM.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів, а саме використання CRM-системи на ТОВ «Епіцентр К» розрахує прибуток від продажу продукції, витрати використані на її реалізацію та логістику поставки.

Найперше надамо приблизну вартість використання та запровадження CRM у компанії -700000 грн. На основі початкових інвестицій поррахуємо ефективність компанії від використання CRM (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Ефект впровадження CRM-системи на ТОВ «Епіцентр К», грн

Показник	Роки		
	1	2	3
Початковий вклад	70000	0	0
Грошові надходження від реалізації продукції грн.:	4800000	4800000	4800000
Оптимістичний	5280000	5280000	5280000
Реальний	4800000	4800000	4800000
Песимістичний	4080000	4080000	4080000
Очікувані грошові надходження від реалізації продукції	4704000	4704000	4704000
Поточні витрати на реалізацію продукції	650000	650000	650000
Очікувані поточні витрати на реалізацію продукції	663000	663000	663000
Логістичні витрати, грн.	500000,00	500000,00	500000,00
Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	3541000	3541000	3541000
Очікуваний чистий прибуток, грн.	2939030	2939030	2939030
Очікуваний чистий грошовий потік	3439030	3439030	3439030
Дисконтований чистий грошовий потік	2698241,33	2117023,20	1661003,10
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	2698241,33	4815264,53	6476267,63

Джерело: складено автором за даними [66].

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту розраховується за формулою:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1+СВК_{пп})^t} - П \quad (3.1)$$

де ЧТВ - чиста теперішня вартість; ГП t - грошовий потік за період (рік)
t; П - початкові інвестиції ; СВК - середньозважена вартість капіталу
(дорівнює рівню інфляції по даним Укрстату, в 2018 році склала)=26,6% [54].

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту :

$$ЧТВ = \frac{3439030}{(1 + 0,266)^1} + \frac{3439030}{(1 + 0,266)^2} + \frac{3439030}{(1 + 0,266)^3} - 7000000 = (2716453,4 + 2149393,7 + 1694938,4) - 7000000 = 493214,5$$

Внутрішня норма прибутку становить=41. 7450

Індекс дохідності буде наступним :

$$ПІ = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1+СВК_{ПІ})^t} / ПІ \quad (3.2)$$

$$ПІ=6476267,63 / 7000000=0,92$$

Визначення періоду окупності такої інвестиції зображено у табл. 3.5

Таблиця 3.5

Дані для розрахунку періоду окупності проекту

Період	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
0			-7000000
1	3439030	3043389,38	-3956610,62
2	3439030	2693264,94	-493214,50
3	3439030	2383420,30	-1263345,68
4	3439030	2109221,50	3229296,12
5	3439030	1866567,70	5095863,83

Джерело: складено автором за даними [66].

$M_{ПІ} = 12 * (7000000 - (3043389,38 + 2693264,94)) / 2383420,30 = 6$ міс. $TO = 3$ роки 6 місяців.

На основі проведених розрахунків зазначимо, що впровадження CRM-системи компанії ТОВ «Епіцентр К» дасть змогу:

- зменшити логістичні витрати;
- поліпшити якість продукції;
- знизити загальні витрати;
- підвищити продуктивність компанії.

Таким чином, формування логістичних ланцюгів при імпорті має особливість, яка стосується інтегрованих інформаційних потоків. Виділено три основні перспективи розвитку логістики українських торговельних підприємств. Глобальний тренд національної логістики змінюється у бік сталого та якісного розвитку. Логістика забезпечує вчасне постачання необхідної кількості та якості товару споживачу з мінімальними витратами [39]. Для досягнення такого результату необхідно вирішувати проблеми, які сьогодні існують. Війна в Україні кидає нові виклики та завдання для

ефективного функціонування логістики та відсуває перспективи на майбутнє. Також була запропонована модель використання у логістиці оцінено за допомогою технології Logistics Field Audit компанією «Епіцентр К» показала, що ризики, які найбільший вплив можуть мати на компанію – це непередбачувані та зниження ринкової ціни на її продукції. На основі цього ТОВ «Епіцентр К» має використовувати адаптивний логістичний ланцюг з використанням CRM системи, яка має ефективні результати від її впровадження та позитивний вплив на логістику компанії. Вона надасть можливості: зменшити логістичні витрати; поліпшити якість продукції; знизити загальні витрати; підвищити продуктивність компанії.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Досліджено, що вищі стратегії задають контекст для логістичної стратегії. Однак менеджери з логістики не просто реагують на цей контекст, вони активно сприяють його формулюванню. Їхні погляди на те, яких рівнів продуктивності насправді можна досягти за допомогою логістики, є одним із вхідних даних для розробки більш високих стратегій (як показано на малюнку вище). Звичайно, є багато факторів, крім логістики, які слід враховувати при розробці бізнес-стратегії. Але кількість вкладу логістики у формулювання вищих стратегій може мати значний вплив на операції. На одному кінці спектра знаходяться організації, де логістика майже нічого не сприяє вищим стратегіям.

Зазначено, що розглядаючи питання оцінки якості логістичного сервісу, виділяють систему взаємопов'язаних показників, структурованих за різними учасниками логістичного процесу: показники якості, суттєві для споживача транспортно-логістичних послуг – надійність поставок за термінами, кількістю та вартістю; показники якості, суттєві для виробників товарів, що транспортуються – час вантажоперевезення, вартість, зручність, виконання зобов'язань за договором транспортно-експедиційного обслуговування, виключення дефектів під час вантажних перевезень; показники якості, суттєві для транспортно-логістичної торговельного підприємства (в результаті, дані показники орієнтовані на досягнення показників якості споживачів та виробників) – втрати часу при вантажоперевезення, кількість порушень (невідповідностей) при наданні транспортно-логістичних послуг, собівартість послуг, оборотність, якість планування транспортних заявок.

Обґрунтовано, що стратегічна менеджерська концепція вдосконалення організаційно-економічного механізму управління міжнародно-господарською діяльністю підприємницьких структур формується з

урахуванням пріоритетів та взаємодії фінансового, операційного (міжнародного) та логістичної стратегії в серії міжнародної торгівлі. Для фінансового менеджменту у цій сфері як критерій ефективності діяльності виступають витрати на закупівлю матеріальних ресурсів (прагнення їх мінімізувати чи оптимізувати) [32, с. 104]. Крім того, фінансовий менеджмент орієнтується на віддачу інвестицій у складську інфраструктуру, відстежує фінансові ризики, пов'язані з недоотриманням доходів та прибутку, регулює кредитні відносини, сприяє забезпеченню максимальної швидкості обороту капіталу, вкладеного в матеріальні ресурси та ін.

Проаналізовано, що упродовж 2020-2022 рр. найбільшу частку у структурі збуту будівельних матеріалів займає гіпсокартон – 71,69% у 2020 р., 80,08% у 2021 р. та 77,10% у 2022 р. Варто відзначити, що упродовж 2020-2022 рр. обсяг оподаткованого імпорту за товарною групою за кодом УКТЗЕД 68 «Вироби з каменю, гіпсу, цементу, азбесту, слюди» збільшився на 33285 тис. дол. США або на 14,76%.

Проведений аналіз імпортного потенціалу ТОВ «Епіцентр-К» з урахуванням впливу показників господарської діяльності дає змогу зробити такі висновки щодо розвитку імпорту гіпсокартону досліджуваного підприємства: протягом 2019–2022 рр. спостерігаємо зростання величини імпорту гіпсокартону; для підвищення імпортного потенціалу підприємства необхідно використовувати всі наявні ресурси ТОВ «Епіцентр-К»; співставлення внутрішнього і зовнішнього імпортних потенціалів ТОВ «Епіцентр-К» свідчать про те, що підприємству необхідно здійснювати регулювання внутрішніми та зовнішніми чинниками імпортного потенціалу. Серед зовнішніх чинників впливу на формування та реалізацію гіпсокартону, які імпортувалися в ТОВ «Епіцентр-К» слід виділити такі фактори як: кон'юнктура ринків, є міцність ринків, умови конкуренції. Серед внутрішніх чинників найвагоміші: імпортний потенціал (природні ресурси, капітал та технології), державні інституції, інформаційний та інфраструктурний потенціал, соціально-культурний потенціал.

У роботі було здійснено аналіз логістичних ланцюгів поставок за допомогою технології Logistics Field Audit компанією «Епіцентр К». Визначивши ризики, які мають найбільший вплив, а саме – це неочікувані події та обставини; зниження ринкової ціни на її продукції. Відповідно до цього було розроблено рекомендації щодо їх подолання. Тому для покращення управління логістикою ТОВ «Епіцентр К», потрібно використовувати наявні ресурси для отримання та зміцнення підприємством його конкурентних переваг. На основі цього ТОВ «Епіцентр К» має використовувати адаптивний логістичний ланцюг з використанням CRM системи, яка має ефективні результати від її впровадження та позитивний вплив на логістику компанії.

Зазначено, що запропонована модель використання у логістиці оцінено за допомогою технології Logistics Field Audit компанією «Епіцентр К» показала, що ризики, які найбільший вплив можуть мати на компанію – це непередбачувані та зниження ринкової ціни на її продукції. На основі цього ТОВ «Епіцентр К» має використовувати адаптивний логістичний ланцюг з використанням CRM системи, яка має ефективні результати від її впровадження та позитивний вплив на логістику компанії. Вона надасть можливості: зменшити логістичні витрати; поліпшити якість продукції; знизити загальні витрати; підвищити продуктивність компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушкевич З. М. Удосконалення інформаційного забезпечення логістичних потоків на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 91-95.
2. Безугла Л. С. Логістика: навчальний посібник. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
3. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. Економічний форум. 2018. № 2. С. 208-214.
4. Брохун Н. С., Бонь М. М. Поняття логістики як інструмента управління підприємством. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2013. Вип. 3 (27). С. 19-34.
5. Гавриленко А.В., Гаврилко Т. О. Інформаційні системи в управлінні корпоративними бізнес-процесами. Проблеми системного підходу в економіці. 2016. Вип. № 1(55). С. 112-116.
6. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2020. № 19 (1295). С. 104-107.
7. Гірна О. Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії Covid-19. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55(1). С. 87-93.
8. Григорак М. Ю., Савченко Л. В. Концептуальні основи розвитку реверсивної логістики в циркулярній економіці. Приазовський економічний вісник. 2018. № 5(10). С. 78–84
9. Гуторов О. І. Логістика як науково-практичний напрямок та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 1. С. 38-50.
10. Давиденко В.В. Інтеграція реверсивної логістики в діяльність підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2020. С. 202–203.

11. Дибська В. В., Сергеев В. І. Моделі операційної діяльності логістичних центрів. Логістика та управління ланцюгами постачання. 2012. Т. 2, вип. 1. С. 13-21.
12. Жарська І.О. Логістика : навчальний посібник. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2019. 209 с.
13. Іваніщева А. В. Сучасні напрямки розвитку логістичних технологій в Україні. Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 3 (34). С. 96-116.
14. Іванова І., Боровик Т., Руденко А., Залозна Т. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. Галицький економічний вісник. 2020. № 6 (67). С. 185-192.
15. Ковальська Л. Л., Циганюк В. Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. 2013. №. 10. С. 87-97.
16. Ковтун В. А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107-110.
17. Коєв О., Яценко К. Теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів логістичної діяльності в аграрному секторі. Студентський науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 1 (18). Ч. 1. С. 17-21.
18. Колодізева Т. О. Інноваційні технології в логістиці : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.
19. Кононенко А. В. Логістика : навчальний посібник до виконання практичних робіт. Харків : Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського, 2019. 56 с.
20. Кочешкова І. М., Трушкіна Н. В. Реверсивна логістика промислових відходів. Вісник економічної науки України. 2018. № 2(35). С. 105–108.
21. Кривов'язнюк І. В., Кулік Ю. М. Проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 12(150). С. 254-262.

22. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М., Волинчук Ю. В. Перспективи розвитку ринку логістичних послуг в умовах пандемії. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/89.pdf
23. Крикавський Є. Логістика для економістів: підручник. 2-е видання. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.
24. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
25. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгом поставок: підручник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
26. Кудрявцева О. В. Особливості системи інформаційної логістики підприємства. Економіка транспортного комплексу, вип. 39, 2022. С. 115-124.
27. Кузьменко А. В., Пильнєв В. Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 5. С. 150-155.
28. Лихолат С. М., Бенон Ч. А. Роль логістичної складової у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Наукові перспективи. 2022. № 8 (26). С. 146-154.
29. Логістика : навчальний посібник; Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
30. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: І. С. Луценко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.
31. Макаренко Н. О. Вплив методів логістичного менеджменту на ефективність діяльності підприємства. Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації : матеріали Міжнародної наук.- практ. конф., (м. Одеса, 26-27 лютого 2016 року). Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2016. С. 106-108.

32. Марченко В.М. Логістика : підруч. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
33. Науменко М. О. Логістика як інструмент конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 129-135.
34. Носань Н. С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. Modern Economics. 2020. № 22. С. 72-76.
35. Павлова Г. Є, Бабій І. В., Воловик Д. В. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 139-146.
36. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 112-127.
37. Похильченко О. А. Економіка логістики : навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 637 с.
38. Пудичева Г. О. Логістика: сутність поняття та еволюція концепцій розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 9-10. С. 94-112.
39. Резнік Н. П. Логістика: навчальний посібник. Київ : Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2021. 146 с.
40. Резнік Н. П., Чорненька Л. М., Кравцов А. Г. Особливості логістичного процесу на складі. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 1. С. 148-153.
41. Репіч Т. А., Карась Д. М. Шляхи мінімізації витрат на логістичну діяльність підприємства. Ефективна економіка. 2016. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5319>
42. Савін Д. А., Карх Г. В. Вплив процесного підходу на ефективність логістичної системи підприємства. Наук. вісник Одеського національного

університету ім. І. І. Мечнікова. ОНУ ім. І. І. Мечнікова. Одеса, 2018. Т. 4, вип. 11. С. 28-31.

43. Седіков Д. В. Управління логістичними ланцюгами підприємств. Економіка харчової промисловості. 2019. Том 11. Випуск 3. С. 59-64.

44. Смирнов І. Г. Транспортна логістика: навчальний посібник для вузів. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

45. Фролова Л. В. Концепція логістичного управління – основа підвищення ефективності функціонування підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2005. №526. С. 173-180.

46. Холодний Г. О. Маркетингова логістика як основа концепції ефективного підприємництва. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 4. С. 181-186.

47. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи. Львів, 2014. 196 с.

48. Щербаков В. В. Логістика та управління ланцюгами постачання. Проблеми логістики. 2015. Т. 1, вип. 4. С. 12-18.

49. Офіційний сайт Worldbank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS?locations=PL>

50. Офіційний сайт Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/about>

51. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр-К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/>

52. Основні дані ТОВ «Епіцентр-К». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/

53. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: customs.gov.ua

54. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

55. Офіційні дані щодо виробництва та експорту гіпсу в США. URL: <https://pubs.usgs.gov/periodicals/mcs2022/mcs2022-gypsum.pdf>
56. Офіційний сайт Gypsum Board Market 2023. URL: <https://www.marketwatch.com/press-release/gypsum-board-market-2023-production-capacity-restring-drivers-size-and-landscape-outlook-2028-2023-01-13>
57. Офіційний сайт Gypsum building materials' US producer price index. URL: <https://www.globalgypsum.com/news/item/1902-gypsum-building-materials-us-producer-price-index-rises-by-20-year-on-year>
58. Офіційний сайт Trade Economy. URL: https://trendeconomy.com/data/commodity_h2/2520
59. Офіційний сайт НТФ «Інтес». Довідка по товару УКТЗЕД. URL: <https://qdpro.com.ua/goodinfo/2520100000>
60. A&A's Top Third-Party Logistics Providers (3PLs) / Armstrong&Associates, Inc. URL: <https://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/aas-top-global-third-party-logisticsproviders-3pls>
61. Пугачевська К. Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. №18. С. 52–55.
62. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html
63. Становище бізнесу в період воєнного стану. ДП «ПРОЗОППО» 2022. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voennogo-stanu>.
64. Скіцько В. І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу. Бізнес Інформ. 2014. № 7. С. 309–314
65. Смерічевська С.В., Жаболенко М.В., Маловичко С.В. та інші.: Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч.

посібник у схемах та таблицях (для організації самостійної роботи студентів ВНЗ) / за заг. ред С.В. Смерічевської. 2-е стереотипне видання. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : <http://bit.ly/2LNcgWd>

66. Смерічевська С.В., Світлична А. Удосконалення логістичного обслуговування клієнтів на основі CRM-системи. Менеджмент, підприємництво та цифрові інновації: аналіз тенденцій та науковоекономічний розвиток: матеріали міжн. науково-практ. конференції (Львів, 30 березня 2019 року) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2019. С.53-65

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1

Дані щодо асортименту продукції, яка імпортувалася в
ТОВ «Епіцентр-К» за 2019-2022 рр. (тис. грн)

2019		2020		2021		2022	
Види продукції	Обсяг	Види продукції	Обсяг	Види продукції	Обсяг	Види продукції	Обсяг
Плитка для мостіння, облицовальна для підлоги, печей, камінів чи стін керамічна глазурована; кубики керамічні глазуровані для мозаїчних робіт та аналогічні вироби, на основі або без неї:	425000	Резервуари, цистерни, баки та аналогічні ємності з чорних металів, для будь-яких речовин (крім стиснених або скраплених газів), місткістю понад 300 л, без механічних або теплотехнічних пристроїв, з облицюванням або термоізоляційним покриттям чи без них	575000	Резервуари, цистерни, баки та аналогічні ємності з чорних металів, для будь-яких речовин (крім стиснених або скраплених газів), місткістю понад 300 л, без механічних або теплотехнічних пристроїв, з облицюванням або термоізоляційним покриттям чи без них	225000	Плитка та плити для мостіння і покриття підлоги, печей, камінів або стін, керамічні неглазуровані; кубики керамічні неглазуровані для мозаїки та аналогічні вироби, на основі і без неї	275000
Плитка та плити для мостіння і покриття підлоги, печей, камінів або стін, керамічні неглазуровані; кубики керамічні неглазуровані для мозаїки та аналогічні вироби, на основі і без неї	77500	Причепи та напівпричепи; інші несамохідні транспортні засоби; їх частини	225000	Плитка та плити для мостіння і покриття підлоги, печей, камінів або стін, керамічні неглазуровані; кубики керамічні неглазуровані для мозаїки та аналогічні вироби, на основі і без неї	175000	Інші апарати літальні (наприклад, вертольоти, літаки); космічні апарати (включаючи супутники) та суборбітальні і космічні ракетно-носії	225000
Меблі для сидіння (крім включених до товарної позиції 9402), які перетворюються або не перетворюються на ліжка, та їх частини	72500	Плитка для мостіння, облицовальна для підлоги, печей, камінів чи стін керамічна глазурована; кубики керамічні глазуровані для мозаїчних робіт та аналогічні вироби, на основі або без неї:	225000	Інші готові вироби, включаючи викройки одягу	175000	Меблі для сидіння (крім включених до товарної позиції 9402), які перетворюються або не перетворюються на ліжка, та їх частини	175000
Електричні водонагрівачі акумулювальні або безінерційні та електричні нагрівачі занурені; прилади електричні для обігрівання приміщень, ґрунту; електронагрівальні апарати перукарські (наприклад, сушарки для волосся, бігуді, щипці для гарячої завивки) або сушарки для рук; праски електричні; інші побутові електронагрівальні прилади; елементи опору нагрівальні, крім включених до товарної позиції 8545	67500	Частини, призначені виключно або переважно для обладнання товарних позицій 8425-8430	175000	Посуд столовий, кухонний, туалетні речі, канцелярське приладдя, вироби для оздоблення житла або аналогічних цілей, крім виробів товарної позиції 7010 або 7018	125000	Інші вироби із скла	175000

<p>Машини, обладнання промислове або лабораторне з електричним чи неелектричним нагріванням (за винятком печей, камер та іншого обладнання товарної позиції 8514) для обробки матеріалів шляхом зміни температури, наприклад, нагріванням, варінням, підсмажуванням, дистиляцією, ректифікацією, стерилізацією, пастеризацією, пропарюванням, сушінням, випарюванням, конденсацією або охолодженням, крім машин або обладнання, призначеного для використання у побуті; неелектричні водонагрівачі безінерційні або теплові водяні акумулятори</p>	62500	<p>Меблі для сидіння (крім включених до товарної позиції 9402), які перетворюються або не перетворюються на ліжка, та їх частини</p>	175000	<p>Машини та механічні пристрої спеціального призначення, в іншому місці не зазначені</p>	125000	<p>Інші меблі та їх частини</p>	125000
<p>Трактори (за винятком тракторів товарної позиції 8709)</p>	57500	<p>Інші вироби з чорних металів</p>	125000	<p>Інші вироби із скла</p>	125000	<p>Інвентар та обладнання для занять фізкультурою, гімнастикою, легкою атлетикою, іншими видами спорту (включаючи настільний теніс) або для гри на свіжому повітрі, в іншому місці не зазначені; плавальні басейни та басейни для дітей</p>	125000
<p>Лампи (світільники) та освітлювальне обладнання, включаючи прожектори та їх частини, в іншому місці не зазначені; світлові вивіски, світлові покажчики, табло з назвою або адресою і подібні вироби, що мають умонтоване джерело світла та їх частини, в іншому місці не зазначені</p>	52500	<p>Насоси повітряні або вакуумні, повітряні або інші газові компресори та вентилятори; рециркуляційні витяжні коврики або шафи з вентилятором, з фільтром або без нього</p>	92500	<p>Меблі для сидіння (крім включених до товарної позиції 9402), які перетворюються або не перетворюються на ліжка, та їх частини</p>	125000	<p>Мітли та щітки (включаючи щітки, що є частинами механізмів, приладів або транспортних засобів), щітки ручні механічні без двигуна для прибирання підлоги, швабри та вінички з пір'я для змахування пилу; вузли та пучки, готові для виготовлення мітел або щіток; подушечки та</p>	125000

						валики для фарбування; шкребки з гумовою пластинкою (крім гумових валиків)	
Інші вироби алюмінієві	47500	Інші машини та пристрої для підіймання, переміщення, навантажування або розвантажування (наприклад, ліфти, ескалатори, конвеєри, канатні дороги)	92500	Інструменти ручні пневматичні, гідравлічні або з вмонтованим електричним або неелектричним двигуном	125000	Лампи (світільники) та освітлювальне обладнання, включаючи прожектори та їх частини, в іншому місці не зазначені; світлові вивіски, світлові показчики, табло з назвою або адресою і подібні вироби, що мають умонтоване джерело світла та їх частини, в іншому місці не зазначені	125000
Посуд та прибори столові або кухонні, інші господарські і туалетні вироби, з кераміки, крім фарфорових	42500	Інвентар та обладнання для занять фізкультурою, гімнастикою, легкою атлетикою, іншими видами спорту (включаючи настільний теніс) або для гри на свіжому повітрі, в іншому місці не зазначені; плавальні басейни та басейни для дітей	82500	Мітли та щітки (включаючи щітки, що є частинами механізмів, приладів або транспортних засобів), щітки ручні механічні без двигуна для прибирання підлоги, швабри та вінички з пір'я для змахування пилу; вузли та пучки, готові для виготовлення мітел або щіток; подушечки та валики для фарбування; шкребки з гумовою пластинкою (крім гумових валиків)	125000	Посуд столовий, кухонний, туалетні речі, канцелярське приладдя, вироби для оздоблення житла або аналогічних цілей, крім виробів товарної позиції 7010 або 7018	125000
Інші меблі та їх частини	37500	Плити деревоволокнисті з деревини або з інших здерев'янілих матеріалів з додаванням або без додавання смол або інших органічних зв'язувальних речовин	72500	Плити деревоволокнисті з деревини або з інших здерев'янілих матеріалів з додаванням або без додавання смол або інших органічних зв'язувальних речовин	97500	Інші вироби з пластмас та вироби з інших матеріалів товарних позицій 3901-3914	125000
Інші товари	975000	Інші товари	1750000	Інші товари	2750000	Інші товари	3250000

Анкета

Шановний працівнику компанії ТОВ «Епіцентр К»!

Запрошуємо Вас взяти участь у дослідженні логістичної стратегії на міжнародному ринку будівельних матеріалів ТОВ «Епіцентр К».

Дане дослідження проводить студент 2 курсу магістерського рівня освітньої програми «Міжнародна економіка» КНУ імені Тараса Шевченка Косенко Євгеній Андрійович.

Дослідження проводиться у рамках написання кваліфікаційної роботи магістра. Ваша думка є дуже важливою і враховуватиметься при наданні рекомендацій щодо розробки логістичної стратегії для ТОВ «Епіцентр К» на міжнародному ринку. Уся отримана інформація є конфіденційною і використовуватиметься лише у загальному вигляді.

Заздалегідь Вам вдячні і просимо висловити думку з таких питань:

(Відповідь, яку Ви вважаєте правильною, позначте — + / на відкрите питання напишіть свою відповідь)

1. Чи згодні ви, що логістична сфера діяльності ТОВ «Епіцентр К» є досить потужною і однією з найпопулярніших в Україні?
 - а) Так
 - б) Ні
2. Чи часто ТОВ «Епіцентр К» має нових контрагентів?
 - а) часто;
 - б) рідко;
3. Ким здійснюється логістика контрагентами чи ТОВ «Епіцентр К»?
 - а) контрагентом;

- б) ТОВ «Епіцентр К»;
 - в) логістичною компанією.
4. У яку країну найбільший попит продукції компанії? (Дайте розгорнуту відповідь)
5. Як вплинула війна на логістику компанії? (Дайте розгорнуту відповідь)
6. На вашу думку, у якій країні перспективно було б відкрити логістичний центр? (Дайте розгорнуту відповідь)
7. Чи працювали ви з логістикою на міжнародних ринках?
- а) Так;
 - б) Ні.
8. Які, на вашу думку, основні проблеми логістики ТОВ «Епіцентр К»? (Дайте розгорнуту відповідь)
9. Вкажіть, будь ласка, повну назву Вашої посади:
10. Вкажіть, будь ласка, Ваш стаж роботи на даній посаді:

Щиро дякуємо за проходження анкети!