

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Реорганізація мережі ТОВ «ЗОГ - Рітейл» в умовах обмеженої
логістики»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0739-зед-_____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Нестеренко О. С.

Керівник : викладач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор філософії PhD

Магомедова Т.М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Нестеренко Олександр Сергійович

1. Тема роботи «Реорганізація мережі ТОВ «ЗОГ - Рітейл» в умовах обмеженої логістики»

керівник роботи: Магомедова Т.М., викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії PhD

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ

2. ЗБУТОВА МЕРЕЖА ТОВ «ЗОГ - РІТЕЙЛ» В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОЇ ЛОГІСТИКИ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ОПТИМІЗАЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __

8 таблиць

7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Магомедова Т.М.		
2	Магомедова Т.М.		
3	Магомедова Т.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

_____ (підпис)

О. С. Нестеренко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА
ОДИНИЦЬ

АЗС - автозаправна станція

АМКУ - Антимонопольний комітет України

АЗК - автозаправний комплекс

ППМ - паливно-мастильних матеріалах

WMS - Warehouse Management System

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 41 с., 7 рис., 8 табл., 23 джерела.

Об'єкт дослідження: виступає ТОВ «ЗОГ - Рітейл».

Предмет дослідження: реорганізація транспортно-логістичної роботи підприємства.

Мета роботи – полягає у реорганізації логістичної роботи на ТОВ «ЗОГ - Рітейл» для підвищення ефективності його роботи в умовах обмеженої логістики.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як ефективний механізм їх реорганізації;
- розглянути особливості управління логістичною системою підприємств нафтогазового комплексу;
- провести дослідження ринку світлих нафтопродуктів;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства ТОВ «ЗОГ - Рітейл»;
- провести оцінку ефективності логістичної системи підприємства ТОВ «ЗОГ - Рітейл»;
- розглянути напрямки оптимізації збутової мережі ТОВ «ЗОГ - Рітейл».

РЕОРГАНІЗАЦІЯ, ЛОГІСТИКА, РЕІНЖІНІРИНГ, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, НАФТОГАЗОВИЙ КОМПЛЕКС

ABSTRACT

Thesis for the Degree: 41 pages, 7 figures, 8 tables, 23 sources.

Object of the study: "ZOG - Retail" LLC acts.

The subject of the study: reorganization of the transport and logistics work of the enterprise.

The purpose of the work is to reorganize logistics work at ZOG - Retail LLC to increase the efficiency of its work in conditions of limited logistics.

To achieve the goal, the following tasks must be solved:

- consider the reengineering of logistics business processes as an effective mechanism for their reorganization;

- consider the peculiarities of managing the logistics system of enterprises of the oil and gas complex;

- conduct market research of light petroleum products;

- to conduct an analysis of the organizational and economic activity of the LLC "ZOG - Retail" enterprise;

- to evaluate the efficiency of the logistics system of ZOG - Retail LLC.

- to consider directions for optimization of the sales network of "ZOG - Retail" LLC.

REORGANIZATION, LOGISTICS, REENGINEERING, LOGISTICS SYSTEM, BUSINESS PROCESSES, ENTERPRISE ANALYSIS, SYSTEMS APPROACH, OIL AND GAS COMPLEX

ЗМІСТ

«»

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАСТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ	10
1.1 Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як ефективний механізм їх реорганізації	10
1.2 Особливості управління логістичною системою підприємств нафтогазового комплексу	15
РОЗДІЛ 2 ЗБУТОВА МЕРЕЖА ТОВ «ЗОГ - РІТЕЙЛ» В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОЇ ЛОГІСТИКИ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ОПТИМІЗАЦІЇ.....	19
2.1 Дослідження ринку світлих нафтопродуктів	19
2.2 Організаційно-управлінська характеристика підприємства ТОВ «ЗОГ - Рітейл».....	24
2.3 Оцінка ефективності -логістичної системи підприємства ТОВ «ЗОГ - Рітейл».....	32
2.4 Напрямки оптимізації збутової мережі ТОВ «ЗОГ - Рітейл».....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	39

ВСТУП

У сучасній економіці рушійною силою інноваційних перетворень у компаніях все частіше стає реорганізація бізнес-процесів, що створює всі необхідні умови для підвищення ефективності управління шляхом широкого та постійного використання інноваційних управлінських, маркетингових та інформаційних технологій. Реалізація процесу реінжинірингу забезпечується зміною короткострокової та довгострокової поведінки компанії в ринковому середовищі, а також зміною взаємодії в підсистемі «компанія-зовнішнє середовище». Цей механізм актуальний для будь-якої сфери діяльності компанії, але останнім часом його використовують і в логістиці.

Оптимізація логістичного процесу вимагає використання системного інтеграційного підходу, який найкраще можна реалізувати за допомогою реінжинірингу, оскільки він одночасно вдосконалює такі підсистеми, як постачання, виробництво, маркетинг, транспортування та зберігання. Це створює умови для підвищення надійності всієї логістичної системи компанії за рахунок більш надійного функціонування її окремих логістичних бізнес-процесів і забезпечує досягнення синергічного ефекту.

Актуальність даної теми полягає в тому, що все більше компаній звертають увагу на логістичний підхід, регулювання логістичних процесів за допомогою методів, які найбільше підходять для конкретної компанії. Оскільки ці дії дають якісно ефективний результат, підприємці активно зацікавлені в усуненні помилок у логістичній системі та її елементах, а також в автоматизації бізнес-процесів відвантаження та доставки товарів до місця призначення.

Проте головна перевага реінжинірингу логістичних бізнес-процесів і системних систем полягає в можливості їх самовдосконалення та подальшого розвитку, оскільки реінжиніринг завжди є інноваційним процесом, здатним радикально підвищити ефективність управління бізнес-процесами.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи бакалавра послужили дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як А. К. Калинка, О.В. Безсмертна, Л. Асаул, І. Ансоф, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, С. Батуков, Дж. Ф. Берджес, Л. Голубовський, І. В. Шварц, Є. Крикавський, С. Жуков, А. Кальченко, О. Похильченко, М. Фертч, Н. Конищева, І. В. Кривов'язюк, Ю. М. Кулик, Я.О. Ходова, Є. Крикавський, М. Дацко, С. Квасній, Г. І. Скорик, Б. Литвин, Г. І. Пушак, С. Куюн, Г.І. Пушак, Б. Холод, М. Ю. Василів, В. Омельченко, О. Лотишта І. Орел, О. В. Балусьва, О. О. Чуприна ін.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка проекту по оптимізації функціонування логістичної системи, оцінка її ефективності, а також особливості його впровадження в господарську діяльність підприємства.

У теоретичній частині висвітлено сутність реорганізації у функціонуванні логістичної системи, досліджено сутність логістичних процесів та методи їх оптимізації.

Аналітична частина кваліфікаційної роботи бакалавра присвячена дослідженню діяльності ТОВ «ЗОГ - Рітейл», аналізу його логістичної системи та логістичних процесів.

У проектній частині розроблено шляхи реорганізації логістичних процесів підприємства виходячи з попереднього аналізу його діяльності. Матеріали кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано використовувати в практичній діяльності підприємства ТОВ «ЗОГ - Рітейл».

Проте проблематика оптимізації логістичних витрат виробничих підприємств на сьогодні не є завершеною та потребує подальших досліджень у цій сфері. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох основних розділів, висновків, списку використаних джерел. Сфера застосування і впровадження результатів дослідження - логістична система ТОВ «ЗОГ - Рітейл».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ

1.1 Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як ефективний механізм їх реорганізації

Посилення конкуренції спонукає підприємства підвищувати свою продуктивність і постійно впроваджувати інновації, щоб вижити на ринку. Підприємства постійно шукають нові інструменти та методи, які допоможуть їм стати більш ефективними та конкурентоспроможними. Іноземні та вітчизняні підприємства дійшли висновку, що подібні проблеми майже неможливо вирішити за допомогою традиційних знань та парадигм управління. Ось чому більшість підприємств шукають нові, нетрадиційні способи отримання конкурентної переваги. Ефективне впровадження бізнес-процесів підприємства є однією з основних складових її успішного функціонування на ринку [1].

Для ефективного функціонування в умовах конкуренції кожне підприємство постійно стежить за змінами зовнішнього середовища та прагне постійно вдосконалювати процеси обліку фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, планування та аналізу господарської діяльності за допомогою сучасних систем управління бізнес-процесами.

Логістика відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки вдосконалення ключових факторів, що впливають на логістику на виробничо-господарську діяльність підприємства, підвищення ефективності використання коштів, оптимізація рівня запасів, підвищення точності планування, удосконалення операційного контролю і тим самим дозволяє збільшити внесок у прибуток підприємства.

У науковому просторі виділяють три ключові аспекти реінжинірингу (рис. 1.1) [2].



Рис. 1.1 Ключові аспекти реінжинірингу [3]

Реалізація процесу реінжинірингу обумовлена зміною поведінки підприємства на ринку і здійснюється шляхом зміни взаємодії в підсистемі «підприємство – зовнішнє середовище». Такий функціональний механізм характерний для кожного підприємства, а останнім часом він використовується і в логістиці. Модернізація та вдосконалення логістичного процесу потребує застосування системно-інтеграційного підходу, який найкраще реалізовувати через реінжиніринг, модернізацію таких підсистем, як доставка, виробництво, маркетинг, зберігання та транспортування [4].

Бізнес-процеси чітко описують усі операції підприємства та дозволяють менеджерам легко аналізувати бізнес-операції, знаходити та вирішувати проблеми з ними; дозволяють зрозуміти взаємодію між різними відділами: що, кому і навіщо вони передають або отримують на кожному етапі [5].

Тому найдосконаліший процесний підхід все ще широко використовується в різних сферах господарської діяльності. Це дозволяє визначити причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблеми та з'ясувати, де і коли виникла проблема та хто за неї несе відповідальність.

Використання процесно-орієнтованого підходу до управління є одним із небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможними сьогодні. Такий підхід дозволяє керівникам організацій звернути увагу на взаємодію учасників процесу, ефективність якої суттєво впливає на продуктивність і успішність всього підприємства, адже їх невизначеність спричиняє найбільші втрати інформації та часу, що безпосередньо призводить до фінансові втрати. Завдяки формалізації та автоматизації структури процесу цілі організації можуть бути досягнуті ефективніше [6].

Щоб легше було зрозуміти всі складові процесу дії, а також взаємозв'язок між ними, перед реінжинірингом створюється карта бізнес-процесів підприємства. Це дозволяє побачити потік створення цінності в цілому та визначити можливості для покращення або перепланування бізнес-процесів. Рекомендується розглядати карту управління бізнес-процесами на рівні взаємодії групи підприємства, коли виникає необхідність координації діяльності підприємства в потоці розподілу товарів або в логістичних процесах (рис. 1.2).

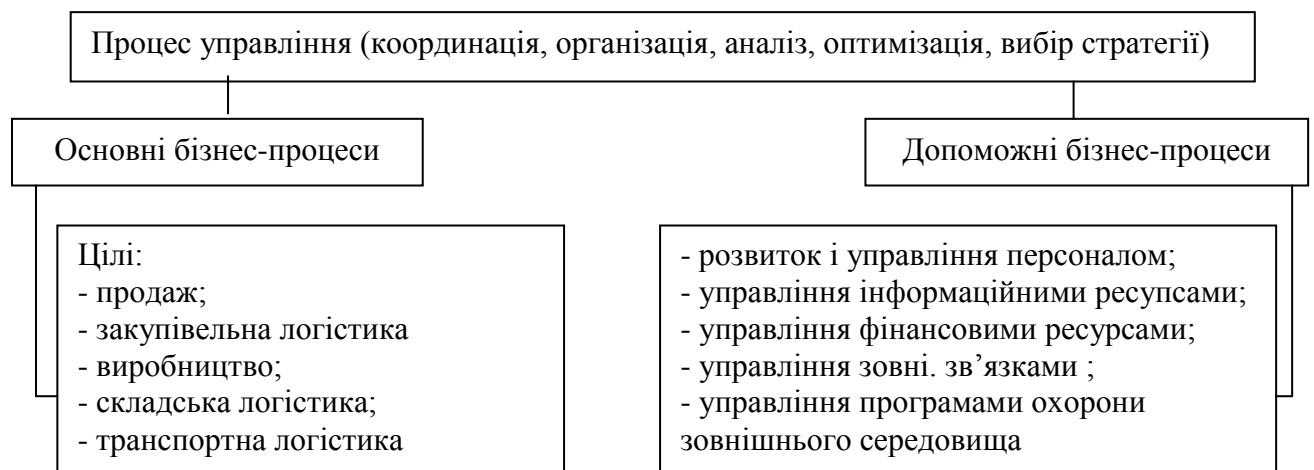


Рис.1.2 – Карта бізнес-процесів створення цінності [3]

Логістичні бізнес-процеси управляються між постачальниками, підприємствами-виробниками, розподільними центрами, регіональними складами та клієнтами навколо потоку продуктів та інформації. Суб'єктами, які керують, контролюють, зберігають і переміщують інформацію та продукти під час виконання основних бізнес-процесів, можуть бути людські ресурси, робочі об'єкти, транспортні компанії, інтелектуальна власність і обладнання.

Основними темами логістичних бізнес-процесів є логістичні витрати, включаючи операційні витрати та витрати на післяпродажне обслуговування: закупівлі, зберігання, розподіл, виробництво, транспортування, маркетинг, інформаційну підтримку, післяпродажне обслуговування.

Реорганізація бізнес-процесів дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним шляхом проведення поглибленого аудиту логістичного ланцюжка – від процесу закупівлі сировини до процесу доставки готової продукції замовнику [7].

Реорганізація логістичних бізнес-процесів у цьому сенсі передбачає впровадження суттєвих інновацій для підприємства, наприклад, впровадження системи управління складом – WMS (англ. Warehouse Management System). Завдяки системі WMS можна оптимально використовувати складський простір, зменшити витрати на зберігання, підвищити продуктивність роботи та точність обліку. Крім того, система мінімізує вплив людського фактору та оперативно інформує завідувача складу про будь-які проблеми.

Оптимальним рішенням є автоматизація складського комплексу, особливо створення автоматизованого торговельного комплексу, який поєднує в собі такі технології, як система pick-by-light, осьові машини, карусельні системи замовлення та транспортні лінії.

Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів логістичної діяльності призводить до впровадження інновацій у систему управління логістикою та може бути реалізована в п'ять етапів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Етапи реінжинірингу бізнес-процесів логістичної діяльності [8]

Етап 1	Етап 2	Етап 3	Етап 4	Етап 5
Визначення дій	Процес діагностики	Процес перепроєктування	Впровадження 1	
Ідентифікація основного процесу	Оцінка основного процесу	Процес відображення	Впровадження 2	
Розробка концепції і цілей	Призначення керівника проекту	Оцінювання поточного процесу	Використання ІТ-технологій	Відображення інновації та розвиток
Прообраз	Дія	Діагностика	Удосконалення	Впровадження і оцінювання 1
Підготовка SWOT-аналіз	Ідентифікація граничних фактори успіху	Прообраз Стратегія	Планування визначення процесу	Перетворення Відображення вибору
Вимоги клієнтів	Процес аналізу	Бенчмаркинг	Відображення інновації	Впровадження і оцінювання 2
Ціль/KPI	Стартовий проект 1	Діагностика	Перепроєктування	Впровадження і оцінювання 3
Формування команди BRP	Стартовий проект 2	Відображення інновації	Інтеграція	Аналіз
Формування цілі	Мозковий штурм	Процес оцінювання	Відображення інновації	Виконання

На основі етапів реінжинірингу бізнес-процесів запропоновано алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів (рис. 1.3).

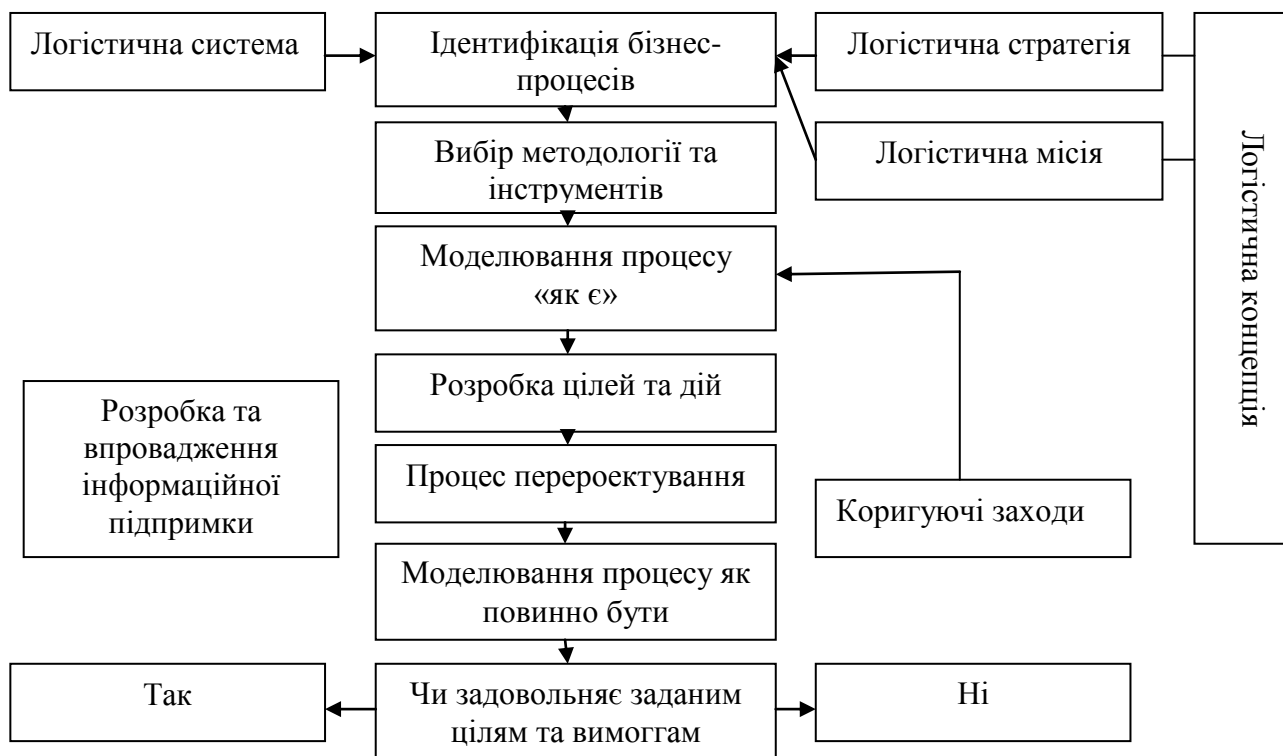


Рис. 1.3 – Алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів [8]

Наведений алгоритм реінжинірингу логістичного бізнес-процесу демонструє процес прийняття рішень про необхідність перепроєктування логістичного бізнес-процесу та узгодження досягнутих результатів із поставленими цілями. Очікуваним результатом реорганізації логістичних бізнес-процесів підприємства є докорінна реструктуризація матеріальних, інформаційних та фінансових потоків з акцентом на оптимізацію системи управління, рівня витрат ресурсів та їх перерозподілу між підрозділами підприємства, а також покращення логістики обслуговування [9].

Успішна реалізація реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємства в цілому передбачає:

- оптимізацію порядку виконання логістичних функцій і операцій, що сприяє скороченню тривалості логістичних циклів;
- оптимізація обсягу матеріальних і фінансових витрат;
- розвиток гнучких та адаптивних процесів у логістичній системі;
- чіткий розподіл функцій і покладання їх на відповідальних керівників;
- оптимізація взаємодії з постачальниками та споживачами в логістичній системі;
- координація та синхронізація процесів, виконання завдань, визначених бізнес-процесом.

1.2 Особливості управління логістичною системою підприємств нафтогазового комплексу

Кожна підприємство в рамках своєї діяльності прагне досягти таких складових, як висока якість і оптимальна ціна. Однак самі по собі ці компоненти не гарантують, що підприємство буде конкурентоспроможним у сучасному бізнес-середовищі. Третім компонентом має бути час, який підприємства-виробники готові мінімізувати. Цього можна досягти шляхом ефективного управління оборотним капіталом на кожному етапі виробничого процесу, дистрибуції та післяпродажного обслуговування [10].

Крім того, виробничим підприємствам необхідно оптимізувати свої логістичні витрати, пов'язані зі створенням і накопиченням запасів, а також синхронізувати доставку матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних кількостях, коли їм потрібні відповідні ланки у виробничо-збутових системах.

Особливо це стосується нафтогазових компаній: недостатньо доведена значна кількість сировини впливає на збільшення запасів готової продукції, навпаки, невелика кількість сировини може призвести до зниження темпів виробництва. Обидві ситуації призводять до втраченої вигоди. Якщо компанія зосереджується лише на стратегії продажів без аналізу та розробки обґрунтованої ресурсної стратегії, це призведе до дисбалансу в діяльності виробничої компанії, наприклад у відносинах збуту, збільшення виробничого циклу та сповільнення продажів. оборотний капітал компанії. Логістичний процес повинен починатися з розробки та впровадження ресурсної стратегії, яка повинна бути реалізована по відношенню до маркетингової стратегії на основі існуючої основи, тобто концепції логістики. Для виконання цього завдання в роботі проаналізовано сильні, нейтральні та слабкі сторони одного з підприємств нафтогазового комплексу України [11].

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що логістика на підприємстві, як і в більшості вітчизняних підприємств, розглядається лише як організація транспорту та зберігання. Це означає, що відбулася зміна концепції. Відділ монтажу або закупівлі можна легко перейменувати у відділ логістики, але це нічого не змінює для компанії, тому що використовується лише інструмент логістики, а не концепція логістики в цілому.

Багато підприємств нафтогазового комплексу взагалі не мають посади логіста або відділу логістики, тому методологія управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками спрощена або не використовується зовсім. Щоб скоротити логістичні витрати нафтогазової компанії, відділ логістики (або логіст) повинен проаналізувати весь ланцюг поставок.

Логістика в нафтогазовій промисловості повинна вирішувати ряд таких питань [12]:

1. Основне завдання – зменшити втрати нафти та нафтопродуктів на шляху від свердловини до кінцевого споживача – АЗС, експортного терміналу чи резервуара. Незважаючи на керівництво та контроль Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України», великих успіхів у зниженні збитків досягнуто не було, але й значного погіршення не спостерігалось. В даний час нафтогазовидобувні компанії мають бізнес, починаючи від розвідки і закінчуючи автозаправними станціями. Тому керівництво та допоміжні служби повинні мати повний контроль над усіма технологічними з'єднаннями та уникати великих втрат.

2. З огляду на аналіз різноманітних матеріалів для постачання нафтогазових компаній, організація закупівельного процесу, вибір постачальників, тобто все, що складає логістику постачання, має стати предметом пильної уваги керівництва, питання вдосконалення та різних реорганізацій.

3. Логістика розподілу. Більшість заощаджень приносить логістика розподілу. При побудові логістичної стратегії дистрибуції необхідно виділити два ключових напрямки: вивчення потреб ринку та впровадження нових технологій для задоволення виявлених потреб шляхом ефективної організації дистрибуційних мереж і транспортно-експедиційного обслуговування.

4. Запаси. Матеріальні запаси є одним із найцінніших активів більшості гірничодобувних і мінерально-збагачувальних компаній. Частка товарно-матеріальних цінностей в інвестованому капіталі зазвичай становить 38-40%. Підприємство змушене нести значні витрати, пов'язані з будівництвом і утриманням запасів на власних або орендованих складах. Нафтопереробні підприємства потребують впровадження інтегрованого механізму управління запасами.

Механізм інтегрованого управління запасами є складовою частиною механізму управління як динамічно функціональної системи в процесі виконання операційної, виробничої та фінансової діяльності підприємства.

Система комплексного механізму управління включає наступні компоненти:

- 1) визначення функціональної структури;
- 2) організаційні відносини;
- 3) документообіг.

Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства нафтогазового комплексу, як і будь-якого іншого, знаходиться в безперервному зв'язку через те, що ринок є для підприємства одночасно джерелом утворення потокових процесів (добування або закупівля ресурсів) і кінцевою метою їх руху (збут готової продукції) [13].

Найкращих результатів досягають нафтогазові компанії, які використовують концепцію інтегрованої логістики. Це дозволяє об'єднати зусилля менеджерів компанії, її структурних напрямків і логістичних партнерів для цілісного контролю основних і допоміжних потоків в інтегровану бізнес-структуру: проектування – закупівлі – виробництво – дистрибуція – продажі. Принципи і методи такого підходу повинні бути спрямовані на отримання оптимального рішення, особливо на мінімізацію загальних логістичних витрат підприємства. Зменшення витрат, пов'язаних з управлінням матеріальними потоками: витрати на зберігання і транспортування, управління закупівлями і замовленнями, існуючі запаси, зниження логістичних ризиків - все це дозволить компаніям вивільнити фінансові ресурси для додаткових інвестицій в складське обладнання, інформаційні та комп'ютерні системи, маркетингові дослідження та подальша реклама [13].

РОЗДІЛ 2

ЗБУТОВА МЕРЕЖА ТОВ «ЗОГ - РІТЕЙЛ» В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОЇ ЛОГІСТИКИ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ОПТИМІЗАЦІЇ

2.1 Дослідження ринку світлих нафтопродуктів

Сучасний ринок світлих нафтопродуктів в Україні відіграє важливу роль у формуванні ефективної взаємодії ключових ринків і секторів національної економіки. Крім населення, найбільшими споживачами палива в країні є такі стратегічно важливі галузі, як сільське господарство, транспорт і зв'язок, промисловість, будівництво, гірничодобувна промисловість і торгівля [14]. Найбільшу питому вагу в роздрібному товарообороті України займає продаж світлих нафтопродуктів, що свідчить про важливість ринку пального для структури загальних споживчих витрат, наповнення державного бюджету, створення робочих місць для населення та розвитку інфраструктури роздрібною торгівлі товарами. Це потребує підвищеної уваги держави до вирівнювання конкурентного середовища на цьому ринку та важливості розробки механізму його ефективної взаємодії з іншими ринками та секторами економіки [15].

Українське законодавство визначає, що конкуренція – це змагання між господарюючими суб'єктами з метою отримання завдяки своїм здобуткам переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого усі економічні агенти отримують можливість вибирати між різними продавцями, покупцями, , крім того, спеціальний суб'єкт господарювання може визначати Умови продажу товарів на впливає ринок [16].

Економічна боротьба за найкращі умови торгівлі на ринку вимагає використання певних конкурентних методів. Коли економічна конкуренція між виробниками призводить до зниження промислових прибутків, тоді конкуренція є інтенсивною. Конкуренція вважається помірною, коли більшість компаній у галузі отримують нормальний прибуток. Коли компанії отримують вищі

прибутки, ніж у середньому по галузі, конкуренція слабка. Якщо галузь постійно повторює загострення конкуренції, вона набуває ознак висококонкурентної галузі [17].

Положення про роздрібну торгівлю нафтопродуктами визначає порядок роздрібною торгівлі паливом, мастилом, мастильними та фасованими нафтопродуктами, а також умови захисту прав споживачів щодо належної якості нафтопродуктів та безпеки для них: життя і здоров'я споживачів та рівень торговельне обслуговування. Ці правила поширюються на товариства незалежно від форми власності, зареєстровані в установленому порядку.

Аналіз роздрібного ринку світлик нафтопродуктів в Україні показує в цілому позитивну динаміку обсягів продажів. У період 2019-2021 років продажі бензину зросли на 32,1%, а в грошовому вираженні на 35,5%. Зокрема, зросли продажі автомобільного бензину А-95. Водночас зменшився обсяг реалізації дизельного палива та рідкого газу (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Обсяг оптових та роздрібних продажів світлик нафтопродуктів та газу в Україні через АЗС у 2019-2021 рр. [18].

Продукт	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відносна зміна у 2021 р. до 2019 р., %
тис.грн				
Бензин моторний – всього/ Petroltotal із нього	50901672,5	46488585,5	69031011,4	35,6
А-92/92RON	20257679,8	17437797,2	24488846,5	20,9
А-95/95RON	29529437,5	27795202,6	42615032,0	44,3
Газойлі (паливо дизельне) / Dieselfuel	47458607,3	1600547,4	1915617,1	-95,9
Пропан і бутан скраплені/ Propaneandbutane, liquefied	23389143,3	1136037,8	1100672,0	-95,3
ТОНН				
Бензин моторний – всього/ Petroltotal із нього	1345602,1	1513127,7	1777212,8	32,1
А-92/92RON	553976,5	598734,7	657709,7	18,7
А-95/95RON	756482,3	868379,2	1067277,1	41,1
Газойлі (паливо дизельне) / Dieselfuel	1465544,8	1600547,4	181541,5	-87,6
Пропан і бутан скраплені/ Propaneandbutane, liquefied	1057569,5	1136037,8	89830,1	-91,5

Обсяг ринку дизпалива становив 181541,5 тонн у 2021 році та 1465544,8 тонн у 2019 році, скорочення на 87,6%. За цей же період спостерігалось зниження продажу скрапленого газу з 1 057 569,5 тонн у 2019 році до 89 830,1 тонн у 2021 році. Зменшення попиту відбулося через зниження платоспроможності споживачів в умовах пандемії COVID-19, з одного боку, а і іншого зріс попит на альтернативні види транспорту – електромобілі.

На перший погляд, ринок світлих нафтопродуктів в Україні дуже конкурентний, оскільки в Україні діє близько 800 компаній, які реалізують нафтопродукти на майже 7 тис. АЗС. Проте близько 40% високооктанового бензину та дизельного палива в Україні продають лише три мережі під брендами WOG, ОККО і UKRNAFTA. Відповідно, їхні оператори можуть суттєво впливати на ситуацію на цьому ринку.

Роздрібний ринок високооктанових бензинів і дизельного палива має стабільну структуру. Склад домінуючих суб'єктів господарювання за останні роки не змінився – це суб'єкти господарювання під брендами ОККО, WOG, ANP, Укрнафта та БРСМ-НАФТА. П'ять найбільших учасників ринку займають близько 70%. Індикатори концентрації ринку та індекс концентрації ринку Герфіндаля-Гіршмана вказують на те, що роздрібні ринки високооктанового бензину та дизельного палива є помірно або висококонцентрованими.

Ринок світлих нафтопродуктів надзвичайно чутливий до коливань світових цін, що створює умови для змови.

У 2020-21 роках Антимонопольний комітет України вже реагував на ситуації, спричинені падінням світових цін на нафту, падінням попиту через карантин тощо. У березні 2020 року за результатами зустрічі представників Антимонопольного комітету України з представниками найбільших мереж було зроблено висновки про можливість зниження роздрібних цін на світлі нафтопродукти, що в підсумку в середньому відбулося на 24%. В результаті виконання рекомендацій АМКУ ціни на більшості АЗС в основному доведено до економічно обґрунтованого рівня.

Антимонопольний комітет України зазначає, що ціни українських операторів ростуть одночасно зі зростанням європейських котирувань на нафтопродукти, але зі зниженням значно сповільнюються, коли у світі відбувається зворотний процес. Крім того, ціни не корелюють з ринковими факторами. Так, за січень-березень 2020 року курс долара США до гривні подешевшав на 2,8%, тоді як середні оптові ціни на дизельне пальне зросли на 9,4%.

Проте дизельне пальне подорожчало на заправках на 13 відсотків, що є не виправданим. Навіть коли європейські котирування почали падати, що має стати вирішальним фактором у формуванні внутрішніх роздрібних цін, на українських АЗС вони продовжували зростати. Такі заходи призводять до надмірних втрат споживачів і спотворюють економічну конкуренцію. Тому однією з основних рекомендованих дій на ринку світлич нафтопродуктів є регулярний моніторинг дотримання учасниками ринку законодавства про захист економічної конкуренції та встановлення роздрібних цін на рівні, що відповідає об'єктивній ситуації.

Незважаючи на те, що за державним балансом в Україні нараховується понад 130 родовищ нафти (балансові запаси нафти близько 120 млн. тонн при річному видобутку 3,5 тонни), а за розвіданими запасами нафти країна посідає 54 місце у світі [16], нафти власного видобутку становить лише 10-12%. Україна понад 80% залежить від імпорту нафтопродуктів. Завдяки тому, що роздрібні ринки світлич нафтопродуктів досить диверсифіковані (постачальники – Литва, Польща, Угорщина, Греція), лєвова частка бензину та дизпалива імпортується з Білорусі, а найбільшим постачальником залишається Росія, хоча частка в обох країнах останнім часом зменшується. Потреби внутрішнього ринку значною мірою задовольнив Кременчуцький НПЗ, який у 2019 році вперше перевищив обсяги імпорту з Білорусі [19].

Проте в рамках масштабної агресії проти України було втрачено Кременчуцький НПЗ, імпорту з країн-агресорів, тимчасовий вихід України до

моря та логістичні ланцюги. Усе це загострило проблему дефіциту світлих нафтопродуктів через недостатню пропозицію та супутнє зростання цін.

Для вирішення проблем ринку світлих нафт український уряд використовував податкові інструменти та цінове регулювання. Хоча це мало короточасний ефект, проблема залишилася. Відмовившись від регулювання цін на пальне, уряд зосередив зусилля на пошуку постачальників бензину та дизпалива та пошуку логістичних шляхів їх транспортування в Україну. Польща стала важливим партнером України у вирішенні паливної кризи [20]

Вздовж західного кордону проходить більшість шляхів імпорту нафтопродуктів. Тому розпочато активну роботу щодо збільшення пропускної спроможності пунктів пропуску. Зокрема, створено спеціальні маршрути для імпорту товарів стратегічного значення, зокрема нафтопродуктів.

Враховуючи стабільне зростання попиту на світлі нафтопродукти (у травні добове споживання палива становило 13,2 тис. тонн, у березні – 12,4 тис. тонн), завдання уряду – збільшити пропозицію не менше ніж до 15-16 тис. тонн на добу, дозволяючи операторам накопичувати нафтопродукти та зменшуючи черги на АЗС. Так, у квітні 2022 року порівняно з березнем поточного року суттєво зріс імпорт усіх нафтопродуктів: бензину – майже втричі; дизельне паливо – на 17% [21] (див. рис.2.1).

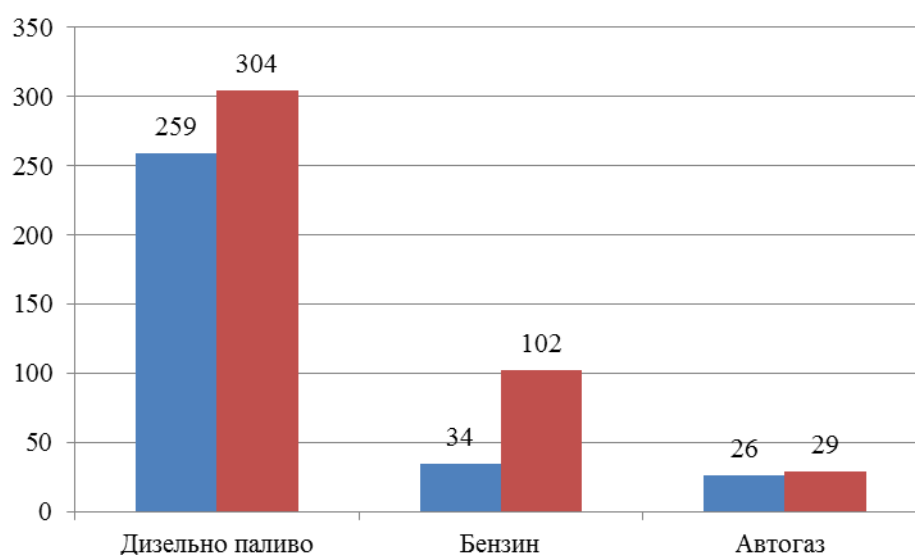


Рис. 2.1 - Імпорт нафтопродуктів в Україну березень-квітень 2022 р., тис. тонн[21]

На роздрібному ринку легких нафтопродуктів зберігається тенденція консолідації учасників ринку. Основні мережі галузі можна умовно розділити на дві групи, які відрізняються форматом АЗС:

- повністю обладнані АЗС, які мають магазин, СТО та додаткові послуги;
- вузькоформатні АЗС, де немає магазину, додаткових послуг і послуг.

Таблиця 2.2 - Основні мережі галузі, що відрізняються форматом АЗС [22]

Група	Компанії
Перша	які працюють під брендами ОККО, WOG, Shell, Amic, Socar, Glusgo
Друга	оператори, пов'язані (асоційовані) з групою «Приват»: ANP, Авіас, Альфа-нафта, UKRNAFTA, а також більшість дрібних мереж

Поява нових компаній на ринку прогнозується. У перспективі західні нафтові компанії можуть бути винятком. Проте розвиток мережі АЗС на внутрішньому ринку обмежений тимчасовими, адміністративно-територіальними факторами, а зараз ще й невизначеністю через війну в Україні.

2.2 Організаційно-управлінська характеристика підприємства ТОВ «ЗОГ - Рітейл»

Підприємство ТОВ «ЗОГ - Рітейл» зареєстровано за юридичною адресою Україна, 69097, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул.Сергієнка Василя, будинок 1, офіс 16.

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЗОГ- РІТЕЙЛ
Скорочена назва	ТОВ «ЗОГ-РІТЕЙЛ»
Назва англійською	ZOG-RITAIL LIMITED LIABILITY COMPANY (ZOG-RITAIL LTD)
Код ЄДРПОУ	41224168
Дата реєстрації	21.03.2017
Розмір статутного капіталу	5 900 500,00 грн.
Форма власності	Недержавна власність
Уповноважені особи	Гапонова Інна Миколаївна

Види діяльності ТОВ «ЗОГ - Рітейл» [23]:

Основний:

46.71 - Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами (основний) ;

Інші:

46.75 - Оптова торгівля хімічними продуктами;

47.11 - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

47.19 - Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

47.30 - Роздрібна торгівля пальним;

52.10 - Складське господарство.

56.10 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

73.11 - Рекламні агентства.

Автозаправні станції підприємства ТОВ «ЗОГ - Рітейл» реалізують наступні продукти:

- Газ пропан-бутан;
- А-92 (безбрендова);
- А-95 (безбрендова);
- Дизельне паливо

Управлінський персонал ТОВ «ЗОГ - Рітейл» складається з працівників, які забезпечують управління підприємством. Сюди входять керівники даного підприємства. На рисунку 2.2 представлена організаційна структура управління підприємством. Вона більшою мірою, ніж будь-яка з відомих структур, відповідає аналізованому підприємству і за галузевою належністю, і за середніми обсягами, і за масштабами діяльності.

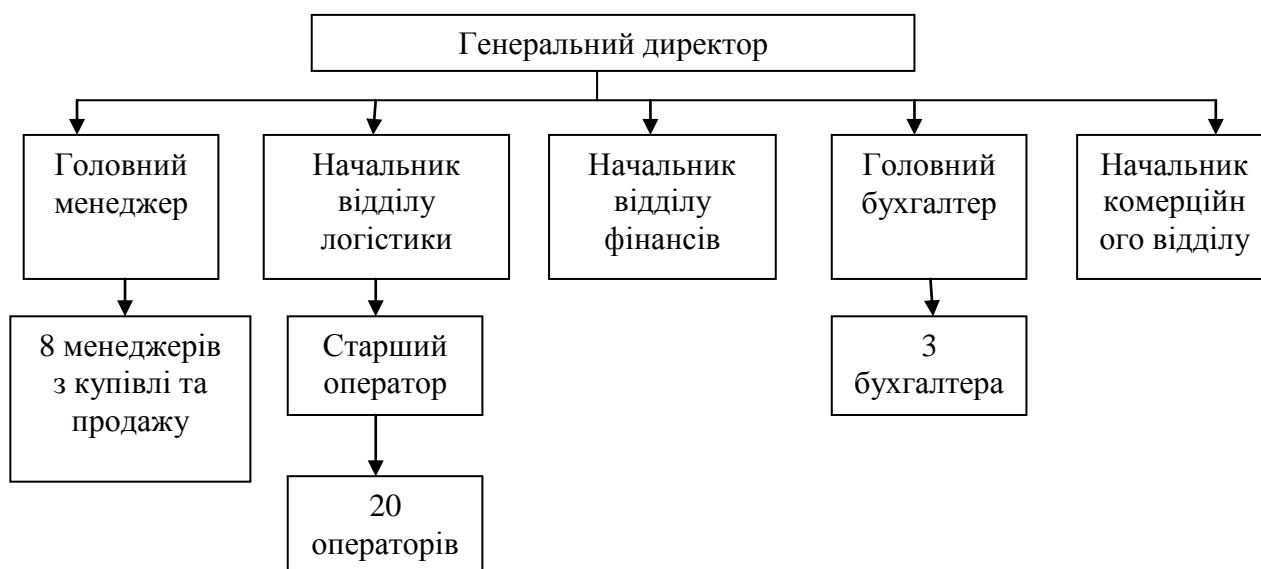


Рис. 2.2 - Організаційна структура управління ТОВ «ЗОГ - Рітейл»

Плинності кадрів немає. Причиною цього є розмір компанії, її політика і небажання співробітників «йти» (працівники тримаються за свої місця).

Заробітна плата працівника залежить від його кваліфікації, складності виконуваної роботи, кількості та якості витраченої праці і не обмежується максимальним розміром. Заробітна плата працівника на підприємстві визначається трудовим договором відповідно до чинних на підприємстві систем оплати праці. Розміри годинних ставок, посадових окладів, премій, доплат і надбавок компенсаційного та стимулюючого характеру встановлюються існуючим на підприємстві положенням про оплату праці.

На підприємстві використовуються наступні системи оплати праці: надбавка за час і проста поштучна оплата праці Заробітна плата працівників за погодинно - преміальної системи оплати праці визначається на підставі окладів, годинних тарифних ставок та премій.

Компанія ТОВ «ЗОГ - Рітейл» поставила перед собою мету забезпечити населення міста Запоріжжя якісним паливом і задовольнити потреби в ППМ (паливно-мастильних матеріалах) як фізичних, так і юридичних осіб.

Основні цілі організації ТОВ «ЗОГ - Рітейл»:

1. Систематичне отримання та максимізація прибутку

2. Розширення частки ринку та збереження існуючих позицій

3. Забезпечення відповідності діяльності організації нормам і стандартам безпеки.

Виходячи з цілей, організація ставить перед собою такі завдання:

- удосконалення системи розрахунків із підрядниками та клієнтами;
- розширення клієнтської бази, охоплення нових сегментів ринку;
- відкриття нових точок продажу;
- удосконалення системи управління персоналом.

АЗС відносяться до небезпечних об'єктів і підлягають обов'язковому страхуванню (незалежно від того, займаються вони роздрібною або оптовою торгівлею бензином і дизпаливом).

Керівником ТОВ «ЗОГ - Рітейл» затверджуються, відповідно до чинного законодавства, такі документи:

- перелік реалізованої продукції із зазначенням роздрібних цін та послуг, включаючи послуги із заправки автотранспортних засобів працівниками АЗС;
- режим і особливі умови праці;
- прізвища, імена, по батькові працюючих операторів та змін операторів;
- відповідальні за пожежну безпеку, охорону праці;
- покажчики організації руху автотранспорту на території АЗС;
- відомості про обов'язки водія при заправці транспортного засобу та правила поведінки під час перебування на території АЗС;
- порядок черговості при обслуговуванні автотранспорту.

На ТОВ «ЗОГ - Рітейл» є така обов'язкова інформація:

- документ про реєстрацію;
- засвідчена копія ліцензії на здійснення даної діяльності;
- паспорт АЗС з технологічною та електричною схемами, схемами блискавкозахисту та заземлення;
- градууювальні таблиці резервуарів;

- план та порядок дій персоналу АЗС у разі виникнення та ліквідації можливих аварійних та надзвичайних ситуацій, погоджений з компетентними організаціями в установленому порядку.

Крім цього, для забезпечення функціонування ТОВ «ЗОГ - Рітейл» розроблено інструкції щодо:

- охорони праці працівників АЗС при виконанні всіх технологічних операцій, при виконанні робіт з обслуговування та ремонту технічного та технологічного обладнання;

- пожежної безпеки;

- експлуатації очисних споруд; паспорти технічного та технологічного обладнання: систем вентиляції та кондиціонування повітря, водопостачання, опалення електродвигунів, насосів тощо;

- інструкції працівників АЗС щодо виконання обов'язків;

- журнал обліку надходження нафтопродуктів;

- журнал обліку ремонту технічного та технологічного обладнання.

Відповідно до чинного українського законодавства керівник регулярно затверджує і контролює записи в наступних документах:

- змінний звіт (згідно діючої документації);

- книга скарг та пропозицій;

- затверджений прейскурант цін на товари та послуги;

- паспорти (сертифікати) якості на товари;

- документація про виконання всіх видів перевірок та випробувань;

- електрообладнання АЗС;

- накази адміністрації об'єднання про призначення осіб,

- відповідальний за роботу АЗС, експлуатацію електроустановок, метрологічне забезпечення.

Тому безпосередня діяльність всіх АЗС компанії ТОВ «ЗОГ - Рітейл» здійснюється відповідно до чинного українського законодавства. У свою чергу, реалізоване паливо відповідає встановленим стандартам і підлягає відповідним нормам.

Реалізація якісного палива є основною метою ТОВ «ЗОГ - Рітейл». Для цього на підприємстві впроваджено та випробувано систему постійного контролю якості палива.

Якість нафтопродуктів, що реалізуються на АЗС, повинна відповідати чинним стандартам (технічним умовам).

Приймання нафтопродуктів, які підлягають обов'язковій сертифікації (декларуванню) і надходять в автоцистернах на АЗС, здійснюється згідно з паспортом якості та товаросупровідними документами із зазначенням у них даних про сертифікацію (декларування) нафтопродукту. або з доданою копією сертифіката відповідності (декларації).

Основні показники якості послуг представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники якості обслуговування ТОВ «ЗОГ - Рітейл»

Показники якості обслуговування	Характеристика
Цілі (програми, сумісність, підприємство тощо)	Показники галузі та компанії, що характеризують обсяг послуги та її сумісність з іншими послугами
Безпеки	Безпека послуги для життя та здоров'я громадян, безпека діяльності підприємства для довкілля (дотримання законодавства, стандартів, страхування)
Надійності	Безвідмовність, надійність результату, надійність надання послуги, безпека, стійкість до зовнішніх факторів. (паспорт якості, документи сертифікації)
Відповідності	Якість нафтопродуктів, що реалізуються на АЗС, має відповідати чинним стандартам (технічним умовам). Гарантійні терміни зберігання нафтопродуктів відповідають нормативній документації.
Обслуговування	Показники професійного рівня співробітників, а саме рівень підготовки, знання та навички, дотримання норм, прописаних у документах, доброзичливість та уважність до замовників та ін.

Основними цілями контролю якості є:

- своєчасне попередження та проведення профілактичних заходів;
- реалізація нафтопродуктів, якість яких відповідає офіційним документам;
- відкрита інформація для покупців про високу якість нафтопродуктів, що реалізуються;

- залучення покупців на АЗС за рахунок покращення якості обслуговування та високої якості нафтопродуктів, що реалізуються.

SWOT аналіз допомагає визначитися з темою завдання.

Таблиця 2.4 - SWOT аналіз ТОВ «ЗОГ - Рітейл»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - висока якість нафтопродуктів та оперативний контроль на всіх етапах його руху від постачальника до споживача; - індивідуальний підхід до клієнта: надання відстрочки платежу за паливними картками - наявність супутньої торгівлі на АЗС (олії та автохімії, промислових товарів); - додаткові послуги на АЗС (підкачування шин, пилососи, термінали оплати стільникового зв'язку). 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність маркетингу у компанії - відсутність власного транспорту - затримка оплати з боку клієнта щодо відстрочення платежу - відсутність чіткого розмежування обов'язків працівників: так менеджери з продажу чергують на складі на прийманні.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення клієнтської бази, ринку - зростання асортименту та підвищення якості ПММ - зміна організаційної структури - розширення матеріально-технічної бази 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення позицій конкурентів - поява більшої кількості нових фірм - зниження цін на нафтопродукти на світовому ринку - надзвичайні ситуації, порушення норм безпеки (втрати, падіння іміджу організації) - зростання заборгованості клієнта

З SWOT-аналізу можна побачити, що одна зі слабких сторін організації полягає у відсутності маркетингової діяльності в компанії.

Тому на цьому етапі розробки треба розробити набір маркетингових комунікацій.

Цілі маркетингової комунікації:

- інформування клієнтів про товари, які реалізує компанія;
- переконати споживача в перевазі над конкурентами;
- створення корпоративного іміджу;
- підкріплення: переконання наших клієнтів, що продукція, яку вони купують, так само надійна.

Менеджери з продажу вже вдаються до прямого маркетингу – власним продажам.

Якщо маркетингові комунікації ефективні, компанія досягне таких результатів:

1. Зростання обсягів продажів за рахунок розширення клієнтської бази
2. Підвищення репутації компанії.
3. Задоволення старих і нових клієнтів.
4. Злагоджена робота співробітників.

Вертикальний аналіз звіту ТОВ «ЗОГ - Рітейл» про прибутки та збитки наведено в таблиці 2.1, яка відображає участь кожного показника щодо виручки. Слід зазначити, що серед інших показників найбільшу вагу мають параметри «витрати на збут», «валовий прибуток», «витрати на збут» і «прибуток (збиток) від реалізації». Відповідно, основна частина обороту ТОВ «ЗОГ - Рітейл» залежить від маркетингової політики, маркетингових стратегій і заходів щодо оптимізації витрат виробництва при збереженні та підвищенні якості продукції.

Таблиця 2.5 - Вертикальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «ЗОГ - Рітейл»

Показник	%		Абсолютное відхилення
	2020 р.	2021 р.	
Виручка	100	100	-
Собівартість продажів	63,73	67,05	3,32
Валовий прибуток (збиток)	36,26	32,94	-3,32
Комерційні витрати	16,28	17,04	0,76
Прибуток (збиток) від продажів	19,97	15,89	-4,08
Відсотки до отримання	0,32	13,26	12,94
Відсотки до сплати	8,89	8,73	-0,16
Інші доходи	6,18	5,41	-0,77
Інші витрати	9,11	3,7	-5,41
Прибуток (збиток) до оподаткування	8,47	8,92	0,45
Поточний податок на прибуток	8,87	3,01	-5,86
Чистий прибуток(збиток)	8,43	8,91	0,48

Варто виділити структурну зміну якісного складу корпоративних продажів: у 2020 році найбільшу вагу мали собівартість реалізованої продукції (63,73), валовий прибуток (36,26) та прибуток від реалізації (19,97). У 2021 році собівартість зросла до 67,05, тоді як собівартість зросла до 32,94.

2.3 Оцінка ефективності транспортно-логістичної системи підприємства ТОВ «ЗОГ - Рітейл»

Результати логістичної діяльності ТОВ «ЗОГ - Рітейл» залежать від багатьох факторів, а також від резервів і ресурсів, якими вона володіє або може скористатися. Метою аналізу є визначення переліку причин і факторів, що впливають на ефективність перевезення вантажів.

Для детального аналізу необхідно розглянути всю транспортну систему організації. Логістичний ланцюжок ТОВ «ЗОГ - Рітейл» для логістичної індустрії - дистрибуції можна представити наступним чином: завантаження продукції на складі та доставка необхідної документації перевізнику в особі водія перевізника. Потім продукт доставляється заздалегідь визначеним маршрутом до розподільчих центрів і роздрібною торгівлі, де він далі розповсюджується через систему або купується споживачами. Цей процес схематично показано на рис. 2.3.

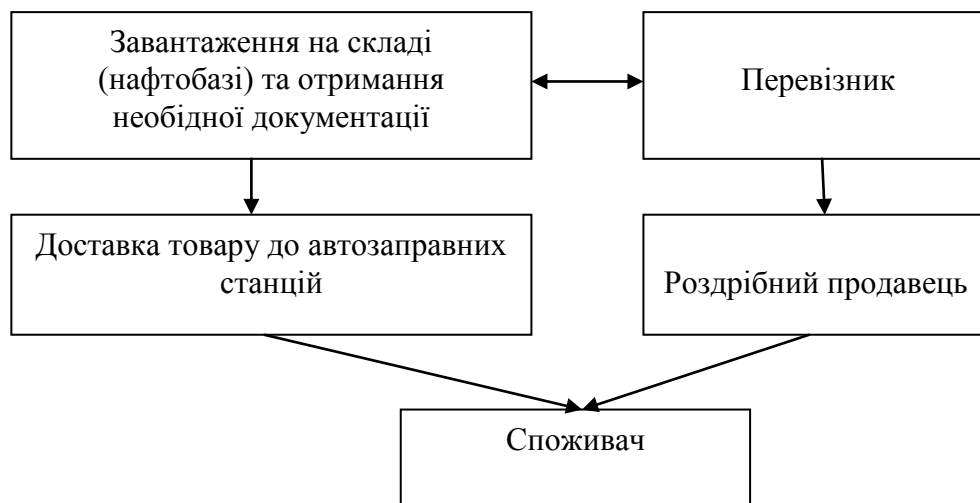


Рис. 2.3 - Логістичний ланцюг розподілу товарів ТОВ «ЗОГ - Рітейл»

Бізнес-процес перевезення вантажів можна розділити на дві частини: їх відвантаження їх на нафтобазі, доставка до торгових точок, розвантаження в торговій точці. Учасниками цього процесу є працівники нафтобазі, одержувач приймальник експедиції, водій експедитор. У процесі відвантаження одержувач

повинен оформити супровідні документи на продукцію, що відвантажується, а в той час як працівники нафтобази повинні підготувати її до переміщення і занурити в задалегідь підготовлену водієм машину. Останній повинен стежити за правильністю кількості об'єму відправленого товару та отримувати всю необхідну супровідну документацію.

Щоб визначити ефективність стратегії транспортної логістики та виявити вузькі місця, було проведено SWOT-аналіз сильних і слабких сторін транспортної логістики ТОВ «ЗОГ - Рітейл», який представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - SWOT аналіз сильних і слабких сторін транспортної логістики ТОВ «ЗОГ Рітейл»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Обслуговування різних груп клієнтів (мережеві розподільні компанії, індивідуальні підприємці). 2. Розташування виробництва в малій віддаленості від автомобільної магістралі. 3. Хороша репутація компанії як постачальника.	1. Недостатня кількість автотранспорту, що використовується для доставки продукції. 2. Регулярні затримки водіїв на маршрутах. 3. Періодичні затримки доставки товару через відсутність перевізника по необхідному напрямку.
Можливості	Загрози
1. Залучення транспортних посередників для організації транспортування по найбільш витратним напрямкам. 2. Організація перевезень по принципом кільцевих маршрутів з метою скорочення пробігу автомобіля без вантажу. 3. Розподіл сукупності продукції по споживачах з АЗС з метою скорочення пробігу до точок доставки.	1. Нав'язування транспортним посередником своїх умов і відсутність компромісу при форсмажорних обставинах і термінових перевезеннях. 2. Залучення ненадійних посередників може призвести до недотримання умов транспортування. 3. Порушення правил транспортування посередником може привести до втрати довіри партнера і зниження репутації.

Усунення вразливостей, таких як недостатня кількість транспортних засобів, затримки водіїв на маршрутах і затримки транспорту через відсутність перевізників значно знижують обсяг досягнутого прибутку, при цьому страждає не тільки фінансова складова ТОВ «ЗОГ - Рітейл», але і його стиль і репутація.

Організація здійснює перевезення в змішаній формі, тобто частково на власній технічній базі, частково із залученням транспортних посередників. Щоб визначити ефективність обох напрямків, розглянемо кожен по черзі, починаючи з автопарку ТОВ «ЗОГ - Рітейл».

ТОВ «ЗОГ - Рітейл» має власний автопарк. На основі даних звіту про рух основних вантажівок аналізуємо діяльність автопарку досліджуваного підприємства за період 2020-2021 рр. (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Інформація про склад автопарку ТОВ «ЗОГ Рітейл» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+/-) 2020р./2021р
	2017	2018	2019	2020	2021	
Бензовози	11	13	12	18	18	7
Газовози	2	5	2	5	8	6
Вантажні автомобілі	15	12	15	21	23	8
Загалом:	28	30	32	44	48	16

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що ТОВ «ЗОГ - Рітейл» значно збільшив свій транспортний склад у період 2017-2021 рр., придбавши кілька вантажівок, бензовозів і газовозів. Також слід зазначити, що з автопарку було вилучено застарілу техніку, яка не підлягала ремонту та модернізації, у вигляді одного бензовоза та трьох КАМАЗів.

Тому основний автопарк ТОВ «ЗОГ Рітейл» представлений вантажівками КАМАЗ, DAF і Volvo. Всього автопарк складається з 23 вантажівок представлених марок. На кінець 2021 року в автопарку числиться 18 бензовозів. Структура складу автопарку в ТОВ «ЗОГ - Рітейл» представлена рис.2.4.

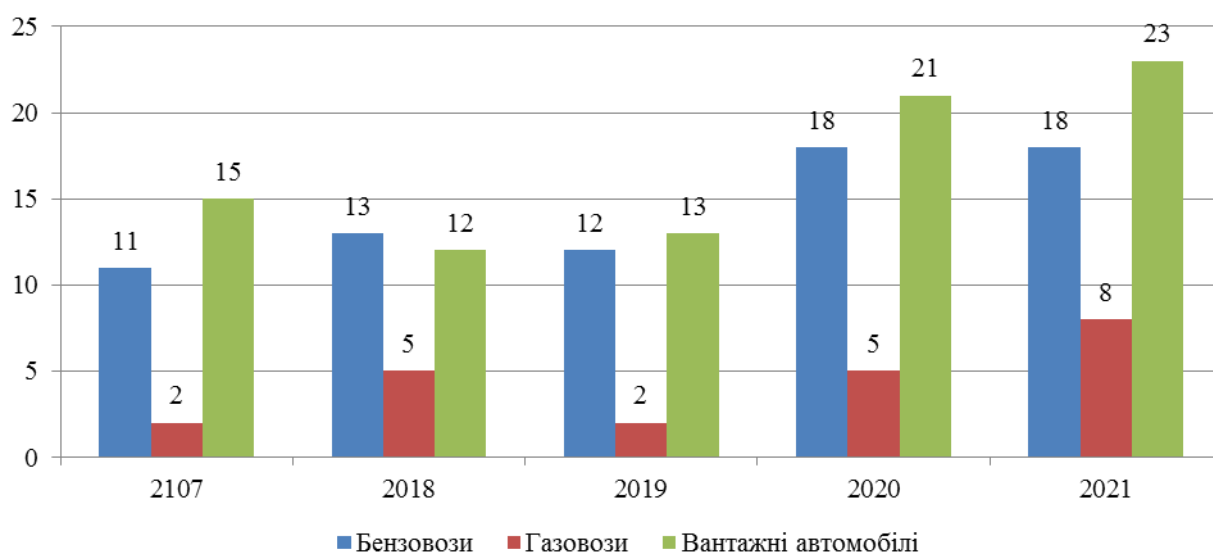


Рис.2.4 - Структура автопарку в ТОВ «ЗОГ - Рітейл» за 2017-2021 р.

2.4 Напрямки оптимізації збутової мережі ТОВ «ЗОГ - Рітейл»

Оцінка ефективності логістичної діяльності торгово-збутових компаній суттєво відрізняється від оцінки логістичної діяльності виробничих компаній, оскільки торгово-збутові компанії взагалі не мають виробництва. Важливу роль у фінансових результатах компанії відіграють управлінські рішення у сфері своєчасних закупівель/поставок, вибору постачальників готової продукції, формування чіткої структури контролю матеріальних та інформаційних потоків.

Використання логістичного підходу до управління матеріальними потоками у ТОВ «ЗОГ - Рітейл» дозволяє:

1. Зорієнтувати діяльність підприємства на виконання вимог споживачів. Стає можливим ефективний перехід на малосерійне й індивідуальне виробництво.

2. Будувати партнерські відносини з контрагентами: постачальниками, партнерами, посередниками, споживачами та іншими організаціями.

3. Ліквідувати простої обладнання. Це забезпечується тим, що для роботи на робочих місцях постійно потрібні сировина і матеріали.

4. Підвищення продуктивності праці.

5. Удосконалення технології закупівель, виробництва та маркетингової діяльності.

6. Мінімізування витрат [39].

ТОВ «ЗОГ - Рітейл» займається оптовою та роздрібною торгівлею паливом і та горючих матеріалів. Маючи в списку 5 АЗС у Запоріжжі, ТОВ «ЗОГ - Рітейл» відповідає всім викликам сучасної компанії, що надає послуги на ринку нафтопродуктів та їх похідних. Часто причиною збитковості транспортних компаній є неправильна організація робочого процесу. Навіть якщо всі можливі витрати (кілометраж, споживання палива, заробітна плата водія тощо) точно сплановані та визначено оптимальний прибуток, це залишає багато компаній у мінусі.

Наслідком такої роботи є зростання цін на послуги, що призводить до втрати конкурентоспроможності та погіршення платоспроможності. Після детального аналізу ефективності логістичної системи підприємства та структури витрат було встановлено, що значна частина витрат припадає на амортизацію палива як нестачі або палива недостатньої якості.

Реалізація заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ЗОГ - Рітейл» здійснюється за 2 напрямками:

1) Впровадження інноваційних інформаційних продуктів, наявних на ринку програмного забезпечення України.

2) Оптимізація заробітків працівників сфери маркетингу та транспорту.

Перший напрям ми будемо реалізовувати шляхом впровадження наступного програмного забезпечення:

- впровадження системи моніторингу палива (FMS - Fuel Monitoring System);

- впровадження механічної системи блокування зливу палива;

- впровадження системи GPS – моніторингу.

Другий напрям спрямований на зниження витрат на оплату праці при підвищенні мотивації працівників та рівня їх кваліфікації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкуренція на роздрібному ринку нафтопродуктів спонукає до пошуку методів підвищення ефективності діяльності компаній – операторів ринку. Значну частину загальних витрат мереж автосервісів і комплексів (АЗС чи АЗК) становлять транспортні витрати. Використовуючи апарату математичного моделювання, є можливість оптимізувати транспортні витрати та загальні витрати в цілому.

Зменшення витрат, пов'язаних з транспортуванням вантажів, зменшенням запасів нафти на нафтобазах, доставкою продукції клієнтам на АЗС в потрібний час і в необхідній кількості. У зв'язку з цим велика увага операторів роздрібного ринку нафтопродуктів приділяється розробці та дослідженню алгоритмів оптимізації діяльності окремих елементів логістичної системи мережі АЗС з метою досягнення зниження операційних витрат логістичної мережі, забезпечуючи при цьому високий рівень обслуговування клієнтів.

Ринок світлих нафтопродуктів відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку країни та забезпеченні її енергетичної безпеки. Роздрібна торгівля світлими нафтопродуктами (бензинами та дизпаливом) становить значну частку в загальному товарообігу країни, що підтверджує її роль у наповненні державного бюджету, створенні нових робочих місць, розбудові відповідної інфраструктури та забезпеченні соціально-економічного розвитку країни та її енергетичної безпеки.

З метою посилення конкуренції на аналізованому ринку рекомендовано: запровадити заходи щодо диверсифікації поставок світлих нафтопродуктів в Україну та сприяти в цьому органам державної влади; створення достатніх економічних і політичних умов для відновлення та модернізації вітчизняної нафтопереробної галузі; здійснення ринкового нагляду органами АМКУ відповідно до затверджених стандартів; стримування суб'єктів господарювання

від порушень прав конкуренції; зниження ставок непрямих податків на роздрібному ринку похідних світлих нафтопродуктів; контроль якості палива.

Оскільки розвиток ринку світлих нафтопродуктів відбувається в умовах цінової нестабільності, значної залежності від імпорتنих поставок, втрати ринкових позицій вітчизняних виробників палива та посилення проявів недобросовісної конкуренції на ринку, подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розроблення комплексу відповідних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних відносин та обмеження зловживань домінуючим становищем операторів на внутрішньому ринку світлих нафтопродуктів.

Результати логістичної діяльності ТОВ «ЗОГ - Рітейл» залежать від багатьох факторів, а також від резервів і ресурсів, якими воно володіє або може використовувати. Метою аналізу є виявлення переліку причин і факторів, що впливають на ефективність перевезення вантажів.

Оцінка ефективності логістичної діяльності торгово-розподільних компаній суттєво відрізняється від оцінки логістичної діяльності виробничих компаній, оскільки торгово-розподільчі компанії взагалі не мають виробництва. Важливу роль у фінансових результатах компанії відіграють управлінські рішення у сфері своєчасної закупівлі/доставки, вибору постачальників готової продукції, формування чіткої структури контролю потоків матеріалів та інформації.

Використання логістичного підходу до управління матеріальними потоками у ТОВ «ЗОГ - Рітейл» дозволяє: зорієнтувати діяльність підприємства на виконання вимог споживачів; будувати партнерські відносини з контрагентами; ліквідувати прості обладнання; підвищити продуктивність праці; удосконалити технології закупівель, виробництва та маркетингової діяльності; мінімізувати витрати.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кривов'язюк І. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. Економіка: реалії часу. - 2018. - № 2. - С. 87-94. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch> (дата звернення: 03.05.2023).
2. Калинка А. К. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як дієвий механізм їх реорганізації. *Регіональна економіка та управління.*, 2018. С.38-43
3. Логістика : навчальний посібник. Вінниця. ВНТУ, 2018 - 161 с.
4. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 844 с.
5. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>. (дата звернення: 03.05.2023).
6. Логістичний консалтинг: Навчальний посібник. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. 344 с.
7. Ходова Я.О. Реінжиніринг як ефективний механізм реорганізації логістичних бізнес-процесів. *theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2017. С. 242-247.
8. М. Дацко. С. Квасній. Моделювання транспортної логістики нафтопродуктів у мережі азс. *III міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства»*. 6-7 грудня 2022 р. С.104-106
9. Роговая Т.Ю., Калініна О.М. Особливості управління логістичною системою підприємств нафтогазового комплексу. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 6(17) 2019. С.184-189 URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-35>(дата звернення: 29.05.2023).

10. Пілка М. С. Економічний супровід інноваційних технологій розробки родовищ вуглеводнів з важковидобувними запасами. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2019. № 1. С. 40 – 52.

11. Харченко Ю. А. Напрями вдосконалення операційної системи підприємств нафтогазової галузі. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10031> (дата звернення: 12.06.2023).

12. Завгородній Р.В. Сучасний стан та проблеми забезпечення ресурсоспоживання в нафтогазовому секторі економіки України. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2019. № 4. С. 162 – 166.

13. Рахман М.С. Євтушенко В.А. Чупринюк Ю.В. Економічний аналіз та вдосконалення ринку нафти і нафтопродуктів в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 195 – 201. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/27.pdf (дата звернення: 10.02.2022).

14. Скорик Г.І., Пушак Г.І. Розвиток конкуренції на ринку світлих нафтопродуктів: теорія, проблеми і шляхи їх вирішення. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 66-73.

15. Г. І. Скорик, Г. І. Пушак. Розвиток конкуренції на ринку світлих нафтопродуктів: теорія, проблеми і шляхи їх вирішення. *Економічний вісник Донбасу* № 2(68), 2022. С. 66 – 73. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-66-73](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-66-73). (дата звернення: 15.05.2023).

16. Кулон С. Інтерфакс-Україна – 2022: Кількість активних АЗС в Україні за час війни зменшилась утричі, як і приватне споживання. *Interfax.com.ua*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/823299.html> (дата звернення: 07.05.2023).

17. Пушак Г.І., Василів М. Ю. Проблеми розвитку ринку природного газу в Україні на конкурентних засадах. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 76-83. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).76-83](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).76-83). (дата звернення: 29.05.2023).

18. Омельченко В. Кризовий стан ринку нафтопродуктів: причини, висновки рекомендації. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/kryzovyi-stan-rynku-naftoproduktiv-prychynu-vysnovky-rekomendatsii>. (дата звернення: 18.05.2023).

19. Підвищення рівня екологічної безпеки, процесів видобування та транспортування енергетичних вуглеводнів: Звіт про науково-дослідну роботу за договорами від 68/01.2020 від 27 жовтня 2020 р. та № 89/01/0417 від 30 квітня 2021 р. URL: https://nrfu.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/zvit_part_i_optimized-compressed.pdf. (дата звернення: 12.05.2023).

20. Орел І. Forbes дізнався, скільки бензину завезли в Україну. Має вистачати. Звідки тоді дефіцит? URL: <https://forbes.ua/inside/forbes-diznavsya-skilki-benzinu-zavezli-v-ukrainu-mae-vistachati-zvidki-todi-defitsit-10052022-5904>. (дата звернення: 19.05.2023).

21. Перша експертиза бензину А-95 в 2022 році: тривожні результати. URL: https://auto.24tv.ua/persha_ekspertyza_benzynu_a_95_v_2022_rotsi_vse_duzhe_sumno_n40647. (дата звернення: 12.04.2023).

22. Балусьва О. В., Чуприна О. О. Дослідження конкурентного середовища на ринку роздрібної реалізації світлих нафтопродуктів. *Менеджер*. 2020. № 3 (88). С. 114-122.

23. ТОВ «ЗОГ – Рітейл. URL: <https://opendatabot.ua/c/41224168> (дата звернення: 19.05.2023).