

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет кораблебудування

імені адмірала Макарова

Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту



«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

Ігор СІРЕНКО  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр

на тему: **Управління логістичною діяльністю торговельного підприємства  
на прикладі ТОВ "СВАНТОВІТ"**

Виконав: здобувач вищої освіти 4437ст  
групи

Герасімов М.О.  
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи:

к.е.н., доцент Тубальцева Н.П.  
(посада, науковий ступень, місце роботи)

Тубальцева Н.П.  
(підпис) (ім'я, прізвище)

Миколаїв – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова**  
**Факультет економіки та екології моря**

Кафедра менеджменту  
Спеціальність D3 «Менеджмент»  
Освітня програма «Менеджмент транспортних систем і логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Гарант освітньої програми  
 Ігор Сіренко  
(підпис)  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

Студенту Микола Олександрович Герасімов  
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Управління логістичною діяльністю торговельного підприємства на прикладі ТОВ "СВАНТОВІТ".

Керівник роботи к.е.н., доцент Тубальцева Н.П.

Затверджені наказом ректора № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

2. Термін подання роботи: \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані по роботі: методичні рекомендації щодо виконання дипломної роботи, підручники з теми досліджень, статистична звітність підприємства, періодичні видання, Інтернет ресурси

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СВАНТОВІТ»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СВАНТОВІТ»

5. Перелік презентаційних матеріалів:

6. Консультанти розділів роботи:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада | Підпис, дата |
|--------|------------------------------|--------------|
|--------|------------------------------|--------------|

|  |              |                   |                     |
|--|--------------|-------------------|---------------------|
|  | консультанта | Завдання<br>видав | Завдання<br>прийняв |
|  |              |                   |                     |

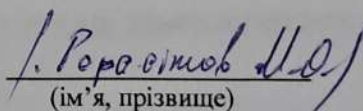
7. Дата видачі завдання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

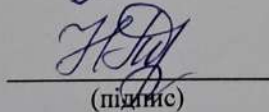
| №<br>з/п | Назва етапів роботи                         | Термін<br>виконання<br>етапів роботи | Примітка |
|----------|---------------------------------------------|--------------------------------------|----------|
| 1        | Затвердження теми                           | 1-5.02.2025                          |          |
| 2        | Обговорення та затвердження плану           | 3-10.02.2025                         |          |
| 3        | Консультації з підбору літератури           | 7-15.02.2025                         |          |
| 4        | Підготовка теоретичного розділу             | 01.04.2025                           |          |
| 5        | Збирання матеріалів до аналітичного розділу | 30.04.2025                           |          |
| 6        | Підготовка аналітичного розділу             | 10.05.2025                           |          |
| 7        | Підготовка проектного розділу               | 01.06.2025                           |          |
| 8        | Підготовка спеціального розділу             | 01.06.2025                           |          |
| 9        | Оформлення роботи                           | 05.06.2025                           |          |
| 10       | Перевірка академічної доброчесності         | 10.06.2025                           |          |
| 11       | Рецензування роботи                         | 12.06.2025                           |          |
| 12       | Усунення зауважень                          | 20.06.2025                           |          |
| 13       | Захист роботи                               | 23.06.2025                           |          |

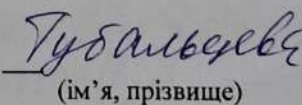
Студент

  
(підпис)

  
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

  
(підпис)

  
(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                    | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....                           | 8  |
| 1.1. Сутність логістичних процесів підприємства і її характеристика .....                                     | 8  |
| 1.2. Організація логістичного менеджменту на підприємстві .....                                               | 16 |
| 1.3. Стан та напрями розвитку торгових підприємств України в умовах<br>військової кризи .....                 | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СВАНТОВІТ».....                    | 30 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СВАНТОВІТ».....                                                  | 30 |
| 2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «СВАНТОВІТ».....                                                            | 40 |
| 2.3. Аналіз товарних запасів та надходження товарів на підприємстві<br>.....                                  | 46 |
| 2.4. Визначення ефективної стратегії управління логістичними процесами на<br>ТОВ «СВАНТОВІТ».....             | 50 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СВАНТОВІТ».....                     | 55 |
| 3.1. Розробка заходів з оптимізації структури товарних запасів ТОВ<br>«СВАНТОВІТ» та стимулювання збуту ..... | 55 |
| 3.2. Рекомендації щодо вдосконалення логістичної системи на підприємстві<br>.....                             | 62 |
| 3.3. Впровадження новітніх інформаційних систем в логістичну діяльність<br>підприємства.....                  | 68 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                 | 77 |
| СПИСОК ВИКОРАСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....                                                                           | 79 |

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» з менеджменту. Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова Міністерства освіти і науки України, Миколаїв, 2025р.

Логістика має велике значення на підприємстві, яке пропонує прямий продаж. Для створення ефективної системи управління логістичною системою підприємства необхідне створення відповідної інфраструктури, вирішення ряду організаційних, правових і технологічних питань, пов'язаних з процесами взаємодії суб'єктів логістичної мережі, в тому числі компаній-партнерів.

*Метою роботи* є розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства.

*Об'єктом дослідження* є логістична діяльність торговельного підприємства

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та науково-методологічних положень стосовно управління логістичною діяльністю підприємства

В роботі розкрито сутність логістичної діяльності підприємства, розроблені напрямки оптимізації логістичної системи торговельного підприємства.

Ключові слова: логістична діяльність, логістична система, торговельне підприємство, матеріальний потік, інформаційні технології, збут.

## ABSTRACT

Qualification work for obtaining a higher education degree "Bachelor" in Management. Admiral Makarov National University of Shipbuilding of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Mykolaiv, 2025.

Logistics is of great importance in an enterprise that offers direct sales. To create an effective management system for the logistics system of an enterprise, it is necessary to create an appropriate infrastructure and resolve a number of organizational, legal and technological issues related to the processes of interaction between entities in the logistics network, including partner companies.

The purpose of the work is to develop practical recommendations for improving the system of management of the logistics activities of the enterprise.

The object of the study is the logistics activities of a trading enterprise

The subject of the study is a set of theoretical and scientific and methodological provisions regarding the management of the logistics activities of the enterprise

The work reveals the essence of the logistics activity of the enterprise, develops directions for optimizing the logistics system of a trading enterprise.

Keywords: logistics activity, logistics system, trading enterprise, material flow, information technologies, sales.

## ВСТУП

Сучасні геополітичні та соціально-економічні виклики, що постали перед Україною, вимагають швидких системних змін у всіх сферах суспільного життя, передусім у сфері економіки. За умов обмеженості матеріально-технічних і фінансових ресурсів, руйнації традиційних економічних зв'язків та ринків збуту продукції зростає значення інституційних й структурних перетворень як економіки загалом, так і окремих її галузей. В програмах економічних реформ уряду особливо наголошується на необхідності вдосконалення системи управління, впровадження сучасних механізмів підвищення ефективності виробництва.

Логістика має велике значення на підприємстві, яке пропонує прямий продаж. Незважаючи на те, що логістика пов'язана в основному з транспортом, потрібно пам'ятати, що логістичним процесам підвласний також матеріальний і інформаційний потік.

Найважливішим фактором, що визначає ефективність і функціональність логістики, є планування. У внутрішній структурі компанії дуже добре працює ланцюжок взаємопов'язаних дій. Завдяки цьому всі етапи транспортування товарів проходять безперебійно і займають мінімум часу. Безпосередньо на підприємстві можна виділити наступні заходи: збір продукту, його зберігання та підготовка до відвантаження і, нарешті, транспортування до кінцевого одержувача.

На підприємстві відіграє велику роль розташування виробничих потужностей. Їх розташування має бути суворо встановлене та оптимізоване таким чином, щоб забезпечити безпечне зберігання товару і швидкість його розміщення потрібних етапах технологічного процесу.

Проблеми управління розвитком сучасної логістичної діяльності підприємства знайшли своє відображення в чисельних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Для створення ефективної системи управління логістичною системою підприємства необхідне створення відповідної інфраструктури, вирішення ряду організаційних, правових і технологічних питань, пов'язаних з процесами взаємодії суб'єктів логістичної мережі, в тому числі компаній-партнерів.

Аналізом логістичної діяльності підприємства займалися М.Ю. Григорак, Е.В. Крикавський, С.В. Смерічевська, С.І. Гриценко, Н.І. Чухрай, Р.Р. Ларіна, О.М. Тридід, І.С. Луценко.

*Метою роботи* є розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність логістичної діяльності підприємства;
- надати характеристики досліджуваному підприємству;
- здійснити аналіз дослідження логістичної діяльності підприємства;
- розробити напрямки оптимізації логістичної системи;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є логістична діяльність торговельного підприємства

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та науково-методологічних положень стосовно управління логістичною діяльністю підприємства

*База практики:* товариство з обмеженою відповідальністю «СВАНТОВІТ».

У процесі дослідження управління логістичною діяльністю підприємства застосувались: методи економічного та статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема бухгалтерської звітності підприємства.

Для вибору та обґрунтування стратегії оптимізації логістичної діяльності підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого було відображено порівняння економічних показників підприємства тощо. Статистичний аналіз показників логістичної діяльності підприємства.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління логістичною діяльністю підприємства.

*Структура і обсяг роботи.* Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури. Обсяг роботи - 80 стор., 19 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел – 21 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність логістичних процесів підприємства і її характеристика

Логістична діяльність підприємства – це практична реалізація комплексних логістичних функцій та основних логістичних операцій. Науковці виділяють наступні логістичні функції: базисні (постачання, виробництво, збут), ключові (підтримування стандартів обслуговування споживачів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління процедурами замовлення, управління виробничими процедурами, ціноутворення, фізичний розподіл) та підтримуючі (складування, вантажопереробка, захисне пакування, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинами й сервісне обслуговування, збір зворотних відходів, інформаційна комп'ютерна підтримка).

Основними складовими логістичних функцій вважаються навантаження, розвантаження, затарювання, експедування вантажів, перевезення та зберігання вантажів, приймання та відпуск товарів зі складу, перевантаження, сортування й комплектація, консолідація вантажів, збір, зберігання й передача інформації про вантажі, розрахунки з постачальниками, страхування вантажів, передача прав власності на товар, митне оформлення та інші логістичні операції, які здійснюються на підприємстві [1].

Загальна мета логістичної діяльності є гармонізація інтересів виробників, постачальників і споживачів, з цього виділено такі спрямування: удосконалення показників вхідних потоків ресурсів шляхом покращення зв'язків з постачальниками; покращення внутрішніх потоків, за допомогою налагодження комунікації між підрозділами, систематизації та автоматизації

бізнес-процесів на різних підрозділах підприємства; удосконалення зв'язків з споживачами, шляхом безперечної якості товарів та послуг з відповідним сервісом.

Варто розглянути, що логістична діяльність – це реалізація основного логістичного процесу – координації:

- діяльності з оперативно-календарним планом постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів; транспортно-складські роботи з предметами постачання;

- діяльності з планом фізичного розподілу під час виробництва продукції; переміщення матеріалів, сировини, запчастин та готової продукції між складами та виробничими підрозділами, завантаження та розвантаження транспортно- складські роботи з незавершеного виробництва тощо;

- господарської діяльності з маркетинговим планом під час реалізації продукції, прогнозування попиту, сервісним обслуговуванням, стратегічне планування, отримання та відслідковування замовлень клієнтів, складськими і транспортними роботами [2].

На підприємствах логістична діяльність може бути розглянута як складова логістичної системи. Науковці вважають основним дослідження логістичної діяльності за рахунок вивчення логістичних функцій, що складаються з логістичних процесів та логістичних операцій [3].

Логістичним процесом вважається організована послідовність виконання логістичних операцій, що визначенна у часі та спрямована на досягнення заданих ціле. Логістичні процеси – дії, що пов'язані зі змінами параметрів простору (розміщення), часу, форми, властивостей логістичних потоків. Наприклад, формування господарських зв'язків по поставкам товарів, доставка ресурсів від постачальників, управління складськими операціями, прогнозування потреби в перевезеннях, виконання перевезень, завантаження та розвантаження, доставка продукції в точки продажу, представництва, а

також безпосереднє управління, що дозволяє ефективне планування, контроль і регулювання потоків. Логістичні процеси включають технологічні режими, засоби технічного забезпечення, матеріальні й трудові витратами тощо [1].

Логістичний процес поділяється на дві основні підсистеми (потоки): інформаційну та матеріальну. Початковий етап логістичного процесу включає планування і організацію, тобто поєднує збір і обробку інформації, коли ще не має матеріальних потоків. Інформаційна система включає операції з збором даних, проведенням розрахунків, систематизацією інформації, переговори з іншими учасниками логістичного процесу, підготовку документації, прийняття управлінських рішень та інші. Операції матеріальної підсистеми складаються з транспортування вантажів, складування, перевантаження, формування і розформування вантажних транспортних одиниць (пакетів на піддонах, контейнерів), сортування вантажів, упаковка вантажів, комплектація транспортних партій і так далі. Під час етапу матеріального вантажопотоку операції двох систем вище названих йдуть паралельно, бо матеріальні процеси спричиняють отримання нової інформації чи зміни у даних. Наприклад, транспортування товару супроводжується підготовкою та оформленням транспортних накладних. Загалом відбувається синергія інформаційної та матеріальної системи, що має безпосередній вплив на логістичний процес. Таким чином затримки у формуванні документації можуть призвести до невчасного перевезення вантажу, що надалі може мати юридичні та фінансові наслідки. На етапі контролю і аналізу, коли матеріальні операції виконанні, проводяться тільки операції інформаційної підсистеми (збір операційної інформації та аналіз проведених дій споживачів і конкурентів, стану ринку, формування звітів, прогнозування і т. д.).

Науковці вважають логістичну операції складовою частиною логістичного процесу, що здійснюється на одному робочому місці або

використовується один технічний засіб. Також існує думка що логістична операція – це сукупність дій, що спричиняють перетворення логістичного потоку, що не можливо декомпозиювати. Наприклад, основні дії з переробки вантажу (перевезення, навантаження, розвантаження тощо), інформаційного або фінансового потоку (формування замовлення, підготовка документів, створення маршруту, оплата товару тощо) [4].

Логістичною функцією вважається сукупність логістичних операцій, що реалізують певні завдання логістичної системи, такі як транспортування, розвантаження, прийняття замовлень, управління запасами та інше. Логістичні процеси здійснюються в межах логістичних функцій.

Формування логістичних функцій залежить від структурних підрозділів логістичної діяльності підприємства, що відповідає за виділений процес. Загалом транспортування товарів, завантаження та розвантаження, пакування, складування, документооборот, управління складом, фінансові операції розподіляються за особливою організацією, що існує на підприємстві.

Інколи компанії передають частину логістичних функцій на аутсорсинг чи інсорсинг. Така організація логістичної діяльності збільшує результативність, але має низку ризиків. Підприємству слід детально оцінити переваги та недоліки делегування логістичних функцій та прийняти оптимальне рішення.

Аутсорсинг логістичних функцій – це передача частини процесів на інше підприємство, що може забезпечити виробничий чи логістичний процес. Наприклад, використання готових частин товарів, збір продукції на інших підприємствах, послуги транспортування, зберігання продукції на чужих складах.

Аутсорсинг може використовуватися в ланцюгу поставок по-різному: обмежено (делегування деяких функцій) або широко (комплексні рішення, що до управління цілим ланцюгом поставок). Рівень логістичної спеціалізації

підприємства визначає як буде впроваджено аутсорсинг.

Інсорсинг розуміється як протилежний до попереднього сценарію і визначається як виконання процесів безпосередньо на підприємстві. Для прикладу виконання проекту робітником компанії, без передачі зовнішньому виконавцю.

Для дослідження логістичних процесів варто розглянути види логістичної діяльності. Один з запропонованих варіантів класифікації професора Крикавський Є.В. [1] за ознаками – фаз та функціонування (див.табл.1.1).

За фазами логістичну діяльність можна класифікувати використовуючи відокремлення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Для подальшого поділу використовують фази трансформації логістичного потоку, що співвідноситься з функціональним областям логістики (тобто тими областями діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції). Трансформація матеріального потоку проходить наступні фази: отримання матеріалів, виробництво продукції, збут готових товарів, повернення тари та браку, утилізація відходів. Логістика постачання, збуту та рециркулювання включає планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, готової продукції, відпрацьованої продукції, тари та відходів. Виробнича логістика передбачає планування, керування та реалізацію внутрішньовиробничого транспортування та проміжного складування у виробничих підрозділах [1].

Під фінансовою логістикою розуміється сфера діяльності, що включає фінансовий потік як одну зі складових логістичної діяльності.

За другою ознакою логістична діяльність визначається за виконанням логістичних завдань та сутю логістичних процесів, тобто являє собою логістичні функції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Класифікація видів логістичної діяльності

| Основні види фазової логістичної діяльності                                                                                                                                                                                                                                                 | Основні види функціональної логістичної діяльності                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- логістика постачання</li> <li>- виробнича логістика</li> <li>- логістика збуту (розподілу)</li> <li>- логістика рециркулювання (повторного використання та утилізації)</li> <li>- фінансова логістика</li> <li>- інформаційна логістика</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- управління замовленнями</li> <li>- транспортування</li> <li>- складування</li> <li>- пакування</li> <li>- управління запасами</li> <li>- логістичне обслуговування</li> </ul> |

Управління замовленнями передбачає виконання запитів покупців на продукцію, тобто процес від отримання запиту до надання замовлення споживачу, що передбачає формування рахунків для оплати товарів та послуг. Функція, що відповідає за управління замовленнями, передбачає сформований алгоритм роботи, що задовольняє потребу споживача. Тобто відбувається координація роботи внутрішніх відділів щодо формування замовлення, доставлення, оплати. Основне завдання підприємства виконати запит клієнта як в межах організації та і зовнішні. На підприємстві крім кінцевих клієнтів, що споживають товар, ще є підрозділи що потребують логістичної підтримки. Замовлення споживачів можна розділити на внутрішні та зовнішні. Процес управління проходить і для зовнішніх, і для внутрішніх споживачів та вимагає процесу постійного удосконалення, модернізації, автоматизації [3].

Внаслідок ефективного управління замовленнями підприємство може мати високий рівень логістичної діяльності. Діяльність, що пов'язана з опрацюванням та реалізацією замовлень впливає на формування інформаційного потоку між замовником і постачальником щодо постачання певних товарів та надання послуг та вимагає виконання наступних дій: формування замовлень за домовленою формою, передавання, приймання, розміщення замовлення, створення і передача рахунків, комплектування, відправлення у зазначений час, контроль виконання замовлення.

Процес транспортування передбачає перевезення вантажів, навантаження, розвантаження, експедування та інші супутні логістичні операції. Транспортування поділяється на внутрішнє та зовнішнє. Переміщення у середині організації, тобто між підрозділами називається внутрішнім, а транспортування іншому підприємству, посереднику, споживачу – зовнішнє. Логістичні функції, що передбачає транспортування, включають планування, організацію та керування транспортними процесами: підбір перевізників, експедиторів, видів транспортування, типів транспорту та формування маршрутів, а також фактичне транспортування матеріалів, товарів, виробів, відходів, тари. Процес транспортування вимагає відповідного оформлення документів і формується інформаційний потік. Наприклад, отримання матеріалів на склад супроводжується транспортним накладним, внесенням інформації про кількість у базу даних. Далі матеріали використовуються під час виробництва, а данні про стан змінюються та використовуються у роботі інших відділів.

Фазова логістична діяльність розуміється як комплекс декількох видів функціональної логістичної діяльності (логістичних функцій). Логістичні функції передбачена для виконання у функціональній області логістичної діяльності. Тобто вона присутня у всіх фазах трансформації логістичного потоку, що охоплює процеси що пов'язанні як з матеріальним так і з інформаційним потоком. Розглянемо детальніше суть основних фазових видів логістичної діяльності, це дозволить зрозуміти зміст функцій та процесів, що відбуваються на підприємстві (див.табл. 1.2.)

## Короткий зміст основних видів фазової логістичної діяльності

| Вид фазової логістичної діяльності | Фазові логістичні функції та процеси                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розподіл (збут)                    | Планування збутової мережі, координація з планом маркетингу, прогнозування попиту, формування та розвиток господарських зв'язків по поставкам товарів, планування збуту, складування та управління запасами готової продукції, завантажувально-розвантажувальні і транспортно-складські роботи з готовою продукцією, оброблення замовлень та логістичне обслуговування споживачів, пакування, оперативно-календарне планування транспортування готової продукції, доставка продукції клієнтам                                                |
| Підтримка виробництва              | Координація з планом фактичного розподілу, оперативно-календарне планування переміщення незавершеного виробництва, внутрішньозаводські переміщення матеріалів, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з незавершеним виробництвом, оперативне забезпечення виробничих підрозділів сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, складування незавершеного виробництва                                                                                                                          |
| Постачання                         | Координація з оперативно-календарним планом виробництва, визначення потреб у матеріально-технічному постачанні, розміщення замовлень (вибір і проведення переговорів з постачальниками, укладання договорів), координація з постачальниками та складання оперативно-календарного плану постачання, закупівля, транспортування, складування сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, товарів, управління запасами у постачанні, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з предметами постачання. |
| Рециклювання                       | Планування процесів рециклювання; складування та зберігання виробничих відходів, відпрацьованої продукції, тари, упаковки; організація транспортування відходів і т.п. до місць переробки, утилізації; організація повернення тари та неякісної продукції, матеріалів; переміщення та проміжне складування в процесі переробки та утилізації відходів.                                                                                                                                                                                       |

Складування у межах логістичної діяльності включає розміщення на складах, організацію та управління. Склад – це основний об'єкт складської логістики, що призначений для приймання матеріалів, розміщення, переміщення, сортування, формування замовлень, підготовка відправлення. Одним із головних завдань логістики є вибір типів, розміщення, розмірів,

обладнання та управління складськими приміщеннями. Зазвичай 65-75 % витратної частини логістичної діяльності підприємства припадає на транспортування та складування [3].

Пакування продукції – це один із видів логістичної діяльності, що включає формування пакування продукції, що дозволяє переміщувати у пункти призначення.

Під управлінням запасами розуміється процес, що передбачає формування, контроль, регулювання запасу продукції на виробництві, складах, дилерських точках. Для удосконалення управління запасами підприємство має динамічно відслідковувати оптимальний рівень запасів та розмір постачання. Потрібно постійно проводити контрольний зріз показників, ABC-аналіз запасів [7].

Логістичне обслуговування передбачає встановлення достатнього рівня обслуговування та його розвиток, номенклатура товарів та стандартизація процесу обслуговування, удосконалення обслуговування.

## 1.2. Організація логістичного менеджменту на підприємстві

Система логістичного менеджменту відіграє ключову позицію у формуванні та реалізації стратегії логістичної діяльності на підприємстві. Розглядаємо коцепції управління логістичним процесами та особливості їх використання.

Термін "логістичний менеджмент" згадується у роботах багатьох науковців та досить по-різному визначається.

Професор Крикавський Є.В. один з перших сформував поняття "логістичний менеджмент" і суть він описував як менеджмент у логістичних системах на засадах теорії логістики. Науковець описав важливість використання логістики та менеджменту у межах однієї системи для "комплексного управління

матеріальними та інформаційними потоками" [1].

Окландер М.А. сконцентрувався на функціях, що забезпечують менеджмент логістичної діяльності, а конкретніше формування та розробка системи логістики у відповідності до базових принципів і положень; розробка та реалізація стратегії логістики базуючися на ринкової стратегії підприємства; комплексне управління логістичною системою підприємства для раціоналізації потокових процесів; координації важливих функцій управління підприємством в цілому; вирішення проблем специфіки та індивідуальності підприємства.

Рада логістичного менеджменту та науковці Сток Д. та Ламберт Д. надають визначення поняттю логістичний менеджмент як складова процесу у ланцюгах поставок, під час якого проводиться планування, реалізація, контроль виробничого потоку товарів, запасів, обслуговування та інформації, що взаємодіють між собою з отримання замовлення до досягнення мети – задоволення потреб кінцевого споживача [8].

Детальним вивченням критеріїв логістичного менеджменту займалася Фролова Л.В. Було визначено наступні: орієнтованість на оптимізацію показників діяльності логістичної системи в цілому та окремих її частин; особливості логістичного управління; його лояльність; безперервність; оперативна функціональність та економічна ефективність.

Бауерсокс Д. та Клосс Д. визначили суть логістичного менеджменту як створення та налагодження комплексної системи управління матеріальними потоками, виробництвом та запасами продукції, яка виконує роль ключового елемента у стратегії підприємства.

Відомий науковець Сергеев В. І. термін "логістичний менеджмент" досліджував з різних сторін: по-перше, як управління логістичної системи, тобто виконувалися базові функції (організація, планування, регулювання, координація, контроль, облік та аналіз), що спрямовувало на досягнення мети логістичної діяльності, по-друге, як людські ресурси, що проводять безпосереднє

управління логістичними процесами [9].

Загалом логістичний менеджмент розглядаємо як процес формування та реалізації комплексної системи управління, яка буде поєднувати послідовність дій персоналу, відповідних функціональних ланок, логістичних посередників та контрагентів у процесі формування матеріального та інформаційного потоків під час логістичного ланцюга "постачання-виробництво-збут" у рамках логістичної системи.

Проведемо ідентифікацію основних принципів логістичного управління:

- системність (логістична діяльність досліджується в єдиній економіко-виробничій системі, і, також, із взаємодією з іншими самостійними сферами підприємства),
- комплексність (характеристика, що розглядає функціонування окремих логістичних операцій та системи в цілому);
- координація етапів логістичних ланцюгів постачання (синхронізація та автоматизація процесів логістичної системи);
- інтеграційний зв'язок (забезпечує взаємодію функціональних підрозділів);
- впровадження бази даних (використання сучасних технологій для збору, зберігання та систематизації інформації, побудова кореляційних залежностей, формування прогнозів та виявлення міжфункціональних зв'язків);
- адаптованість (можливість логістичної системи пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі) [10].

Поєднання наведених принципів в організації логістичного менеджменту є запорукою формування ефективної логістичної системи. На промислових підприємствах більшу роль завжди відіграє продукція, тому управління спрямовують на якість, технологічний процес, підготовку та навчання персоналу. Логістичне управління являється конкурентною перевагою для підприємства, бо кінцевий споживач приділяє увагу як отриманому товару та його

обслуговування. Наприклад, клієнту потрібно у конкретний момент часу сто одиниць товару, а підприємство надає необхідну кількість, але невчасно. Тобто потреба споживача задоволена частково і компанія може отримати частину винагороди, втратити лояльність до продукції та інше.

Взаємозалежність між принципами логістичного менеджменту та формуванням ефективного логістичного забезпечення розглянемо за допомогою таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Принципи логістичного менеджменту і формування механізму  
логістичного забезпечення підприємства**

| <b>Принцип логістичного менеджменту</b>        | <b>Принцип формування ефективного логістичного забезпечення</b> |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Системність                                    | Аналіз підприємства як складної логістичної системи             |
| Комплексність                                  | Горизонтальна інтеграція організаційної структури підприємства  |
| Інтеграційний зв'язок                          | Безперервність загального господарського циклу                  |
| Координація дій усіх ланок логістичної системи | Оптимізація та автоматизація основних бізнес-процесів           |
| Впровадження ефективної інформаційної бази     | Впровадження корпоративної інформаційної системи                |
| Адаптованість                                  | Розгляд усіх процесів як поточкових                             |

Впроваджуючи на практиці принципи логістичного менеджменту підприємство удосконалює організаційно-економічну стійкість, зменшує конфліктність між підсистемами, покращує інтегровану взаємодію з логістичними партнерами та отримує важливу конкурентну перевагу.

У логістичному менеджменті персонал є ключовим у формуванні процесу.

Рівні персоналу логістичного управління:

- top management — вищий управлінський персонал, наприклад, директора з логістики, логістичний менеджер, начальник відділу (служби) логістики;

- middle management (supervisors) — середній управлінський персонал — керівники структурних підрозділів відділу (служби) логістики, супервайзери (координатори) функціональних частин логістики підприємства або ключових логістичних функцій, аналітики, провідні логістичні менеджери ;

- lower management — управлінський персонал нижчої ланки служби логістики фірми: логістичні менеджери, аналітики-статистики, допоміжний персонал.

Розглянемо завдання логістичного менеджменту, тобто функції на підприємстві:

1) формування та розвиток логістичної системи (проектування, розробка та постійна трансформація у відповідності до мінливих змін технологій, стану ринку, дій конкурентів та стратегічного планування);

2) формування логістичної стратегії та управління процесами впровадження, що взаємопов'язана з стратегічними напрямками розвитку підприємства в цілому;

3) управління логістичною системою підприємства, що забезпечує раціоналізацію потоків (планування, організація, оперативне регулювання та контроль внутрішньої та зовнішньої діяльності, координація основних функцій менеджменту) [12].

Отже, у логістичному менеджменті підприємства слід використовувати міжорганізаційну логістичну координацію, що спрямована на дію різних відділів та контрагентів для досягнення поставленої мети логістики.

Загалом визначили позицію логістичного менеджменту у системі менеджменту підприємства (рис.1.1).

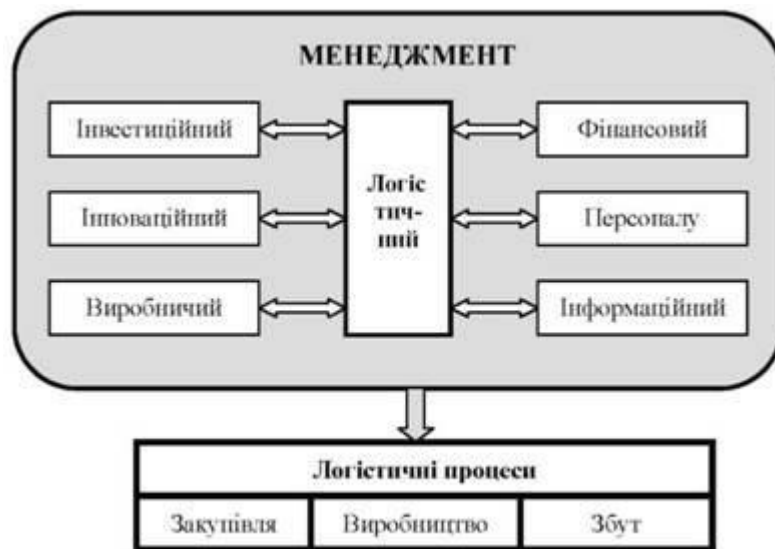


Рис. 1.1 Логістичний менеджмент у системі менеджменту [13]

Логістичний менеджмент за стратегічними та оперативними цілями та завданнями (управління процесом закупівлі матеріальних ресурсів, виробництвом та збутом готової продукції) тісно пов'язаний з усіма функціональними складовими менеджменту підприємства (інвестиційним, інноваційним, виробничим, фінансовим, інформаційним, персоналу).

Логістичний менеджмент передбачає інтегрування логістичних процесів у операційну діяльність підприємства. Реалізуючи функції логістики, персонал залучає до впровадження спеціалістів різних відділів: маркетингу, матеріально-технічного постачання, планово-економічний, виробничі, збуту, фінансовий відділ, транспортне і складське господарство. Група логістики зазвичай є кросфункціональною та покращує взаємодію підрозділів підприємства. Для ефективного управління варто використовувати комплексний аналіз та дослідження впливу різних процесів та змін на підприємстві. Інтеграція логістики у роботу інших відділів частково змінює функціонування і переорієнтує діяльність управлінців на інтеграцію зусиль для досягнення цілей підприємства.

### 1.3. Стан та напрями розвитку торгових підприємств України в умовах військової кризи

В умовах воєнного стану, введеного в Україні, місцевий бізнес, зокрема сектор торгівлі, зіткнувся з безпрецедентними викликами, які мали значний вплив на економічне становище країни та її підприємницьку діяльність.

Проведене дослідження має на меті глибокий аналіз ситуації, що склалася в результаті війни, виявлення ключових проблем, з якими зіштовхнулися підприємства, та розробку стратегій їх подолання. За оцінками експертів, внаслідок повномасштабного вторгнення, українська економіка зазнала величезних втрат, що виражаються у знищенні або пошкодженні значної кількості підприємств різних розмірів та критичному ушкодженні інфраструктури, що сприяла їхньому функціонуванню. Малий і середній бізнес також зазнав значних втрат, хоча великі підприємства виявилися більш стійкими, проте і вони зіткнулися з серйозними викликами. Опитування, проведене серед підприємців, виявило, що головними проблемами для бізнесу залишаються низька купівельна спроможність населення та обмежений доступ до фінансування та кредитів. Вказується також на дефіцит кваліфікованих кадрів.

На основі аналізу політичної та економічної ситуації в країні було розроблено ряд рекомендацій, спрямованих на подолання ідентифікованих проблем. Серед них – розробка альтернативних логістичних шляхів, отримання фінансової допомоги від уряду та міжнародних організацій, адаптація бізнес-моделей до змінених умов ринку, впровадження заходів безпеки та страхування, а також використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів.

Дослідження підкреслює важливість комплексного підходу до вирішення проблем, з якими стикається бізнес у воєнний час, і роль державної підтримки у цьому процесі. Воно вказує на необхідність гнучкості, інноваційності та

співпраці між усіма зацікавленими сторонами для подолання кризи та побудови міцного фундаменту для майбутнього розвитку економіки України.

Військові конфлікти та воєнні стани накладають значні обмеження на економічну діяльність, породжуючи цілий спектр проблем, що охоплюють логістичні затримки, пошкодження інфраструктури, втрату ринків збуту, нестабільність попиту, а також психологічні та соціальні наслідки для персоналу. У цей критичний час підприємства торгівлі зіштовхуються з необхідністю швидкої адаптації до змінених умов, розробки та впровадження нових стратегій ведення бізнесу, що включають пошук альтернативних постачальників, переорієнтацію на внутрішній ринок, використання цифрових технологій для оптимізації процесів та покращення взаємодії з клієнтами [7].

Чимало підприємств торгівлі усіх розмірів постраждали або були знищені, а інфраструктура, що підтримувала їхню діяльність, отримала критичні ушкодження, серйозно зачепивши економічний потенціал різних регіонів. Так, лише за літній період 2022 р., економічні втрати країни від війни оцінювалися в понад 30 млрд дол. США [9].

Згідно з даними на березень 2022 р., військовий конфлікт завдав економіці країни збитків на суму понад 500 млрд дол. США, як показано на графіку (рис. 1.4). Найбільші втрати ми спостерігаємо у таких сферах: інфраструктурні втрати (120 млрд дол. США), зниження ВВП (112 млрд дол. США), втрати серед цивільного населення (91 млрд дол. США). Втрати у сфері бізнесу та організацій (82 млрд дол. США), втрати прямих інвестицій (50 млрд дол. США), а також втрати державного бюджету (47 млрд дол. США) також мають значний негативний вплив на загальний стан економіки країни [9; 14].

До початку війни, сектор роздрібної торгівлі був одним з найприбутковіших в економіці України. Дохід ритейлу у 2021 році склав 9,4 млрд дол. Після 24 лютого кількість магазинів зменшилась на 29%, через півроку цей відсоток становив 17%, тобто спостерігається позитивна динаміка збільшення кількості працюючих магазинів. За даними Державної служби статистики, обсяг роздрібної торгівлі у 2021 році зріс на 10,9%, але через війну сфера торгівлі зазнає збитків, які становлять вже 50 млрд грн на початок червня 2022 р.

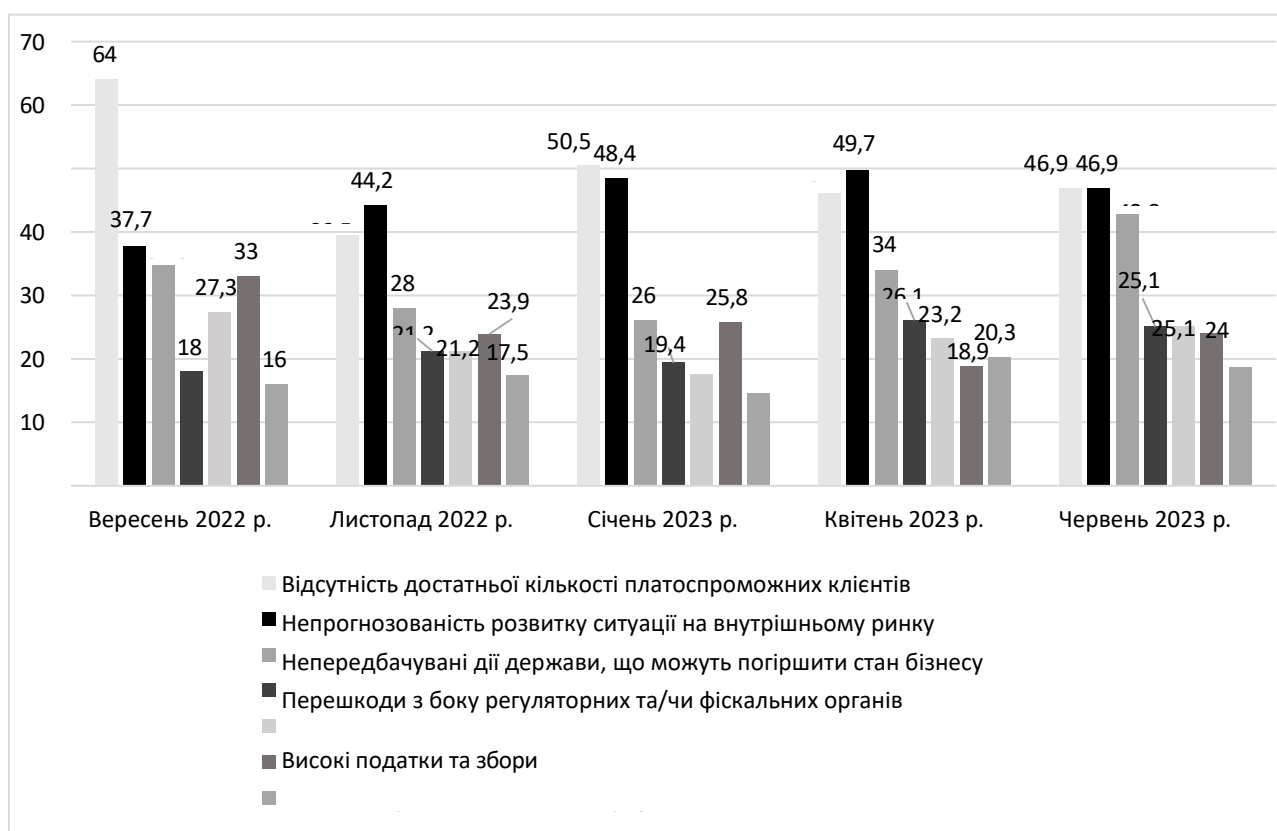


Рис. 1.2 Розподіл головних проблем українського бізнесу в умовах воєнного стану, станом на червень 2023 р.

Разом із втратами ритейлу бюджетні надходження також впали. Так, у період за січень- травень 2022 року сума сплачених податків становила \$ 361 млн, що на 23% менше ніж за аналогічний період 2021-го. Тоді ця сума рівнялася \$ 452 млн. Загалом минулого року галузь заплатила близько \$ 1,1 млрд податків і зборів до бюджетів усіх рівнів [2]. За перші п'ять місяці війни провідними компаніями

було сплачено близько 15 млрд грн податків. Деякі підприємства сплатили податки наперед, щоб таким чином підтримати економіку країни.

З початком повномасштабного вторгнення сектор торгівлі зіштовхнувся з рядом проблем:

1. Проблеми з логістикою. Станом на травень 2022 року пошкоджено 23573 км доріг, 289 автомобільних мостів, 6,3 тис. км залізничних колій та 41 залізничний міст [4]. Діяльність морських портів на початку війни була вимушено припинена, що мало значний негативний вплив на зовнішню торгівлю України.

2. Труднощі постачання товарів. До початку повномасштабної війни велика частина професійних складів знаходилася в Київській області (близько 70-80% від загальної кількості таких складських приміщень). Після початку війни компанії були вимушені перевезти запаси товарів, які залишилися на складах у західні області. І якщо склади в Київській області досягали десятків тисяч квадратних метрів, то в інших областях не було в наявності таких площ. Через це постраждали ланцюги постачання та збільшилася вартість перевезень. Велика кількість компаній була змушена відмовитися від зберігання товарів на складах, це пов'язано не лише з дефіцитом складських приміщень, а й з чинником безпеки, скорочення залишків на складах мінімізує втрати від можливої ворожої атаки.

3. Скорочення попиту. На початку війни почався ажіотажний попит на продукти харчування та товари першої необхідності. В торговельній мережі «Епіцентр» зазначають, що продаж харчових продуктів в березні та квітні 2022 року був в 2,5 разів більшим, ніж у той самий період попереднього року, найбільший попит був на товари з великим терміном придатності: консерви, олія, макаронні вироби, борошно тощо. Але при цьому знизився попит на інші товари, наприклад, за даними «Епіцентра», в перші місяці війни попит на меблі

скоротився на 57%, на різні види підлоги – на 66%, на будівельні матеріали – на 47% [5]. Скорочення попиту також пов'язані зі зниженням купівельної спроможності населення через зростання цін та втрати робочих місць.

4. Нестача кадрів. За даними ООН на 1 травня 2022 року, з України виїхало близько 5 мільйонів українців, ще 7,7 млн громадян стали внутрішньо переміщеними особами. Це спричинило нестачу кадрів не лише в торгівлі, а й в інших галузях економіки. У сфері торгівлі дефіцит кадрів – це постійне явище, але враховуючи рівень міграції населення, і те, що велику частку мігрантів становлять жінки, великий відсоток яких задіяний у торгівлі, ситуація набула серйозного характеру.

Вже декілька років топ-10 ритейлерів України не втрачають своїх позицій (табл. 1.4). Але усі вищезазначені компанії понесли втрати під час війни. Мережі зі списку сумарно втратили близько 335 000 квадратних метрів.

Таблиця 1.4

ТОП-10 продовольчих операторів України за сумарною торговою площею

| Компанія                    | Сумарна<br>торгова<br>площа,<br>червень 2023<br>р. | Сумарна<br>торгова<br>площа, 2022<br>р. | Динаміка<br>приросту<br>2023–2022 рр.<br>% |
|-----------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|
| Fozzy Group                 | 628 800                                            | 719 700                                 | -12,6%                                     |
| АТБ-Маркет                  | 534 500                                            | 654 570                                 | -18,3%                                     |
| Ашан Україна<br>Гіпермаркет | 155 790                                            | 177 940                                 | -12,4%                                     |
| Metro Cash&Carry<br>Україна | 151 270                                            | 183 670                                 | -17,6%                                     |
| НОВУС Україна               | 145 860                                            | 160 205                                 | -9%                                        |
| Таврія В, Таврія<br>Плюс    | 135 420                                            | 151 700                                 | -10,7%                                     |

|  |                            |        |         |        |
|--|----------------------------|--------|---------|--------|
|  | Рітейл Групп               | 95 110 | 113 270 | -16%   |
|  | ЕКО                        | 85 970 | 95 800  | -10,3% |
|  | Омега                      | 85 600 | 93 150  | -8,1%  |
|  | Копійка-Центр,<br>Київське | 50 320 | 53 350  | -5,7%  |

Станом на перше півріччя 2022 року, Fozzy Group втратила 12,6% своїх торгових площ, іншими словами втрати становили 90 900 кв. м. Проте, найближчий конкурент Сільпо – мережа магазинів АТБ, яка останнім часом активно скорочувала розрив, втратила більше. Ритейлер із найбільшою кількістю торгових точок скоротив свої торговельні площі на 18,3% або 120070 кв. м. Це най- більше скорочення серед усіх гравців у топ-10. Зокрема, нещодавно мережа повідомила про припинення роботи всіх магазинів у Донецькій області. В результаті наявний показник у 534500 кв. м – це навіть менше, аніж було в мережі на кінець 2020 року (586 640 кв. м) [7].

Серед іноземних мереж, таких як Ашан Україна Гіпермаркет, Metro Cash&Carry Україна та НОВУС Україна також відбулося скорочення торгових площ.



| * RAU АНАЛІТИКА |                    |    |  |
|-----------------|--------------------|----|--|
| 1               |                    | 11 |  |
| 2               |                    | 12 |  |
| 3               |                    | 13 |  |
| 4               | корпорація<br>     | 14 |  |
| 5               |                    | 15 |  |
| 6               | група компаній<br> | 16 |  |
| 7               | корпорація<br>     | 17 |  |
| 8               |                    | 18 |  |
| 9               |                    | 19 |  |
| 10              |                    | 20 |  |

Рис.1.3. Топ-20 ритейлерів України за сумою сплачених податків на кінець 2023р.

Збільшення оборотів та розширення діяльності ритейлу (див.Рис.1.3.) прямо впливає на кількість сплачених компаніями податків та фінансову спроможність української держави. Нагадаємо, роботодавці утримують із зарплат працівників податки – 18% податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та 1,5% військового збору (ВЗ). Відповідно, на руки співробітники отримують меншу суму. Крім зарплати, роботодавець за працівника сплачує 22% єдиного соціального внеску (ЄСВ) за рахунок власних коштів. Якщо взяти середню заробітну плату (дохід), яку регулярно розраховує Пенсійний фонд України для нарахування пенсій на основі даних Державної податкової служби, то за 2023 рік вона становила 14 308 грн. Відповідно можна підрахувати, скільки ПДФО та військового збору сплатили учасники дослідження RAU за 393 000 своїх співробітників за 12 місяців минулого року – 13,2 млрд грн. Окрім зарплати, роботодавець за працівника сплачує 22% єдиного соціального внеску (ЄСВ) за рахунок власних коштів, – і ця сума, згідно аналогічного розрахунку, виходить за 12 місяців на

рівні 14,8 млрд грн. Тобто разом більше сотні ритейлерів сплатили минулого року до бюджетів усіх рівнів 28 млрд грн податків лише у вигляді нарахувань на оплату праці.

Для того, щоб функціонування торгівлі і бізнесу в цілому було ефективним, необхідно в першу чергу забезпечити безпечні умови діяльності. У березні 2022 року урядом створено Програму релокації підприємств, яка полягає у переміщенні виробничих потужностей підприємств до відносно безпечних регіонів, до яких відносяться: Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Вінницька та Чернівецька області, а також південні частини Волинської та Рівненської областей. Програма розроблялася з метою стабілізації економіки шляхом переміщення підприємств, які перебувають на територіях бойових дій. Головними учасниками програми є АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта». «Укрзалізниця» забезпечує перевезення обладнання, «Укрпошта» відповідає за доставку обладнання до залізничних станцій та може забезпечувати оформлення документів, необхідних для компенсації витрат підприємств на транспортування [8].

Зрозуміло, що потужність торгівлі, як галузі економіки України вимагає розробки ефективної державної політики, особливо в умовах війни. Основним завданням держави має бути розвиток конкурентного середовища і подолання монополізму на ринку торговельної діяльності та стимулювання просування товарів вітчизняних виробників.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СВАНТОВІТ»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СВАНТОВІТ»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «СВАНТОВІТ», створене в 1997. Відповідно до установчих документів основний вид діяльності товариства – оптова та роздрібна торгівля в м. Миколаїв. Торговельне підприємство ТОВ «СВАНТОВІТ» має холодильний склад заморожених продуктів харчування і офіс, розташованими м. Миколаїв, вул. 12 Поздовжня (дивиться рис.2.1.), займається оптовою та роздрібною торгівлею продуктів харчування. Засновниками ТОВ «СВАНТОВІТ» є фізичні особи. Майно складається із внесків засновників – спільна часткова власність засновників. Вищим органом ТОВ «СВАНТОВІТ» є загальні збори його учасників, яке здійснює свою діяльність відповідно до українського законодавства на підставі Статуту та Установчого Договору ТОВ «СВАНТОВІТ».

Підприємство оптової торгівлі продуктами харчування ТОВ «СВАНТОВІТ» постачає магазини роздрібної торгівлі, забезпечуючи їм необхідний асортимент товарів на прилавках. Завдяки цьому магазинам не потрібно вкладати оборотні кошти у великі партії товарів і закуповувати товари у великої кількості постачальників. Підприємство враховує в своїй діяльності зацікавленість споживача в його потребах до якості продукції.

Оперативний звіт виконується в установленому порядку, згідно законодавству України. Розрахунки з бюджетом та бюджетними організаціями проводяться робітниками бухгалтерії, у відповідності з законодавчими документами. Основними джерелами інформації для проведення аналізу

фінансових результатів діяльності даного підприємства є документи фінансової звітності.

За весь час роботи торгове підприємство ТОВ «СВАНТОВІТ» зарекомендувало себе як надійний партнер, стабільна у фінансовому відношенні фірма.



Рис.2.1. Розташування виробничих потужностей ТОВ СВАНТОВІТ в м.Миколаїв

“опрацьовано автором на основі джерел наданих підприємством”

Діяльність ТОВ «СВАНТОВІТ» пов’язана із оптовими та роздрібними поставками в супермаркети та магазини заморожених продуктів харчування та морозива.

Асортимент продукції ТОВ «СВАНТОВІТ» :

1) морозиво:

- молочне;
- вершкове;

- пломбір;
- ескімо;
- вагове з різними наповнювачами.

2) заморожені овочі:

- овочеві суміші;
- овочеві моно.

3) заморожені фрукти:

- фрукти та ягоди;
- фруктов-ягідні суміші .

4) напівфабрикати:

- вареники;
- пельмені;
- млинці.

5)заморожені морепродукти:

- крабові палички;
- креветки;
- мідії;
- риба.

Таблиця 2.1.

Середня чисельність штатних працівників ТОВ «СВАНТОВІТ»

| Показники                                                   | Одиниці виміру | 2023 рік | 2024 рік |
|-------------------------------------------------------------|----------------|----------|----------|
| Середня чисельність штатних працівників основної діяльності | чол.           | 40       | 44       |
| Фонд оплати праці                                           | тис. грн.      | 1 950,25 | 2 184,4  |

“опрацьовано автором на основі джерел наданих підприємством”

Тут слід зазначити, що збір інформації про діяльність підприємства представляє певні труднощі, оскільки фахівці, боячись просочування конфіденційної інформації, неохоче йдуть на контакт.

Організаційна структура підприємства показана на рис.2.2

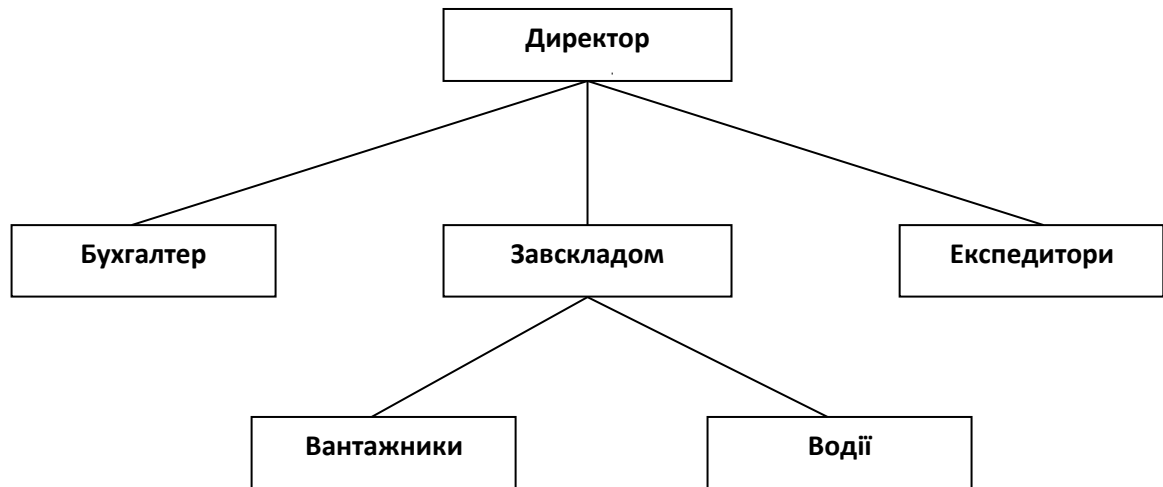


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «СВАНТОВІТ»

“опрацьовано автором на основі джерел наданих підприємством”

Директор ТОВ «СВАНТОВІТ» відноситься до категорії керівників й здійснює пряме керівництво усіма видами діяльності товариства. Він формує цілі й політику підприємства; керує стратегічним плануванням, господарською та фінансово-економічною діяльністю товариства; організовує роботу та ефективну взаємодію усіх підлеглих, направляє їх на підвищення ефективності роботи, збільшення прибутку, якості та конкурентоздатності послуг, які надаються підприємством. Директор забезпечує виконання підприємством зобов'язань перед бюджетом, державними позабюджетними соціальними фондами, постачальниками, замовниками, кредиторами (включаючи установи банків), працівниками підприємства, а також забезпечує рівень зарплатні не нижче того, якій встановлений законодавством, та своєчасну її виплату. Директор слідкує за додержанням вимог посадових (робочих) інструкцій, організовує бухгалтерський

облік, забезпечує створення сприятливих та безпечних умов праці для працівників.

Бухгалтер підпорядковується директору ТОВ «СВАНТОВІТ». Він контролює дебіторську заборгованість підприємства, веде бухгалтерський й податковий облік операцій, які здійснюються на підприємстві, веде облік прийому, звільнення та переведення робітників підприємства. Також він відповідальний за забезпечення наявності й продовження усіх необхідних документів на підприємстві, обліку послуг підприємства, правильного та своєчасного надання держорганам стандартних звітів згідно до законодавства.

Завскладом також підпорядковується директору підприємства. До складу його обов'язків входять: керівництво роботами по прийому, зберіганню й відпусканню товарно-матеріальних цінностей зі складів, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей на складах, додержання правил зберігання продукції. Також він відповідальний за підготовку місця для прийняття вантажів; пломбування машин, завантаження яких завершено; контролює наявність й справність протипожежних засобів, стан приміщень, обладнання й інвентарю на складі та забезпечення їх своєчасного ремонту, стан техніки безпеки при проведенні вантажних робіт, прийняття заходів для усунення виявлених недоліків, додержання чистоти й порядку на складі й прилеглої території, виконання підлеглими співробітниками розпоряджень й наказів вищих посадових осіб, вихід підлеглих робітників на роботу, наявність підлеглих робітників на робочому місці протягом робочого дня; проводить інвентаризацію товарно-матеріальних цінностей; керує вантажниками (28 чол.) та водіями (9 чол.) та контролює додержання ними трудової й виробничої дисципліни, правил та норм охорони праці, вимог виробничої санітарії та гігієни, вимог протипожежної безпеки.



Рис.2.3. Складські приміщення ТОВ «СВАНТОВІТ»

“опрацьовано автором на основі джерел наданих підприємством”

Складські приміщення ТОВ «СВАНТОВІТ» власність підприємства, загальною площею 800 кв.м. Підлога бетонна, в наявності 4 рампи, під фуру. Офісні приміщення, загальною площею 90 кв.м. Територія 56 соток, положений асфальт, огороженна по периметру парканом. На в'їзді КПП. Комунікації: вода свердловина, газ, електрика.

Аналіз оптового товарообігу - важлива ланка процесу управління споживчим ринком і діяльністю торгового підприємства. Основна мета аналізу торгової діяльності оптових підприємств-виявлення, вивчення і мобілізація резервів розвитку товарообігу, поліпшення обслуговування покупців, удосконалювання товару. У процесі аналізу дається оцінка виконання плану оптового товарообігу і постачання товарів покупцям; вивчення їх у динаміці; виявлення і вплив факторів на розвиток оптового товарообігу; вивчення недоліків в торгово-комерційної діяльності та розроблення заходів щодо їх усунення та попередження, планування товарообігу. Аналіз показує, як оптове підприємство у своїй господарській діяльності враховує соціально-економічний

розвиток регіону, що обслуговується, виробничі можливості промислових підприємств та інших постачальників, наявність у них товарних ресурсів, обсяг і структуру надходження товарів з інших регіонів.

Аналіз й оцінка асортименту і структури оптового товарообігу наведено в табл.2.2. За всіма товарними групами забезпечені високі темпи зростання реалізації товарів. У звітному році в порівнянні з минулим роком зросла реалізація щодо заморожених напівфабрикатів на 372,74 тис.грн, щодо морозива на 708,01 тис.грн, щодо заморожених фруктів на 111,0 тис.грн, щодо заморожених овочів на 208,82 тис.грн, щодо заморожених морепродуктів на 468,01 тис.грн, щодо заморожених м'ясних продуктів реалізація зменшилася на 66,58 тис.грн. Нерівномірність розвитку оптового товарообігу за окремими групами призвела до зміни його структури.

Таблиця 2.2

Динаміка асортименту і структури оптового товарообігу ТОВ «СВАНТОВІТ»

| Товарні групи і товари    | Фактично за 2023р. |                | Фактично за 2024р. |                | Зміни в динаміці оптового товарообігу | Зміни в динаміці структури товарообігу | Оптовий товарооб.2024р. в % до 2023р. |
|---------------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|---------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|
|                           | Сума, тис. грн     | Питома вага, % | Сума, тис. грн     | Питома вага, % |                                       |                                        |                                       |
| Заморожені напівфабрикати | 1138,79            | 17,45          | 1511,53            | 18,15          | +372,74                               | +0,7                                   | 132,73                                |
| Морозиво                  | 2476,62            | 37,95          | 3184,63            | 38,24          | +708,01                               | +0,29                                  | 128,59                                |
| Заморожені фрукти         | 465,30             | 7,13           | 576,30             | 6,92           | +111,0                                | -0,21                                  | 123,86                                |
| Заморожені овочі          | 946,27             | 14,50          | 1155,09            | 13,87          | +208,82                               | -0,63                                  | 122,07                                |
| Заморожені морепродукти   | 1345,00            | 20,61          | 1813,01            | 21,77          | +468,01                               | +1,16                                  | 134,80                                |
| М'ясні продукти           | 154,02             | 2,36           | 87,44              | 1,05           | -66,58                                | -1,31                                  | 56,77                                 |
| Всього                    | 6526               | 100,00         | 8328               | 100,00         | +1802                                 | -----                                  | 127,61                                |

“опрацьовано автором на основі фінансової звітності підприємства ”

Виконання плану та динаміка оптового товарообігу залежать від трьох груп чинників:

- 1) від забезпеченості та використання товарних ресурсів;
- 2) від забезпеченості трудовими ресурсами, режиму і ефективності праці;
- 3) від стану, розвитку і використання матеріально-технічної бази оптової торгівлі.

Головний фактор успішного розвитку товарообігу-забезпеченість і раціональність використання товарних ресурсів.

Товарний баланс по ТОВ «СВАНТОВІТ» по оптовій торгівлі характеризується даними табл.2.2. Оптовий товарообіг в порівнянні із планом виріс на 1280 тис.грн за рахунок наднормативних запасів на початок року (23 тис.грн) та перевиконання плану надходження товарів (1557 тис.грн). Можливості збільшення товарообігу зменшилися у зв'язку із зростанням іншого вибуття товарів (-1 тис.грн) і завищеними товарними запасами на кінець року (-299 тис.грн). ТОВ «СВАНТОВІТ» у інше вибуття товарів включає товарні втрати, псування і уцінку товарів. У зв'язку з цим збільшення в порівнянні з планом і в динаміці іншого вибуття товарів має з негативної сторони характеризувати його торговельну діяльність. У порівнянні з минулим роком обсяг товарообігу збільшився за рахунок завищених товарних запасів на початок року (86тис.грн), зростання надходження товарів (2042 тис.грн) та зменшення іншого вибуття товарів (2 тис.грн). Можливості зростання товарообігу в динаміці зменшилися в результаті збільшення товарних запасів на кінець року (328 тис.грн).

Таблиця 2.3

## Товарний баланс по ТОВ «СВАНТОВІТ», тис.грн

| Показники                                         | Фактично за 2023 рік | 2024р. |      | Відхилення |               |
|---------------------------------------------------|----------------------|--------|------|------------|---------------|
|                                                   |                      | План   | Факт | від плану  | від 2023 року |
| Товарні запаси на початок року                    | 812                  | 875    | 898  | +23        | +86           |
| Надходження товарів                               | 6620                 | 7105   | 8662 | +1557      | +2042         |
| Інше вибуття товарів                              | 8                    | 5      | 6    | +1         | -2            |
| Оптова реалізація товарів                         | 6526                 | 7048   | 8328 | +1280      | +1802         |
| Товарні запаси на кінець року                     | 898                  | 927    | 1226 | +299       | +328          |
| Інше вибуття товарів у % до обсягу їх надходження | 0,12                 | 0,07   | 0,07 | -----      | -0,05         |

“опрацьовано автором на основі фінансової звітності підприємства”

Отже, на виконання плану і динаміку товарообігу позитивний вплив надає завищені (наднормативні) товарні запаси на початок досліджуваного періоду (якщо товари користуються попитом) і зростання надходження товарів і негативне - збільшення іншого вибуття товарів, і завищені товарні запаси на кінець аналізованого періоду.

Важливим питанням аналізу є вивчення ефективності використання товарних ресурсів, правильності їх розподілу між магазинами та іншими торговими підрозділами. Основним показником оцінки ефективності використання товарних ресурсів є обсяг товарообігу на одну гривню товарних ресурсів, який визначається за формулою:

$$E_{\text{ТОВ}} = P / Z_{\text{Н}} + H - Z_{\text{К}}, \quad (2)$$

де  $E_{\text{ТОВ}}$  – обсяг товарообігу на одну гривню товарних ресурсів

$E_{\text{ТОВ}}$  – показує, скільки гривень товарообігу припадає на кожну гривню товарних ресурсів.

Для аналізу та оцінки ефективності використання товарних ресурсів підприємства ТОВ «СВАНТОВІТ» складемо табл.2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність використання товарних ресурсів на ТОВ «СВАНТОВІТ»

| Показники                                                           | Фактично за 2023р. | 2024р. |        |                | Відхилення |               | У % до 2023 року |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------|----------------|------------|---------------|------------------|
|                                                                     |                    | план   | факт   | % викон. плану | від плану  | від 2023 року |                  |
| 1.Оптовый товарообіг, тис. грн                                      | 6526               | 7048   | 8328   | 118,16         | +1280      | +1802         | 127,61           |
| 2. Об'єм товарних ресурсів, тис.грн                                 | 6534               | 7053   | 8334   | 118,16         | +1281      | +1800         | 127,55           |
| 3. Інше вибуття товарів, тис.грн                                    | 8                  | 5      | 6      | 120            | +1         | -2            | 75               |
| 4. Об'єм товарних ресурсів на одну гривню оптового товарообігу, грн | 0,9988             | 0,9993 | 0,9993 | 100,00         | -----      | +0,0005       | 100,05           |
| 5.Інше вибуття товарів до обсягу оптового товарообігу, %            | 0,12               | 0,07   | 0,07   | 100,00         | -----      | -0,05         | 58,33            |
| 6.Інше вибуття товарів до обсягу товарних ресурсів, %               | 0,12               | 0,07   | 0,07   | 100,00         | -----      | -0,05         | 58,33            |

“опрацьовано автором на основі фінансової звітності підприємства ”

Аналіз ефективності використання товарних ресурсів показав, що товарообіг у порівнянні з планом виріс на 1280 тис.грн, а в порівнянні з минулим роком на 1802 тис.грн. Обсяг товарних ресурсів виріс в порівнянні з планом на 1281

тис.грн, а в порівнянні з минулим роком на 1800 тис.грн. Обсяг товарних ресурсів на 1 гривню оптового товарообігу не змінився в порівнянні з планом, а в порівнянні з минулим роком збільшився на 0,0005.

## 2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «СВАНТОВІТ»

Аналіз фінансового стану ТОВ «СВАНТОВІТ» буде проведений за даними бухгалтерської та статистичної звітності, матеріалами поточного їх обліку, первинних і зведених документів. Вихідна інформація про витрати обігу по торговому підприємству ТОВ «СВАНТОВІТ» представлена в таблиці 2.5. Аналізуючи дані таблиці бачимо, що витрати обігу у звітному 2023 зросли по рівню на 1,22%, і збільшилися по сумі на 289,29 тис.грн. На збільшення витрат вплинуло підвищення рівня витрат на оплату праці, по відношенню до товарообігу. У той же час збільшилися транспортні витрати, витрати на відрахування на соц. потреби, витрати на оренду, витрати на рекламу та ін. Збільшення витрат обігу відбулося за рахунок збільшення товарообігу у звітному році в порівнянні з минулим на 1802 тис.грн. На даному підприємстві основну частку витрат становлять: витрати на оплату праці, витрати на оренду, соц. відрахування.

Таблиця 2.5

### Аналіз витрат обігу ТОВ «СВАНТОВІТ» в розрізі окремих статей

| Стаття витрат          | 2023 рік        |             | 2024 рік        |             | Відхилення      |             |
|------------------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
|                        | Сума<br>тис.грн | Рівень<br>% | Сума<br>тис.грн | Рівень<br>% | Сума<br>тис.грн | Рівень<br>% |
| Транспортні<br>витрати | 4,60            | 0,07        | 8,45            | 0,10        | +3,85           | +0,03       |

| Стаття витрат                | 2023 рік        |             | 2024 рік        |             | Відхилення      |             |
|------------------------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
|                              | Сума<br>тис.грн | Рівень<br>% | Сума<br>тис.грн | Рівень<br>% | Сума<br>тис.грн | Рівень<br>% |
| Витрати на оплату праці      | 252,00          | 3,86        | 408,00          | 4,90        | +156            | +1,04       |
| Відрахування на соц. потреби | 97,78           | 1,50        | 146,47          | 1,76        | +48,69          | +0,26       |
| Комунальні витрати           | 8,25            | 0,13        | 9,50            | 0,11        | +1,25           | -0,02       |
| Витрати на оренду            | 244,20          | 3,74        | 301,44          | 3,62        | +57,24          | -0,12       |
| Амортизація осн. фондів      | 9,60            | 1,41        | 19,31           | 1,99        | +9,71           | +0,58       |
| Витрати на ремонт            | 7,54            | 0,11        | 5,13            | 0,06        | -2,41           | -0,05       |
| Знос матеріалів              | 20,17           | 0,31        | 26,37           | 0,32        | +6,20           | +0,01       |
| Витрати на відрядження       | 17,00           | 0,26        | 21,80           | 0,26        | +4,8            | -----       |
| Витрати на рекламу           | 21,50           | 0,33        | 32,00           | 0,38        | +10,5           | +0,05       |
| Інші                         | 5,61            | 0,09        | 7,28            | 0,09        | +1,67           | -----       |
| Усього                       | 680,65          | 10,43       | 969,94          | 11,65       | +289,29         | +1,22       |

Аналіз валового доходу. Основним джерелами прибутку від реалізації є валовий дохід від реалізації товарів. Валовий дохід дорівнює сумі торгових надбавок. Валовий дохід - це виручка від реалізації товарів і послуг (товарообіг) за вирахуванням витрат на оплату вартості отриманих від постачальників товарів.

Валовий дохід складається з суми грошових коштів, отриманих від реалізації товарів, за рахунок різниці між ціною продажу товарів (товарообігом) і ціною їх придбання. Ця частина валового доходу являє собою торгову надбавку. До найважливіших факторів, що формує обсяг і рівень валового доходу, відносяться:

- обсяг, склад і асортиментна структура товарообігу;
- умови поставки товарів;
- економічна обґрунтованість торговельної надбавки;
- кількість і якість додаткових послуг. [13, с.91]

Збільшення обсягу товарообігу означає ріст маси валового доходу: чим більше продано товарів, тим більше сукупна маса коштів, отриманих від торговельної надбавки. Торгова надбавка є джерелом отримання прибутку, покриттям витрат підприємства і базою для сплати податків. По ряду соціально значущих товарів держава регулює розміри цих надбавок (хліб, хлібобулочні вироби, молочні продукти, дитячі товари та ін). Якісним показником валового доходу від реалізації є рівень валового доходу: Сума валового доходу = сумі торгових надбавок. Рівень валового доходу показує розмір доходів на одну гривню товарообігу.

У таблиці 2.6 наведено розрахунок валового доходу ТОВ «СВАНТОВІТ».

Таблиця 2.6

## Розрахунок валового доходу ТОВ «СВАНТОВІТ»

| Показники                                                       | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення | У % до 2023 року |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|------------|------------------|
| Товарообіг, тис.грн                                             | 6526,00 | 8328,00 | +1802      | 127,61           |
| Валовий дохід, тис.грн                                          | 1631,00 | 2082,00 | +451,0     | 127,65           |
| Валовий дохід у %                                               | 24,99   | 25,00   | +0,01      | 100,04           |
| Валовий дохід без податку на додану вартість, тис.грн           | 1359,17 | 1735,00 | +375,83    | 127,65           |
| Валовий дохід без податку на додану вартість у % до товарообігу | 20,826  | 20,833  | +0,007     | 100,03           |

“опрацьовано автором на основі фінансової звітності підприємства”

У порівнянні з 2023 роком у 2024 році обсяг товарообігу виріс на 27,61%, при цьому обсяг валового доходу збільшився на 27,65%. Рівень валового доходу збільшився на 0,01 або на 0,04%. Аналіз валового доходу є важливим етапом аналізу прибутку, тому що це основне джерело прибутку і формується він за рахунок торговельних надбавок. Основною метою аналізу валового доходу є визначення його оптимального розміру, що дозволяє покрити всі витрати і отримати прибуток.

Аналіз валового доходу дозволяє порівняти поточний період із звітним і встановити ступінь співвідношення суми і рівня, фактичних до планових показників. Визначити причини можливих змін валового доходу і виявити резерви зростання валового доходу. Методика аналізу валового доходу

проводитися за традиційною схемою аналізу: використовуються абсолютні (вартісні) і відносні (рівень) показники. [13, с.94]

Аналіз прибутку. В умовах ринкової економіки основним показником господарської діяльності торговельного підприємства є прибуток. Це пов'язано з тим, що для підприємства, що несуть повну матеріальну відповідальність за результати своєї торгово-господарської діяльності, основною метою стає не забезпечення найбільшого обсягу товарообігу, а одержання максимально можливого прибутку.

Прибуток являє собою виражений у грошовій формі чистий дохід від підприємницької діяльності, що отримується як різниця між сукупними доходами і сукупними витратами торгового підприємства. Найбільш повно економічна сутність прибутку торговельного підприємства проявляється через виконувани нею функції. Вона виступає як: головна мета підприємницької діяльності і фактор підвищення матеріальної зацікавленості працівників; міра ефективності торговельно-господарської діяльності; джерело фінансових ресурсів для розвитку підприємства і джерело збільшення його ринкової вартості; джерело формування доходної частини федеральних і місцевих бюджетів. Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є: оцінка динаміки показників прибутку, обґрунтованості освіти і розподілу їх фактичної величини; виявлення та вимірювання дії різних факторів на прибуток; оцінка можливих резервів подальшого зростання прибутку на основі оптимізації обсягів виробництва і витрат. [13, с. 90] Основний зміст аналізу складають:

- аналіз динаміки і факторів зміни структури формування фінансових результатів;
- факторний аналіз прибутку від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг;

- розрахунок показників оцінки якісного рівня досягнення фінансових результатів;

- аналіз чинників формування прибутку від фінансово-господарської діяльності;
- аналіз чинників формування і розподілу загальної бухгалтерської прибутку;
- аналіз складу і структури оподаткованого прибутку.

Торговельне підприємство має такі дані по прибутку табл.2. 7

Таблиця 2.7

Аналіз прибутку по ТОВ «СВАНТОВІТ»

| Показники                                          | 2023 р. | 2024 р. | 2024 до<br>2023 у<br>% | Відхилення 2024 від<br>2023 р. |        |
|----------------------------------------------------|---------|---------|------------------------|--------------------------------|--------|
|                                                    |         |         |                        | Сума                           | У %    |
| Товарообіг                                         | 6526,00 | 8328,00 | 127,61                 | +1802,00                       | 27,61  |
| Валовий дохід                                      | 1631,00 | 2082,00 | 127,65                 | +451,00                        | 27,65  |
| У % до товарообігу                                 | 24,99   | 25,00   | 100,04                 | +0,01                          | 0,04   |
| Валовий дохід без<br>податку на додану<br>вартість | 1359,17 | 1735,00 | 127,65                 | +375,83                        | 27,65  |
| У % до товарообігу                                 | 20,826  | 20,833  | 100,03                 | +0,007                         | 0,03   |
| Витрати обігу                                      | 680,65  | 969,94  | 142,50                 | +289,29                        | 42,50  |
| У % до товарообігу                                 | 10,43   | 11,65   | 111,70                 | +1,22                          | 11,70  |
| Балансовий прибуток                                | 678,52  | 765,06  | 112,75                 | +86,54                         | 12,75  |
| У % до товарообігу                                 | 10,40   | 9,19    | 88,17                  | -1,21                          | -11,83 |

“опрацьовано автором на основі фінансової звітності підприємства ”

Балансовий прибуток у порівнянні з минулим роком виріс на 86,54 тис.грн.  
На балансовий прибуток у звітному році позитивно вплинуло зростання товарообігу на 1802 тис.грн.

### 2.3. Аналіз товарних запасів та надходження товарів на підприємстві

Товарні запаси - це частина товарного забезпечення, що представляє собою сукупність товарної маси в процесі її руху зі сфери виробництва до споживача. Існування товарних запасів як категорії товарного обігу обумовлено необхідністю забезпечення нормального процесу обігу товарів. Для забезпечення ритмічної роботи, широкого вибору товарів і найбільш повного задоволення попиту покупців в оптовій торгівлі на складах повинні бути певні товарні запаси. За призначенням запаси товарів підрозділяються на поточні, сезонні і цільові. Основними є поточні товарні запаси, призначені для забезпечення повсякденної безперебійної торгівлі. Запаси товарів поточного зберігання постійно і рівномірно поповнюються. Оптове підприємство повинно мати їх в розмірі на встановлений за планом кількість днів торгівлі. Поточні запаси повинні бути середніми, тобто не завищеною і не заниженими. Сезонні запаси товарів створюються в певні періоди року, і їх утворення пов'язане з сезонністю виробництва, або з сезонністю попиту і реалізації товарів. До цільовим товарних запасах відноситься освіта товарів для здійснення певних цілей.

Аналіз товарних запасів показав, що на кінець 1 кварталу фактичні запаси перевищували планові на 89 тис.грн, на кінець 2 кварталу перевищували на 24 тис.грн, на кінець 3 кварталу на 38 тис.грн, на кінець року на 299 тис. грн. Однак якісним показником стану товарних запасів є їх рівень. Товарні запаси в усіх кварталах звітного року були завищені. Це свідчить про достатні запаси, які забезпечують розвиток товарообігу і безперебійне постачання покупцям необхідними товарами. По мірі збільшення пропозиції товарів, насичення ринку спостерігається деяке уповільнення швидкості обігу товарів. Вивчення попиту населення, завіз товарів в розмірах не перевищує попит, рівномірне надходження

товарів, відсутність недоліків в організації торгівлі та іншої маркетингової діяльності – умови, які сприяють нормалізації товарних запасів.[ 9,с .78]

Таблиця 2.8

Товарні запаси в діючій оцінці на оптових складах «СВАНТОВІТ», тис.грн

| Товарні групи              | Фактично на початок 2024року |        | Норматив на кінець 2024 року (на 4 квартал) |        | Фактично на кінець 2024 року |        | Відхилення фактичних товарних запасів на кінець 2024 року |        |                     |          |
|----------------------------|------------------------------|--------|---------------------------------------------|--------|------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------|--------|---------------------|----------|
|                            | сума                         | в днях | сума                                        | в днях | сума                         | в днях | від нормативу                                             |        | від даних 2023 року |          |
|                            |                              |        |                                             |        |                              |        | в сумі                                                    | в днях | в сумі              | в днях ( |
| Заморожені напівфабрикати  | 142                          | 44,94  | 147                                         | 42,98  | 194                          | 46,19  | +47                                                       | +3,21  | +52                 | +1,25    |
| Морозиво                   | 227                          | 32,99  | 264                                         | 35,53  | 350                          | 39,55  | +86                                                       | +4,02  | +123                | +6,56    |
| Заморожені фрукти          | 254                          | 67,91  | 262                                         | 64,85  | 347                          | 68,85  | +85                                                       | +4,00  | +93                 | +0,94    |
| Заморожені овочі           | 128                          | 48,67  | 132                                         | 46,48  | 175                          | 54,52  | +43                                                       | +8,04  | +47                 | +5,85    |
| Заморожені морепродукти    | 99                           | 76,74  | 102                                         | 72,86  | 135                          | 84,38  | +33                                                       | +11,52 | +36                 | +7,64    |
| Заморожені м'ясні продукти | 48                           | 111,6  | 20                                          | 43,48  | 25                           | 104,17 | +5                                                        | +60,69 | -23                 | +7,43    |
| Всього                     | 898                          | 49,53  | 927                                         | 47,34  | 1226                         | 53,00  | +299                                                      | +5,66  | +328                | +3,47    |

“опрацьовано автором на основі фінансової звітності підприємства ”

Аналіз товарних запасів проводять також у розрізі товарних груп і товарів. Динаміка товарних запасів у розрізі товарних груп і товарів по торговому підприємству ТОВ «СВАНТОВІТ» характеризується даними табл.2.8. Сума фактичних товарних запасів за всіма товарними групами за рік значно виросла. Товарні запаси фактичні на кінець року виросли в порівнянні з нормативом на 299 тис.грн, а в порівнянні з початком року на 328 тис.грн. Товарні запаси в днях виросли на кінець звітного року в порівнянні з нормативом на 5,66 дня, а в порівнянні з початком звітного року на 3,47 дня. Це може

позитивно вплинути на розвиток товарообігу торгової фірми ТОВ «СВАНТОВІТ» у майбутньому році.

Поряд з аналізом товарних запасів на окремі дати проводиться вивчення їх середніх розмірів. Розрахуємо планові середньорічні товарні запаси на фірмі ТОВ «СВАНТОВІТ» за формулою середньої арифметичної:

$$Z_{\text{ср.ПЛАН}} = 875 + 893 + 911 + 927 / 4 = 901,5 \text{ тис.грн}$$

Фактичні середньорічні товарні запаси визначаємо за формулою середньої хронологічної за даними тринадцяти дат (на початок кожного місяця і на кінець року). Фактичні середньорічні поточні товарні запаси рівні:

$$Z_{\text{ср.ФАКТ}} = 12399 / 12 = 1033,25 \text{ тис.грн}$$

Товарообертаємість є одним з найважливіших якісних показників в торгівлі. Під товарообертаємістю розуміється час обігу товарів з дня їх надходження до дня реалізації, а також швидкість обігу товарів. Час обігу характеризує середню тривалість перебування товарів у вигляді товарного запасу. Швидкість обороту показує, скільки разів протягом досліджуваного періоду відбулося оновлення товарних запасів. Слід зазначити, що обертаються не самі товари, а вкладені в них кошти. Після продажу товари в торгівлю не повертаються, а йдуть на задоволення матеріальних і духовних потреб покупців. Уповільнення часу обігу товарів потребує додаткового залучення кредитів і позик, веде до зростання витрат обігу, зменшення прибутку, погіршення фінансового становища підприємства. Товарообертаємість у днях визначають на основі даних про середні товарні запаси і товарообігу за однією з наступних формул:

$$T_{\text{дн}} = Z_{\text{ср}} * D / P, \text{ або } T_{\text{дн}} = Z_{\text{ср}} / P_{\text{дн}}, (3)$$

де  $T_{\text{дн}}$  – товарообертаємість у днях;

$D$  – кількість днів аналізованого періоду;

$P_{дн}$  – середньоденний обсяг оптового товарообігу.

Товарообертаємість в кількості оборотів (швидкість обігу товарів) можна розрахувати за наступною формулою:

$$T_{об} = P / Z_{ср}, \text{ або } T_{об} = Д / T_{дн}, (4)$$

де  $T_{об}$  – товарообертаємість в кількості оборотів (швидкість обігу товарів).

Результати аналізу товарообертаємості з оптового торговельного підприємства зазначені у табл.2.9.

Таблиця 2.9

Середні товарні запаси і товарообертаємість на ТОВ «СВАНТОВІТ»

| Показники                                       | Фактично за 2023 рік | 2024 рік |         |                   | Відхилення |                   | У % до 2023 року |
|-------------------------------------------------|----------------------|----------|---------|-------------------|------------|-------------------|------------------|
|                                                 |                      | план     | Факт    | % виконання плану | від плану  | від минулого року |                  |
| 1.Оптовий товарообіг, тис.грн                   | 6526                 | 7048     | 8328    | 118,23            | +1280      | +1802             | 127,61           |
| 2.Середньорічні товарні запаси, тис.грн         | 1087,7               | 901,50   | 1033,25 | 104,16            | +131,8     | -54,45            | 94,99            |
| 3. Час обігу товарів у днях                     | 60,00                | 46,05    | 44,66   | 96,98             | -1,39      | -15,34            | 74,43            |
| 4. Швидкість обігу товарів у кількості оборотів | 5,99                 | 7,82     | 8,06    | 103,07            | +0,24      | +2,07             | 134,56           |

“опрацьовано автором на основі фінансової звітності підприємства ”

Таким чином, фактичні середньорічні товарні запаси більше планових на 131,8 тис.грн. Їх розмір залежить від двох чинників: 1) від зміни обсягу товарообігу; 2) від прискорення або уповільнення товарообертаємості.

Торговельне підприємство перевиконало план товарообігу на 18,23% і за рахунок цього середні товарні запаси виросли на 131,8 тис.грн. На

торговельному підприємстві товарообертаємість в порівнянні з планом прискорилося на 1,39 днів і в динаміці вона прискорилося на 15,34 днів.



Рис.2.1. Структура логістичних витрат ТОВ «СВАНТОВІТ»

В останні роки витрати на збут та логістичні витрати зменшилися на 45% та на 26% відповідно. На ТОВ «СВАНТОВІТ» фактичний середньоденний товарообіг у звітному році склав 23,13 тис.грн. Прискорення часу обігу товарів в порівнянні з минулим роком на 15,34 днів вивільнило коштів, вкладені в товарні запаси, у сумі 354,81 тис.грн ( $23,13 * (-15,34)$ ). У звітному році товарні запаси фактично оновлювалися 8,06 рази при плані 7,82 рази. У динаміці оборотність товарів прискорилося на 2,07 обороту.

## 2.4. Визначення ефективної стратегії управління логістичними процесами на ТОВ «СВАНТОВІТ»

Як частина загальної стратегії економічного розвитку підприємства стратегія управління запасами підпорядковується їй, тому стратегія управління запасами на підприємстві повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями та напрямками діяльності підприємства. Стратегія управління запасами при цьому розглядається як один із головних факторів забезпечення ефективного розвитку підприємства відповідно до обраної ним базисної корпоративної стратегії.

Для правильного визначення стратегії управління запасами підприємству необхідно зоглянути алгоритм розробки та прийняття стратегії підприємства.

Місія підприємства – скоротити витрати на утримання запасів і підвищити якість надання послуг.

Ціль – розробити заходи визначення і управління запасами на основі:

- встановлення небажаних характеристик стану управління запасами на підприємстві;
- передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;
- виявлення можливих та бажаних характеристик управління запасами.

Для того, щоб повести моніторинг логістичної системи, побудуємо таблицю вихідних даних на розглянути їх динаміку у порівнянні з минулим роком (див.табл.2.10).

Таблиця 2.10.

Аналіз логістичної діяльності ТОВ «СВАНТОВІТ» за 2022-2024 рр.

| Показник                                          | 2022р   | 2023 р  | 2024 р  | % 23/22 | % 24/23 |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Кількість розвантажень/<br>відвантажень           | 5196    | 7128    | 9492    | 137%    | 133%    |
| Кількість скомплектованих<br>замовлень            | 4644    | 6480    | 10260   | 140%    | 158%    |
| загальна кількість замовлень                      | 5244    | 7320    | 11592   | 140%    | 158%    |
| Кількість вантажників                             | 36      | 48      | 60      | 133%    | 125%    |
| Кількість комплектувальників                      | 24      | 36      | 48      | 150%    | 133%    |
| Кількість торгових агентів                        | 36      | 48      | 48      | 133%    | 100%    |
| Середньорічна вартість<br>логістичних активів     | 37304,4 | 42514,8 | 47126,4 | 114%    | 111%    |
| Інвестиції в логістичні активи                    | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Фактичне завантаження<br>потужностей              | 51607,2 | 80058   | 92322   | 155%    | 115%    |
| Нормативне завантаження<br>потужностей            | 44072,4 | 68370   | 78842,4 | 155%    | 115%    |
| Собівартість реалізованої<br>продукції            | 42540   | 66140,4 | 73562,4 | 155%    | 111%    |
| Середньорічна сума оборотних<br>коштів            | 1342,8  | 1396,8  | 3171,6  | 104%    | 227%    |
| Загальні логістичні витрати                       | 27810   | 29277,6 | 31362   | 105%    | 107%    |
| витрати на виробництво та<br>реалізацію продукції | 62054,4 | 86686,8 | 95571,6 | 140%    | 110%    |
| Валовий дохід                                     | 9067,2  | 13917,6 | 18759,6 | 153%    | 135%    |
| витрати на реалізацію продукції                   | 1951,2  | 2054,4  | 2200,8  | 105%    | 107%    |
| кількість вчасно виконаних<br>замовлень           | 4620    | 6468    | 10224   | 140%    | 158%    |
| замовлення реалізовані зі складу                  | 4620    | 6468    | 10224   | 140%    | 158%    |
| кількість реклаमाцій                              | 12      | 0       | 24      |         |         |

Показники мають позитивну динаміку у 2024 році, тобто підприємство розширювалося та розвивалося, перебувало в активному етапі виходу з кризи.

Для того, щоб підприємство ефективно використовувало свою ресурси необхідно розглянути декілька стратегій управління запасами та проаналізувати відсоткове співвідношення використання даних стратегій на підприємствах у різних сферах (табл. 2.11).

## Аналіз стратегій управління запасами підприємства

| Стратегія                                       | Пояснення                                                                                                                                                                                                                                          | %    |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Точно в час                                     | Дана стратегія зосереджується на прийнятті підходу, який гарантує, що на складі зберігається лише те, що необхідно для виконання поточних і очікуваних замовлень клієнтів.                                                                         | 63,6 |
| Попит і пропозиція                              | Попит і пропозиція допоможуть визначити, що користується попитом на ринку і за допомогою цього можна визначити необхідну кількість певних запасів на складі.                                                                                       | 2,4  |
| Ефективне використання технологій               | Сучасна автоматизована система управління запасами є необхідністю. Підприємство повинно мати доступ до інформації, необхідної для прийняття рішень. Це зменшує витрати на оплату праці та зберігання.                                              | 7,7  |
| Моніторинг ланцюга поставок                     | Система управління запасами повинна стежити за постачальниками, внутрішніми операціями та обробкою замовлень. Запаси повинні надходити вчасно, у потрібній кількості та в потрібному місці.                                                        | 0,4  |
| Аналіз даних                                    | Використання даних дозволяє підприємству завжди мати точну інформацію про продукт і прогнози продажів у будь-який момент.                                                                                                                          | 19,2 |
| Оптимізація виробничого та складського простору | Для підприємства важливо, щоб простір не витрачався даремно. Простір коштує грошей, а неефективне його використання може зробити діру у фінансах витратах.                                                                                         | 0,5  |
| Постійне вдосконалення                          | Хороша система повинна забезпечувати безперервний моніторинг та вдосконалення. З ростом компанії зростає і кількість даних, які вона генерує. Це може легко вийти з-під контролю, якщо воно не перебуває під постійним моніторингом та переглядом. | 3,1  |
| Звичайна виробнича стратегія                    | Традиційна виробнича стратегія - це конвеєр, який постійно працює. Це означає, що коли одна частина ланцюга поставок завершує свою роботу, вона доставляє вихід на наступну станцію незалежно від статусу цього відділу.                           | 3,2  |

“опрацьовано автором на основі джерела [9]”

Для ТОВ «СВАНТОВІТ» найбільш ефективною буде звичайна виробнича стратегія. Її впровадження допоможе керувати ланцюгом поставок, зменшити простої, як техніки, так і працівників, завдяки чому підвищиться продуктивність праці, зменшиться кількість витрат, які пов'язані з утриманням запасів (зберігання та транспортування) та контролем їх на необхідному рівні, що, в кінцевому підсумку, забезпечить зростання прибутку.

Для того, щоб впровадити її на ТОВ «СВАНТОВІТ» необхідно розглянути декілька кроків, які включають у себе:

1. Визначення місця зберігання та обробки запасів – вибір правильного місця є ключовим, особливо для великих компаній. Розширене програмне забезпечення для управління запасами допомагає відстежувати переміщення товару в кожному місці та з нього, що дає можливість заощадити гроші, знижуючи витрати на робочу силу та енергію.

2. Вибір програми для інвентаризації – системи управління запасами надають доступ до життєво важливих даних, які спрощують виконання прогнозів, обробку замовлень і повернення, нагляд за інвентаризацією на кількох складах, оптимізацію замовлень на закупівлю і навіть усунення людських помилок.

3. Укладання договору з постачальниками – після визначення з постачальником необхідно укласти угоду щодо графіка доставки та оплати.

4. Встановлення чіткого процесу позбавлення від зайвих запасів - мертвий запас, тобто запас, який не продається, негативно впливає на витрати на транспортування, тому від нього необхідно позбавитись. Його можна повернути постачальнику або пожертвувати некомерційним або благодійним організаціям.

5. Включити стратегію управління у бізнес-план – важливо, щоб усі, хто бере участь у діяльності підприємства, були в курсі стратегії управління запасами. Після цього обов'язково необхідно оновлювати цю стратегію по мірі необхідності.

6. Установлення точки повторного замовлення для нового поповнення запасів – точка повторного замовлення має ґрунтуватися на минулому ринковому попиті, середньому часі виконання.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СВАНТОВІТ»

### 3.1. Розробка заходів з оптимізації структури товарних запасів ТОВ «СВАНТОВІТ» та стимулювання збуту

Однією з основних проблем, пов'язаних з управлінням запасами в компанії, є проблема оптимізації запасів за такими основними параметрами – структура асортименту і продукції (якісний параметр), обсяг запасів за кожною товарною позицією продукції (динамічний параметр).

Основною цільовою функцією управління запасами є отримання максимального прибутку внаслідок оптимального проведення торгівельно-збутових операцій при забезпеченні оптимального асортименту продукції. При цьому існує основна гранична умова у вигляді обмеженості вільних оборотних коштів, що спрямовуються на поповнення запасів.

Актуальність поставленої задачі багатократно зростає для компаній, які займаються дистрибуцією широкого асортименту продукції і мають широке охоплення території (розгалуженість) діяльності. За результатами проведених досліджень можна констатувати, що основною метою управління товарних запасів є максимізація отримуваних прибутків за рахунок правильної організації збуту та зростання обсягів продажу товарів, а також оптимального вичерпного завантаження наявних виробничих потужностей підприємства.

Усе це можливо передусім за допомогою ефективного ведення маркетингової політики на підприємстві як важливої складової розподільчої логістики компанії [15, с. 32].

Тому запропоновано застосовувати в управлінні товарними запасами на підприємстві логістичну концепцію, яка призводить до зміни методів, за допомогою яких досягаються цілі виробництва і збуту продукції.

За рахунок інтеграції функції логістики в систему управління підприємством здійснюється більш глибоке та ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції.

Основними напрямками логістичного управління товарними запасами є:

1. Мінімізація витрат – дозволяє отримувати більший прибуток;
2. Обслуговування споживачів – логістика контролює обсяг товарних запасів, час доставки продукції, швидкість реагування на запити споживачів тощо, виграш за рахунок цих показників дозволяє збільшити власну конкурентоспроможність;
3. Параметри часу – своєчасність означає швидку і надійну доставку нових видів продукції; якість – логістика зобов'язана зробити свій внесок у підвищення конкурентоспроможності фірми;
4. Гнучкість – логістична стратегія повинна будуватися на основі надання послуг, які виконуються з урахуванням вимог конкретного замовника.

Оскільки логістика товарних запасів охоплює комплексне планування, керування і фізичне опрацювання готових виробів у межах від моменту здачі-приймання товарів із виробництва до поставки замовнику, то оптимізація збутової діяльності має на меті мінімізацію витрат як у межах, так і поза межами логістичної системи за умови функціонування збуту у повній відповідності до замовлень клієнтів.

Змінними параметрами у процесі оптимізації є витрати на складування готових виробів, їх пакування, навантажування-розвантажування і транспортування, витрати вичерпання запасів, витрати замороження капіталу тощо.

Отже використання принципів логістики в управлінні товарними запасами підприємства ґрунтується на встановленні компромісу між ефективністю виробництва і рівнем виконання замовлень споживачів [12, с. 163-165]. Таким

чином, логістика є одним з елементів системи постачання та збуту і при цьому відіграє ключову роль в успішній доставці продукції до споживача.

Тому для формування ефективних систем постачання та збуту надзвичайно актуальними стають процеси інтеграції маркетингу і логістики, які утворюють взаємодію двох концепцій керівництва.

Взаємодія маркетингу – як концепції управління, орієнтованої на ринок, і логістики – як концепції управління, орієнтованої на потік, створює можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування.

Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних зі збутом виготовленої продукції у відділи маркетингу і логістики. Логістика здійснює координацію локальних цілей функціонування окремих підрозділів з глобальної бізнес-метою організації.

Вона підтримує системну стійкість фірми на ринку, згладжуючи протиріччя між виробництвом, фінансами, маркетингом і оптимізуючи міжфункціональні внутрішньофірмові рішення [16]. Інтеграція різноманітних функцій руху товару дає можливість встановлювати оптимальне співвідношення інтересів різних підрозділів фірми, досягати на цій основі мінімізації сукупних витрат компанії і отримувати такий загальний результат діяльності, який перевершує суму окремих ефектів.

Оптимізація існуючої розподільної системи ТОВ «СВАНТОВІТ» може бути проведена за кількома напрямками:

1. Необхідно збільшити кількість розподільних центрів (оптових складів);
2. Оптимально розмістити ці склади на обслуговуваній території;
3. Створити достатній парк транспортних засобів необхідної вантажопідйомності і раціонально організувати його роботу з доставки

продукції підприємства від місця виробництва до місця споживання;

4. Необхідно налагодити прямі зв'язки зі споживачами продукції підприємства (як з фізичними, так і з юридичними особами), укласти договори з торговими точками (магазинами) з реалізації продукції підприємства. Тобто максимально диверсифікувати структуру збуту, що забезпечить підприємству стійкий і рівномірний попит на його продукцію і знизить торговий ризик до мінімуму.

У той же час, не можна втрачати вже напрацьованих зв'язків з оптовими покупцями, необхідно запропонувати їм і надалі працювати на взаємовигідних умовах, причому в нових умовах у них буде можливість вибору найбільш зручного для них центру розподілу, що знизить їх транспортні витрати. Звичайно, купуючи товар безпосередньо поблизу своїх центрів розподілу, посередники вже будуть розраховувати на більш високу ціну, в яку підприємство закладе свої витрати з доставки продукції до місця споживання. Слід зазначити, що після оптимізації системи розподілу ці витрати будуть зведені до мінімуму, що при існуючому рівні роздрібної ціни на продукцію підприємства збільшить його прибуток.

Для оптимізації системи збуту продукції ТОВ «СВАНТОВІТ» запропоновано створити ще один центр розподілу (рис 3.1).

Створення додаткового розподільного центру, що належить фірмі, дозволить здійснювати жорсткий контроль за поведінкою продавців, рівнем цін, і якістю торгівлі.

Величина транспортних витрат може істотно змінюватися не лише в залежності від кількості складів, але також і в залежності від місця розташування цих складів на обслуговуваній території.

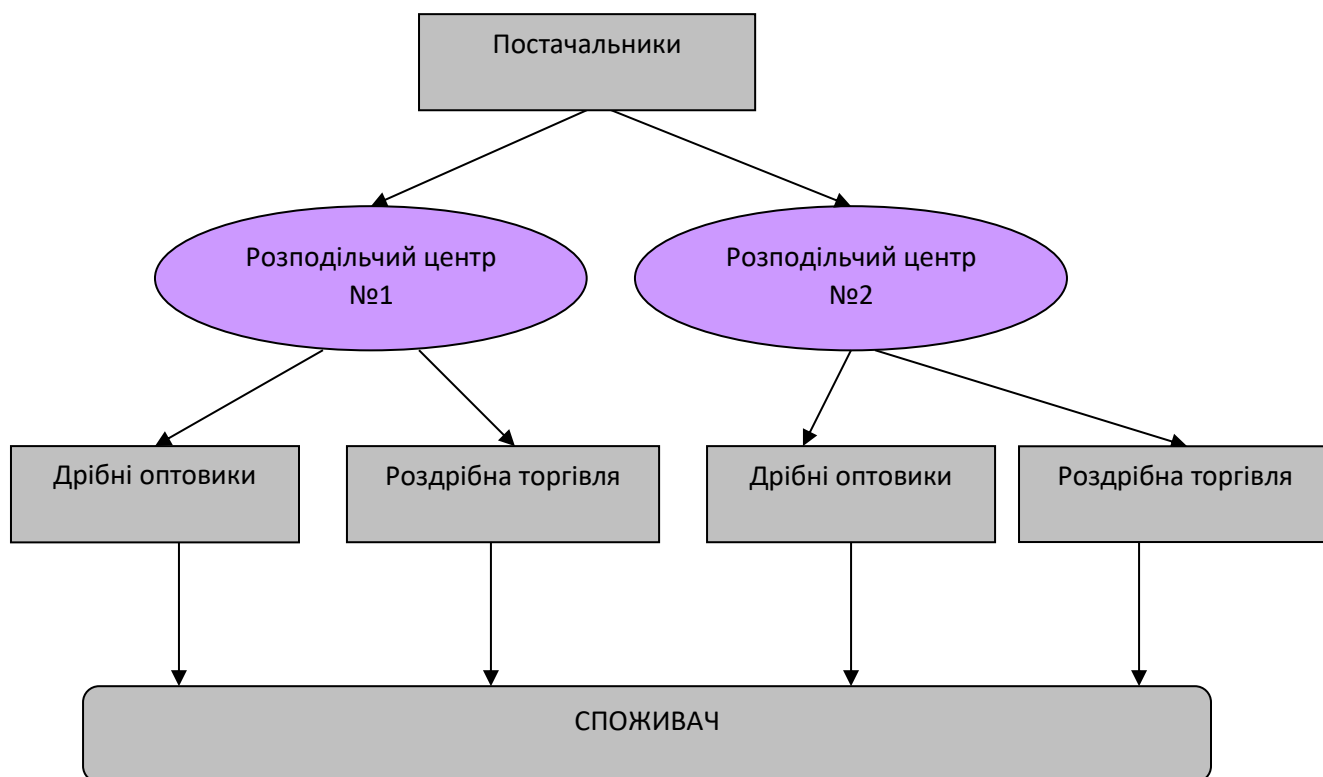


Рис. 3.1 Запропонована схема системи розподілу продукції ТОВ «СВАНТОВІТ»  
«авторська розробка»

Розподільний центр (склад продукції) ТОВ «СВАНТОВІТ» в Заводському районі, тому транспортні витрати посередників, розташованих в інших районах міста, досить високі. Завдання розміщення розподільного центру може формулюватися як пошук оптимального рішення, або ж як пошук субоптимального (близького до оптимального) рішення.

У даному випадку при розширенні розподільної мережі підприємству найбільш доцільно не будувати нові склади, тому що для цього потрібні великі фінансові вливання, а скористатися вже існуючими складами з налагодженою інфраструктурою, обладнаними під'їзними шляхами і т.д. Тобто, раціональніше буде або придбати склади бажано в центрі міста, або зняти їх в оренду. При виборі ділянки під розподільний центр вже після того, як рішення про географічне місце розташування центру прийнято, також впливають наступні

фактори:

1. Розмір і конфігурація ділянки. Велика кількість транспортних засобів, які обслуговують вхідні та вихідні матеріальні потоки, вимагає достатньої площі для паркування, маневрування та проїзду. Відсутність таких площ призведе до заторів, втрати часу клієнтів (можливо, і самих клієнтів). Необхідно взяти до уваги вимоги, що пред'являються службами пожежної охорони: до складів, на випадок пожежі, повинен бути забезпечений вільний проїзд пожежної техніки.

2. Транспортна доступність місцевості. Значущою складовою витрат функціонування будь-якого розподільного центру є транспортні витрати. Тому при виборі ділянки необхідно оцінити ведуть до нього дороги, ознайомитися з планами місцевої адміністрації з розширення мережі доріг. Перевага необхідно віддавати ділянкам, розташованим на головних (магістральних) трасах. Крім того, потребує вивчення оснащеність території іншими видами транспорту, у тому числі й громадського, від якого істотно залежить доступність розподільного центру, як для власного персоналу, так і для клієнтів.

3. Плани місцевої влади. Вибираючи ділянку, необхідно ознайомитися з планами місцевої адміністрації з використання прилеглих територій і переконатися у відсутності факторів, які згодом могли б надати стримуючий вплив на розвиток розподільного центру.

Крім перерахованих чинників при виборі конкретної ділянки під розподільний центр необхідно ознайомитися з особливостями місцевого законодавства, проаналізувати витрати з облагороджування території, оцінити вже наявні на ділянці будівлі (якщо вони є), врахувати можливість залучення місцевих інвестицій, ознайомитися з ситуацією на місцевому ринку робочої сили.

Прийняття концепції маркетингу на підприємстві змінює методи, за допомогою яких досягаються цілі виробництва і збуту продукції. За рахунок інтеграції функції маркетингу у систему управління підприємством здійснюється більш глибоке і ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації,

плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції.

Система управління збутовою діяльністю повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві. Доцільне розглянути і логістичний підхід до організування процесу збуту на підприємстві, так як логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, то необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали цей потік.

Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління (ОСУ) підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних із збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування. Побудова відділу маркетингу з використанням принципів логістики, на відміну від традиційних організаційних структур відділу маркетингу, дасть змогу забезпечити:

- підпорядкування процесу управління матеріальним і інформаційним потоком цілям і задачам маркетингу;
- системний взаємозв'язок процесу збуту з процесом постачання (в плані управління матеріальним потоком);
- системний зв'язок всіх функцій всередині відділу маркетингу і логістики.

Оптовому торгівельному підприємству ТОВ «СВАНТОВІТ» в умовах ринку необхідно вирішити проблему вибору конкурентної стратегії з метою збереження позиції на ринку, відшкодування витрат і одержання прибутку, достатньої для подальшого розвитку. У зв'язку із цим для стійкого розвитку торговельного підприємства необхідно велику увагу приділяти проблемі розширення та

стимулювання попиту. Метою формування маркетингоорієнтованої системи управління ТОВ «СВАНТОВІТ» є підвищення конкурентоспроможності та привабливості (як соціальної, так і інвестиційної) досліджуваного підприємства.

Виходячи з результатів аналізу системи управління запасами, проведеного в другому розділі, можна зробити загальний висновок про те, що існуюча система розподілу продукції ТОВ «СВАНТОВІТ» не відповідає багатьом вимогам логістики, не забезпечує максимізації прибутку підприємства, призводить до збільшення транспортних витрат при доставці готової продукції зі складу підприємства до кінцевого споживача і т.п.

Оптимізація існуючої розподільної системи може бути проведена за кількома напрямками:

1. Необхідно збільшити кількість розподільних центрів (оптових складів);
2. Оптимально розмістити ці склади на обслуговуваній території;
3. Створити достатній парк транспортних засобів необхідної вантажопідйомності і раціонально організувати його роботу з доставки продукції підприємства від місця виробництва до місця споживання;
4. Необхідно налагодити прямі зв'язки зі споживачами продукції підприємства (як з фізичними, так і з юридичними особами), укласти договори з торговими точками (магазинами) з реалізації продукції підприємства. Тобто максимально диверсифікувати структуру збуту, що забезпечить підприємству стійкий і рівномірний попит на його продукцію і знизить торговий ризик до мінімуму.

### 3.2. Рекомендації щодо вдосконалення логістичної системи на підприємстві

Ефективне стратегічне управління логістичною системою відіграє важливу роль в успіху ТОВ «СВАНТОВІТ». Зростання конкуренції на ринку, нові технології та зміни в бізнес-процесах спричинили динамічність та важливість

управління запасами, ніж раніше. Менеджери завжди повинні мати конкурентне ставлення, і для цього важливою є конкурентна стратегія управління запасами на ТОВ «СВАНТОВІТ». Стратегічне ставлення змушує менеджера передбачати зміни та продукти, а їх виробничий процес буде розроблений на основі передбачуваних змін у попиті та потребах клієнтів, у цій ситуації важлива гнучкість.

У розвинених країнах більшість організацій використовують дані управління запасами. Але ступінь їхньої опори на цю інформацію залежить від характеру конкурентної стратегії компанії. Багато компаній конкурують на основі надання товарів і послуг за найнижчою собівартістю. Деякі компанії конкурують на основі того, що вони є лідерами у виробництві та пропонують найкращі та диференційовані продукти. Роль управління запасами полягає в підтримці корпоративної стратегії шляхом надання інформації щодо запасів, завдяки якій можна досягти успіху. Для досягнення корпоративної стійкості ми пропонуємо використовувати інструменти стратегічного управління запасами на ТОВ «СВАНТОВІТ». Сьогодні менеджери використовують інструменти стратегічного управління запасами для реалізації стратегій та досягнення основних факторів успіху виробника.

Нижче наведемо інструменти стратегічного управління запасами, які можуть бути використані на ТОВ «СВАНТОВІТ».

Найпоширенішою системою, яка використовується в багатьох компаніях, є система калькуляції запасів на основі діяльності, така система може бути використана на ТОВ «СВАНТОВІТ». Система калькуляції запасів на основі діяльності, яка визначає ресурси, спожиті кожною діяльністю протягом відповідного періоду; і, таким чином, вартість кожного виду запасу розраховується точно. Потім сукупні на запаси приписуються розглянутому продукту або клієнту залежно від споживання продукту або використання клієнтом цієї діяльності.

Іншим інструментом який може бут використаний на ТОВ «СВАНТОВІТ» є бенч-маркінг. Бенч-маркінг – це процес, в якому компанії намагаються вибрати найкращу практику щодо правильної діяльності в порівнянні з провідними компаніями, а потім, враховуючи фактори успіху, процеси компанії покращуються до рівня продуктивності її конкурентів або навіть вийти на кращий рівень. Для визначення внутрішніх і зовнішніх факторів збоїв у ТОВ «СВАНТОВІТ» я пропоную використовувати методику тотального управління якістю. Повне управління якістю — нова концепція, яка акцентує увагу на точному аналізу запасів та ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів збоїв, за допомогою яких створюється шлях до зниження виробництва (бережливого виробництва) шляхом постійного вдосконалення процесів компанії.

Для знаходження точних систем вимірювання собівартості продукції корисними інструментами для ТОВ «СВАНТОВІТ» є система своєчасного виробництва та кайдзен-калькулювання. Своєчасна виробнича система — це система, заснована на обсязі попиту. У цій системі товар буде вироблений лише тоді, коли буде отримано ознаку його споживача. Це запобігає накопиченню інвентарю на робочих місцях. Серед основних цілей цієї системи можна назвати підвищення якості та підвищення продуктивності з акцентом на концепції кайдзен. Кайдзен-калькуляція — це управлінська техніка, завдяки якій керівники та співробітники ТОВ «СВАНТОВІТ» зможуть більш віддано виконувати програму постійного вдосконалення якості та інших ключових факторів успіху, на шляху постійного вдосконалення.

Етапи впровадження стратегічного управління запасами на ТОВ «СВАНТОВІТ» включають аналіз ланцюга створення вартості, аналіз стратегічної ситуації та аналіз структурних та адміністративних факторів витрат на запаси.

Аналіз ланцюга створення вартості запасів – це інструмент стратегічного аналізу, який допоможе ТОВ «СВАНТОВІТ» краще зрозуміти конкурентні

переваги. Аналіз ланцюга створення вартості зосереджується на всьому ланцюжку вироблення вартості продукту. Основна концепція аналізу полягає в тому, що шляхом ретельного вивчення кожного з видів діяльності в ланцюжку створення вартості можна виявити види діяльності, які для ТОВ «СВАНТОВІТ» мають найбільший або найменший успіх з точки зору конкуренції, і спланувати відповідно.

На цьому етапі ТОВ «СВАНТОВІТ» повинно визначити свій потенціал і поточну конкурентну перевагу шляхом вивчення цінних видів діяльності та факторів витрат на запаси, які були визначені на попередньому етапі. Компанії, які мають конкурентну стратегію лідерства у витратах на запаси, наполегливо намагаються знизити свої витрати на запаси до рівня витрат на лідерство. Лідерство за вартістю зосереджується на зниженні витрат лише настільки, наскільки компанія гарантує, що вона є лідером за ціною та власником найнижчої вартості на ринку. Зменшення витрат зазвичай здійснюється за рахунок підвищення продуктивності виробничого процесу, розподілу або загальних і адміністративних витрат. У цій стратегії управління запасами підтримка стабільності є пріоритетом, і ТОВ «СВАНТОВІТ» не буде шукати інновацій і ризиків, а буде шукати пропозиції продуктів і послуг за конкурентоспроможними цінами. У контрасті, конкурентна стратегія диференціації, дозволить ТОВ «СВАНТОВІТ» підняти ціни на продукцію вище, ніж у конкурентів і без істотного зниження витрат на запаси, мати високу рентабельність. ТОВ «СВАНТОВІТ» створюючи диференціацію між продуктами та створюючи нові функції, змусить клієнтів платити розумну ціну в результаті цієї диференціації. Використовуючи стратегію диференціації товару, можна знизити інтенсивність конкуренції, і для виробника не виникає загрози заміни продукту, оскільки всі покупці стають лояльними до компанії (створюючи диференціацію між продуктами та створюючи нові функції, ТОВ «СВАНТОВІТ» змусить клієнтів платити розумну ціну в результаті цієї диференціації).

Розуміючи обмеженість і дефіцит запасів, підхід компаній-виробників включає придбання нових виробничих механізмів і технологій. Щоб отримати нові та інноваційні технології, пристосовані до їхніх виробничих процесів, щоб знизити витрати виробництва та збільшити свою частку на ринку, ці компанії провели дорогі дослідження. Одним із способів подолати дефіцит ресурсів для компаній є зниження їх витрат. Компанії, незалежно від розмірів і масштабів діяльності, повинні враховувати економічні можливості в довгостроковій перспективі, обмежуючи можливості та включаючи інноваційні рішення,

Власники малого бізнесу стикаються з постійною проблемою, намагаючись збалансувати потребу обслуговування клієнтів і досягнення довгострокових бізнес-цілей, водночас контролюючи витрати на ведення бізнесу. Стратегічна стратегія управління запасами, в якій рішення щодо витрат приймаються відповідно до вартості, яку вони додають як для бізнесу, так і для клієнта, часто є найефективнішою стратегією, яку може прийняти малий бізнес. Хороші фінансові рішення виходять з ефективної стратегії управління витратами, розробленої для максимізації вартості та мінімізації початкових і поточних витрат. Незважаючи на те, що багато рішень компанії на основі витрат включають закупівлю, ціноутворення та управління запасами, для кожного власника малого бізнесу також важливо враховувати витрати, пов'язані з підприємством.

У світі конкуренції пріоритетним є приділення уваги управлінню запасами для зниження витрат і підвищення задоволеності клієнтів. Сьогодні, відзначаючи належну роль вибору якості та кількості факторів виробництва, вибору між процесами користувача або капіталом у виробничому процесі та вибором відповідної технології, у визначенні собівартості та випуску продукції, що відповідає ціні, відповідно до вимог замовника купівельна спроможність з'являється більше, ніж раніше.

Забезпечення необхідної інформації управління запасами можливе лише шляхом створення сучасної системи управлінського обліку, включаючи розробку та використання різних інструментів управлінського обліку в організації [8]. Серед цих інструментів є калькуляція витрат на основі діяльності, цільова калькуляція, кайдзен-калькулювання, калькуляція життєвого циклу продукту. Стратегічне управління запасами є ефективним шляхом точної оцінки та визначення витрат у створенні прибутку, прибутковості та створення вартості для ТОВ «СВАНТОВІТ».

Завдяки правильному розумінню своєї конкурентної ситуації та за допомогою інструментів управління запасами ТОВ «СВАНТОВІТ» може зменшити непотрібні витрати на запаси. Крім того, стратегічне управління запаси, надаючи менеджерам більш точні дані, допомагає їм у короткостроковому та довгостроковому прийнятті рішень для досягнення своїх стратегічних цілей.

З огляду на важливість розуміння запасів для тих, хто входить до організації та за її межами, наприклад, менеджери, аналітики ринку капіталу, інвестори та аудиторі, надаю рекомендації щодо майбутніх досліджень:

- дослідження впливу змін у продажах на липкість витрат на запаси;
- дослідження зв'язку оптимізму керівництва з липкістю витрат на запаси у різних галузях;
- дослідження зв'язку між структурою витрат на запаси з поведінкою кожної витрати.

Усі відомі в теорії та практиці моделі управління запасами так чи інакше базуються на принципах оптимізації та зниження витрат на запаси. Більш глибоке вивчення особливостей інструментів аналізу запасів з метою їх можливого застосування в українській практиці виявило обмеження щодо їх використання в виробництві.

### 3.3. Впровадження новітніх інформаційних систем в логістичну діяльність підприємства

Сучасна підприємницька діяльність постійно спрямована на удосконалення бізнес-процесів та управління ними, що підтримує конкурентоспроможність та розвиток організації. На підприємствах використовуються інформаційні системи, які дозволяють не лише відслідковувати поточний стан, а й використовуються для планування. Комплексний аналіз з урахуванням різних факторів можливий лише з використанням новітніх технологій. Сучасна концепція системи управління ресурсами - Enterprise Resource Planning (ERP) поєднала планування матеріального забезпечення, фінансовий облік, менеджмент логістичних каналів

ERP - організаційна стратегія інтеграції виробництва і операцій, управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту і управління активами, орієнтована на безперервне балансування і оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакета прикладного програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для всіх сфер діяльності. Загалом ERP дозволяє поєднати сучасні підходи до управління організацією з інноваційними технологіями [13].

Для налагодження зовнішньої діяльності підприємства використовують модифікацію стратегії, яка включає Supply Chain Management (SCM) та Customer Relationship Management (CRM). SCM охоплює планування ланцюгів поставок, управління та контроль логістичних операцій. CRM направлений на управління взаємодією з клієнтами, включаючи збір інформації, аналіз попиту.

Використання ERP системи дозволяє автоматизувати та оптимізувати

процеси на підприємстві, покращити взаємодію у внутрішньому середовищі організації та комунікацію з контрагентами, швидко аналізувати поточну ситуацію та приймати оперативні рішення. Впровадження ERP можна вважати перспективним напрямком розвитку середніх та великих підприємств.

У 2023 році світовий ринок програмного забезпечення ERP зріс на 9%, в результаті чого загальний дохід від програмного забезпечення у світовому масштабі склав приблизно 39 мільярдів доларів. ERP системи перебувають у стадію швидкого розгортання у різних сферах діяльності. Прогнозовано світовий ринок програмного забезпечення ERP зросте у два рази до 2026 року [14].

Розглянемо найбільші компанії, що пропонують ERP системи для підприємств:

Таблиця 3.1

#### Найкращі ERP системи у 2023 році

| Назва           | Опис                                                                      | Особливості                                                                                                                              | Ціна                                                |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| SAP ERP         | Світовий лідер ERP систем, понад 50 000 клієнтів                          | Бухгалтерський облік, управління запасами та складом, функціонування закупівель, звітування та аналітика на підприємствах усіх розмірів. | Змінна (орієнтовно середньорічна – 20 тис. доларів) |
| Oracle Netsuite | Сучасна та масштабована реалізація для всіх важливих функцій підприємства | Бухгалтерський облік, управління запасами, звітність та аналітика, функціональність підприємств усіх розмірів.                           | Починаючи з 999 доларів за місяць                   |

|             |                                                                       |                                                                                                                                                       |                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Sage ERP X3 | Повністю інтегрований, комплексний набір інструментів EPR для бізнесу | Фінансова хмара, бухгалтерський облік, управління запасами та складами, закупівлі, звітність та аналітика, функціональність підприємств усіх функцій. | Змінна (орієнтовно середньорічна – 15 тис. доларів) |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

Американські та європейські компанії користуються рішеннями компаній названих вище, адже вони забезпечують якість технічних рішень та високий рівень захисту інформації. Великі компанії вибирають програмне забезпечення, що складається з декількох корпоративних програмних модулів, які купуються індивідуально, виходячи з того, що найкраще відповідає конкретним потребам та технічним можливостям організації. Кожен модуль ERP орієнтований на одну сферу бізнес-процесів, наприклад, розробку продукту або маркетинг.

Малі та середні підприємства теж варто розглядати використання та впровадження ERP систем. Впровадження такого рішення дозволить переглянути існуючі бізнес-процеси та визначити напрямку масштабування та розвитку.

Визначимо основні проблеми, які є ключовими для прийняття рішення про впровадження ERP:

1. Відсутній ресурс, з якого можна отримати повну інформацію про діяльність підприємства. Менеджери можуть відслідковувати та аналізувати основні показники бізнесу в реальному часі для прийняття рішень.

2. Підприємство використовує різні програми для роботи. ERP-система дозволяє накопичувати дані, зберігати в одному місці, що дозволяє співробітникам швидко опрацьовувати великий об'єм даних і сконцентруватися на виконанні важливіших завдань

3. Клієнти страждають від затримок та помилок. Коли дані про продажі, запаси і клієнтів зберігаються в різних місцях, це може викликати низку проблемних ситуацій з поставками: товар може бути доставлено не в той час, не тому клієнту або клієнт може отримати підтвердження замовлення на товар,

якого немає на складі. Використовуючи ERP-системою менеджер по роботі з клієнтами завжди зможе дати точну інформацію про статус товару, а система сама сформує запит на закупівлю, виходячи з наперед налаштованих правил.

4. Наявність складних IT-інфраструктури компанії. З часом виникає ще одна проблема: стає все складніше підтримувати підприємство в «робочому» стані. Завжди, коли потрібно оновити існуюче ПЗ на підприємстві, впровадити нове або навпаки, вилючити не потрібний елемент, підприємство несе величезні витратами, витрачається багато часу, а очікуваний результат не повною мірою досягнуто. Це тому, що на підприємстві виникають проблеми з інтеграцією. При впровадженні ERP-системи, за всі оновлення і технічну підтримку відповідає постачальник. А крім того, модульна структура ERP-системи дозволяє швидко і легко інтегрувати нові модулі і прибирати непотрібні [15].

Управління ланцюгами поставок та проектування структури мережі пов'язані не тільки з максимізацією продуктивності і рентабельності окремих бізнес-одиниць ланцюга, складів або парку транспортних засобів, а з оптимізацією всієї системи, щоб домогтися більш високої якості обслуговування при більш низьких загальних витратах. Сформуємо основні способи:

- зменшення витрат, що не створюють додаткову цінність готовому товару, наприклад, зайві переміщення, додаткове зберігання;
- удосконалення сервісу для клієнтів, для прикладу – можливість вибору експрес-доставки;
- прокращення взаємодії між елементами ланцюга постачання, що відповідають за комінікацію з контрагентами та займаються плануванням;
- впровадження нових продуктів, розширення асортименту;
- координація ланців поставок на всіх етапах та поточний контроль дотримання правил [36].

Для впровадження змін у ланцюги поставок використовують сучасні технології, що базуються на математичних моделях та дозволяють

оптимізувати процес прийняття рішень. Проектування логістичної мережі за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення демонструє більшу ефективність та результативність. Такі рішення можна використовувати для планування необхідних ресурсів, розміщення складів, комплектацію поставок, маршрути торгової команди та інше.

Використовуючі загальноприйняті моделі, методики, алгоритми, розробники програмного забезпечення створили ERP-системами. Такі програмні додатки для інтегрованих інформаційних систем розроблені компаніями Oracle і SAP стають все більше популярними та технічно розвинутими. Для ланцюгів постачання використовують модулі NOM ( від англ. Network Optimization Models). Структуризованні та налагодженні пакети SCOR, SNP, i2 Strategist, QPR, DRP найчастіше використовуються на підприємствах для формування планових показників та оптимізації використання ресурсів [17].

Моделі оптимізації мережі (NOM) використовуються на підприємстві для формування структури матеріального потоку в ланцюгах поставок, а також застосовуються як засіб оптимізації ресурсів та матеріалів. В функціонування такого рішення можна додати аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на організацію, що збільшує точність майбутніх розрахунків що до попиту та організації процесу транспортування. NOM застосовується під час оцінки ризиків та вигод від сформованої моделі ланцюга поставок, що дає можливість при прийнятті рішенні зменшити рівень невизначеності та ідентифікувати майбутні загрози. На основі повної, систематизованої, достовірної інформації менеджери приймають обґрунтовані зміни що до реалізації логістичної діяльності підприємства [17].

Моделі оптимізації структури ланцюга не тільки допомагають добре розібратися в операційній діяльності та характеристиках, але і є єдиним інструментом, що може використовуватися в ширшому контексті

проектування і управління ланцюгами поставок.

Основа ERP-систем – це математичні моделі програмування, що реалізовані у рішення для управління бізнесом у зручній для користування формі. Тобто процес постачання відбувається на основі чітких математичних розрахунків ланцюга постачання та відображається схематично. Користувач може розглянути необхідні для аналізу елементи – розміщення складів, пунктів продажу, дилерських точок продажу та інші. Загалом ланцюги постачання сформовані як мережі, що поєднують вузли виробництва, продажу, зберігання.

Матеріальний потік створює необхідність формування транспортних розв'язок та організацію ланцюгів постачання. Системний підхід до логістичної діяльності дозволяє скомбінувати різні процеси та зменшити витратну частину. У процесі формування ланцюгів поставок важливим етапом є оцінка потужностей компанії та її потенціал розвитку. За рахунок проведення автоматизованих розрахунків та оптимізації прийняття рішень використання програмного забезпечення важливий стратегічний напрямок.

Зручною функцією у програмному забезпечення для є графічна інтерпретація та візуалізація даних, за рахунок використання таких інструментів як Visio, ARIS, QPR, SND [18].

Оптимізатори конфігурації ланцюга поставок SNP (supply network planner ), що застосовуються при стратегічному плануванні інформаційними системними інтеграторами "Oracle" і SAP в процесі знаходження оптимального рішення, використовують набори вихідних даних, критерії та обмеження, що задаються менеджерами компанії ланцюга постачань або залучаються ззовні консультантами. У багатьох пакетах NOM рівень деталізації моделі структури ланцюга постачань, особливо при моделюванні процесів у виробничій та логістичній інфраструктурах в значній мірі підвищився. Сьогодні інструменти моделювання дозволяють вибирати між альтернативними

процесами, враховуючи різноманітність видів виробництва, які споживають або створюють різні ресурси і різні продукти. На відміну від перших систем цього роду багато сучасних систем NOM дозволяють оцінити реальні витрати і елементи виробничих і логістичних потужностей, також визначити змінні витрати, постійні витрати і економію на масштабах діяльності. Поряд із цим багато пакетів надають можливість оптимізувати прибуток, використовуючи лінійну апроксимацію кривих еластичності попиту, а також мінімізувати витрати і їх оптимізувати з використанням моделей, які можуть враховувати нарощування запасів або, навпаки, їх зниження [19].

Вартість впровадження програмного продукту NOM варіюється від 5 тис. до 500 тис. доларів. Витрати потрібні не лише для оплати ліцензії та адаптації, а також навчання персоналу, регулярне технічне налаштування, підписка на оновлення. Пакет NOM COTS що більше сфокусований на операційній діяльності зазвичай обходиться більш ресурсозатратним [15].

Пакети програмного забезпечення мають різні варіанти інструментів, якими можна користуватися. Вибір рішення залежить від бюджету, персональних пропозиції, об'єктивних переваг, швидкості впровадження, адаптивності. Розглянемо етапи вибору ERP-системам:

Етап 1. Підготовка вимог до програмного забезпечення що до його функціональних можливостей. Для вибору моделі NOM ідентифікацією потрібних функцій та документальним оформленням займається фокусна група компанії, це зазвичай крос-функціональна команда. У вимогах зазначаються основні джерела формування – бази даних, готові рішення звітності, описуються бізнес-процеси що мають бути реалізовані та визначається інтерпретація роботи – звітність, дашборди, прогнозованні значення, розрахованні фінансові показники, формування динаміки змін.

Етап 2. Розгляд потенційних постачальників рішень NOM. Компанії розміщують інформацію на веб-сайтах, де зручно ознайомитися з основними

моментами та порівняти різні пропозиції. Потрібно обрати декілька найбільш прийнятних варіантів та провести обговорення сформованих функціональних вимог.

Етап 3. Оцінити проведену роботу з потенційними постачальниками рішень. Переглянути сформовані вимоги спираючися на їх обговорення що до реалізації. Сформувати декілька сценаріїв впровадження та функціонування рішення на підприємстві. Перевірити чи врахованні всі особливості ланцюгів постачання на підприємстві у сформованих вимогах.

Етап 4. Переглянути презентації програмних продуктів двох чи трьох потенційних продавців для розуміння на скільки рішення забезпечує виконання базових задач, чи є можливості індивідуальних запитів, чи достатній рівень підтримки. Зазвичай пропонується тестове середовище для апробації можливостей програмного забезпечення. Таким чином практично можна оцінити запропоновані рішення та обрати найбільш оптимальне [10].

Для ТОВ СВАНТОВІТ обираємо використання Oracle SNO, що зможе забезпечити функціональні вимоги та удосконалити процес управління логістичними процесами.

Oracle SNO – це модуль інтегрованого рішення, що базується на концепції бізнес-планування (integrated business planning ). Рішення включає автоматизоване формування планових показників, що охоплюють визначення попиту на товар, моделювання ланцюгів поставок і бюджетування. Важливо відзначити доступність налаштування та використання SNO, що дозволяє швидко формувати моделі постачання. Технічна підтримка ІТ-спеціалістів потрібна на мінімальному рівні через графічний інтерфейс. Oracle SNO використовується у різних країнах, тому пристосований до інтеграції з будь-якими обліковими системами [11].

Oracle Strategic Network Optimization - це гнучкий інструмент, призначений для проектування ланцюжків поставки, а також планування

використання джерел постачання та запасів. Він також застосовується для визначення та управління товарними потоками і розгортання адаптивних, збалансованих за вартістю рішень. З його допомогою підприємство може здійснювати стратегічне позиціонування, реалізуючи, таким чином, довгострокове високорівневе планування ланцюжків постачань.

Таблиця 3.2.

### Порівняння основних цифрових технологій у логістиці

| Технологія                        | Переваги                                                                   | Недоліки                                                             | Приклад застосування                                                     |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| SCM (Supply Chain Management)     | Покращує ефективність і прозорість процесів, адаптивність до змін.         | Високі витрати на впровадження і підтримку.                          | Використання в роздрібних мережах для управління постачаннями.           |
| WMS (Warehouse Management System) | Автоматизація складських операцій, точність і швидкість обробки замовлень. | Висока вартість впровадження, необхідність навчання персоналу.       | Amazon, Walmart використовують для автоматизації складів.                |
| Big Data                          | Точність прогнозів, оптимізація процесів, аналіз великої кількості даних.  | Потрібна велика кількість даних, складність аналізу.                 | Amazon використовує для прогнозування попиту на продукцію.               |
| IoT (Internet of Things)          | Моніторинг у реальному часі, покращення безпеки вантажів.                  | Висока вартість сенсорів і їх обслуговування.                        | Фармацевтичні компанії використовують для відстеження температури ліків. |
| Blockchain                        | Прозорість і безпека транзакцій, автоматизація через смарт-контракти.      | Технологія ще не повсюдно впроваджена, високі витрати на інтеграцію. | Використання в морських перевезеннях для забезпечення прозорості.        |
| AI (Artificial Intelligence)      | Оптимізація рішень, точність прогнозів, автоматизація процесів.            | Висока вартість впровадження та обслуговування систем.               | FedEx використовує для оптимізації маршрутів доставки.                   |
| Автономні транспортні засоби      | Зниження витрат на транспорт, зменшення часу доставки.                     | Високі витрати на технології, регуляторні проблеми.                  | Використання дронів для доставки товарів.                                |

З огляду на те, як цифрові технології перетворюють логістичну галузь, стає очевидним, що для ефективного використання цих інструментів необхідно мати відповідні цифрові компетентності. Актуальність цифрових компетентностей у логістиці неможливо переоцінити, оскільки вони не тільки підвищують ефективність і точність процесів, а й дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними.

## ВИСНОВКИ

Проаналізувавши логістичну діяльність підприємства можна сказати, що логістична система підприємства знаходиться на достатньому рівні.

Показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «СВАНТОВІТ» знаходяться в межах допустимої норми. Підприємство ефективно управляє господарською діяльністю, та має великі перспективи до розвитку.

Аналіз товарних запасів досліджуємого підприємства показав, що на кінець 2024р. фактичні запаси перевищували планові на 89 тис.грн, на кінець 2 кварталу перевищували на 24 тис.грн, на кінець 3 кварталу на 38 тис.грн, на кінець року на 299 тис. грн. Однак якісним показником стану товарних запасів є їх рівень. Товарні запаси в усіх кварталах звітнього року були завищені. Це свідчить про достатні запаси, які забезпечують розвиток товарообігу і безперебійне постачання покупцям необхідними товарами.

Проаналізувавши діяльність підприємства, визначено його місію - скорочення витрат на утримання запасів і підвищення якості надання послуг та цілі, які необхідні для досягнення цього.

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління логістичними процесами підприємства, які зорієнтовані на управління ланцюгом поставок, зменшуючи простой, як техніки, так і працівників, завдяки чому підвищується продуктивність праці, зменшується кількість витрат, які пов'язані з утриманням запасів, забезпечує їх обсяг на необхідному рівні.

Для оптимізації системи збуту продукції ТОВ «СВАНТОВІТ» запропоновано створити ще один центр розподілу. Створення додаткового розподільного центру, що належить фірмі, дозволить здійснювати жорсткий контроль за поведінкою продавців, рівнем цін, і якістю торгівлі. Величина транспортних витрат може істотно змінюватися не лише в залежності від кількості складів, але також і в залежності від місця розташування цих складів на

обслуговуваній території.

Запропоновано впровадження системи контролінгу на підприємстві, оскільки контролінг запасів дозволяє отримати максимальний прибуток від найменшої суми інвестицій у запаси, не впливаючи на ступінь задоволеності клієнтів.

В результаті дослідження було встановлено, що цифровізація логістичних процесів є необхідною умовою для підвищення ефективності і зниження витрат у сучасних умовах ведення бізнесу. Використання таких цифрових технологій, як системи управління ланцюгами постачання (SCM), автоматизовані складські системи (WMS), Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн та інші, сприяє значному поліпшенню процесів прогнозування попиту, оптимізації маршрутизації і контролю за товарними потоками. Вони дозволяють підвищити точність операцій, зменшити витрати на транспортування і зберігання товарів, а також забезпечити прозорість і надійність логістичних процесів, що особливо важливо в умовах глобалізації ринків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: законодавство України від 16 січня 2003 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Податковий кодекс України: законодавство України від 2 грудня 2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
3. Денисенко М. П. Організація та проектування логістичних систем: Підручник / за ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Лековця, проф. Л. І. Михайлової. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 336 с..
4. Верига Ю. А. Облікова політика підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2015. 315 с.
5. Довгань Л. Є..Стратегічне управління: Навчальний посібник. /Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. К. : Центр учбової літератури, 2023. 440 с.
6. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: підручник [Текст]/ Євген Крикавський ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка».— 2-ге вид., випр. і допов. - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014.— 475 с.
7. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ. 2001. 320 с.
8. О.В. Зозульов Маркетинг : Навч. посіб.; 2-ге вид., переробл. і доп. К. :Знання-Прес, 2013. 326 с.
9. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія / В. І. Перебийніс, Я. А. Дроботя. — Полтава : ПУЕТ, 2012. — 279 с.
10. Сисоєв В.В. Механізм логістичного управління матеріально-технічним забезпеченням / В.В. Сисоєв. — Х : ХНЕУ, 2011. — 312 с.
11. Заборська Н.К. Основи логістики: навч. посіб. [Текст]/Н.К. Заборська, Л. Е. Жуковська — Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.

12. Хоменко Н. В. Товарні запаси : проблеми обліку, контролю та звітності : Монографія / Н. В. Хоменко, О. В Карпенко, Ю. А Веригина. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2022. – 153с
13. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами: пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 304 с.
14. Дожланський А. М. Економічна сутність товарних запасів у оптовій торгівлі. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.4. С. 163-169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2013\\_23.4\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.4_28).
15. Живко З.Б. Логістика: навч. посіб. [Текст]/ З.Б. Живко.— Львів. держ. ун-т внутр. справ.— Львів: ЛьвДУВС, 2015.— 191 с.
16. Колумбет О. П. Особливості обліку руху товарів на підприємствах оптової торгівлі. Молодий вчений. 2018. № 1 (53). С. 905-908.
17. Куцик П. О. Управлінський облік операційної діяльності підприємств оптової торгівлі: монографія / П. О. Куцик, В. І. Бачинський, О. А. Полянська. Л. : Видавництво «Растр - 7». 2015. 312 с.
18. Подолянчук О.А. Виробничі запаси: економічна сутність та облік. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 5. С. 88-101
19. Мажник Л. О., Письмак В. О. Логістика невиробничої сфери: Управління ризиками в логістиці : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
20. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: підручник. Київ : Хрещатик, 2009. 800 с
21. Виробнича логістика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / О.В. Посилкіна [та ін.] Національний фармацевтичний ун-т. —Х.: НФаУ, 2009.— 363 с.