

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві  
торгівлі (на прикладі ТОВ «Світ Трейдинг»)

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improving Logistic Processes Management of a Trading Company (on the  
Example of LLC "World Trading")

Виконала: здобувачка вищої освіти 2 курсу магістратури, \_\_\_\_\_  
групи \_\_\_\_\_ 8.0732-Л-з \_\_\_\_\_  
спеціальності \_\_\_\_\_ 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
освітньої програми \_\_\_\_\_ Логістика \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ К.А. Ярощук \_\_\_\_\_

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. \_\_\_\_\_ М.В. Хацер  
Рецензент зав. каф. МЕВтаМ ЗІЕІТ, доц., д.е.н. \_\_\_\_\_ Д.П. Михайлик

Запоріжжя  
2023

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ярошук Катерині Андріївні

1. Тема роботи Удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі (на прикладі ТОВ «Світ Трейдинг»)  
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доц.  
затверджені наказом ЗНУ від «15» \_\_ червня \_\_\_\_ 2023 року № 888-С
2. Строк подання студентом роботи «11» грудня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства ТОВ «Світ Трейдинг».
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1 Теоретичні і методичні основи управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та теоретична характеристика логістичних процесів на підприємстві торгівлі; 1.2 Місце та роль управління логістичними процесами в системі управління підприємством торгівлі; 1.3 Методичні аспекти оцінки управління логістичних процесів на підприємстві торгівлі. РОЗДІЛ 2 Дослідження управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Світ Трейдинг»; 2.2 Оцінка логістичної діяльності на досліджуваному підприємстві; 2.3 Діагностика управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг». РОЗДІЛ 3 Удосконалення управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» – складається з 3 підрозділів: 3.1 Формування механізму оптимізації

управління логістичними процесами на досліджуваному підприємстві; 3.2 Імплементація закордонного досвіду у контексті удосконалення управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг»; 3.3 Комплекс заходів оптимізації управління логістичними процесами на досліджуваному підприємстві.

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.09.2023 р.	01.09.2023 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.10.2023 р.	03.10.2023 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.11.2023 р.	02.11.2023 р.

#### 6. Дата видачі завдання

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студентка \_\_\_\_\_ К.А. Ярощук  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ М.В. Хацер  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 119 сторінок, 16 таблиць, 13 рисунків, 4 формули, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 72 найменування.

Актуальність теми визначається умовами нашої реальності - війна на території країни, нестабільна соціально-економічна і політична ситуація значно ускладнюють процеси ефективного функціонування підприємств. У зв'язку з цим для підприємств стає принциповим пошук та впровадження інноваційних методів управління логістичними процесами, що дасть змогу забезпечити сталий розвиток, закріпити ринкові позиції, удосконалити вже існуючий механізм діяльності, збільшити прибутки і мінімізувати витрати.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних основ та практичних аспектів, пошуку ефективних методів і інструментів, а також обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві ТОВ «Світ Трейдинг».

Об'єктом дослідження є управління логістичними процесами на торговельному підприємстві ТОВ «Світ Трейдинг».

Інформаційну базу роботи складають спеціалізована література з менеджменту, логістики та економіки, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, офіційні статистичні дані та ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графічних об'єктів і схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління логістичними процесами на підприємствах торгівлі, ґрунтуючись на які було проведено діагностику та оцінку управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг», а також запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення управління логістичними процесами на досліджуваному підприємстві.

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ, ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ, ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ, ТОВ «СВІТ ТРЕЙДІНГ».**

## ABSTRACT

Qualification work: 119 pages, 16 tables, 13 figures, 4 formulas, 6 appendices. The list of links includes 72 items.

The relevance of the topic is determined by the conditions of our reality - the war in the country, the unstable socio-economic and political situation significantly complicate the processes of effective functioning of enterprises. In this regard, it becomes fundamental for enterprises to search for and implement innovative methods of managing logistics processes, which will ensure sustainable development, consolidate market positions, improve the existing mechanism of activity, increase profits and minimize costs.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations and practical aspects, search for effective methods and tools, as well as substantiate practical recommendations for improving the management of logistics processes at the enterprise «Svit Trading» LLC.

The object of the study is the management of logistics processes at the trading enterprise «Svit Trading» LLC.

The information base of the work consists of specialized literature on management, logistics and economics, scientific articles of domestic and foreign authors, official statistics and Internet resources. The information is summarized and displayed in tables, graphs and diagrams.

In the course of the work, the theoretical foundations of logistics process management at trade enterprises were considered, based on which the diagnostics and evaluation of logistics process management at «Svit Trading» LLC were carried out, and a set of measures to improve the management of logistics processes at the studied enterprise was proposed.

**LOGISTICS PROCESS MANAGEMENT, LOGISTICS PROCESSES, MANAGEMENT OPTIMIZATION, «SVIT TRADING» LLC.**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ.....	10
1.1. Сутність та теоретична характеристика логістичних процесів на підприємстві торгівлі.....	10
1.2. Місце та роль управління логістичними процесами в системі управління підприємством торгівлі.....	19
1.3. Методичні аспекти оцінки управління логістичних процесів на підприємстві торгівлі.....	30
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СВІТ ТРЕЙДІНГ».....	45
2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Світ Трейдінг».....	45
2.2. Оцінка логістичної діяльності на досліджуваному підприємстві.....	55
2.3. Діагностика управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдінг».....	66
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СВІТ ТРЕЙДІНГ».....	78
3.1. Формування механізму оптимізації управління логістичними процесами на досліджуваному підприємстві.....	78
3.2. Імплементация закордонного досвіду у контексті удосконалення управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдінг».....	82
3.3. Комплекс заходів оптимізації управління логістичними процесами на досліджуваному підприємстві.....	86
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	97
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	109

## ВСТУП

Постійна нестабільність та кризи в політичній та соціально-економічній сферах, значне нарощення конкурентних позицій серед суб'єктів підприємницької діяльності в торговельній галузі України, в умовах сучасності, значною мірою загострює увагу підприємств на важливості формування ефективних механізмів оптимізації управління логістичними процесами, що окреслюється за допомогою запровадження новітніх методів і принципів, ефективного управлінського інструментарію, а також імплементацією і подальшою реалізацією закордонного досвіду у контексті удосконалення управління логістичними процесами, адже логістичні процеси зараз є однією з найважливіших складових діяльності підприємства, адже саме вони визначають витрати, збутову політику, прибуток і ефективність діяльності підприємства в цілому.

Проблематику управління логістичними процесами на підприємствах торгівлі, а також шляхи і методику їх удосконалення та оптимізації досліджувало багато вітчизняних і закордонних вчених, серед яких: Є.В. Крикавський, А.Г. Кальченко, Н.В. Чернописька, Дж. Бушер, Дж. Бауерсокс, Ю.В. Пономарьова, М.С. Шкода, І. В. Крючкова, R.S. Kaplan, D.P. Norton, Н.С. Краснокутська, І.П. Міщук та інші. Але, попри те, що різні аспекти управління логістичними процесами досить активно висвітлюються в науковій літературі, на сьогодні, велика кількість важливих аспектів логістичної діяльності торговельних підприємств досі залишаються не висвітленими, що диктує необхідність проведення подальших досліджень стосовно даної тематики, що й визначило необхідність проведення магістерського дослідження на прикладі торговельного підприємства ТОВ «Світ Трейдінг».

Об'єктом дослідження виступає управління логістичними процесами на торговельному підприємстві ТОВ «Світ Трейдінг».

Предметом дослідження – є процеси логістичного управління на ТОВ «Світ Трейдинг».

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних основ та практичних аспектів, пошуку ефективних методів і інструментів, а також обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення та оптимізації управління логістичними процесами на торговельному підприємстві ТОВ «Світ Трейдинг».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- з'ясування сутності управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі, визначення їх місця і ролі в системі управління підприємством, аналіз методичних аспектів, щодо оцінки управління логістичних процесів на підприємстві торгівлі;
- проведення оцінки та діагностики управління логістичними процесами на досліджуваному підприємстві;
- формування механізму, розробка і обґрунтування комплексу заходів, щодо оптимізації управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг».

Методами дослідження, що використовувалися під час виконання кваліфікаційної роботи, були загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, методи узагальнення, методи якісного аналізу і синтезу, статистичного аналізу, системний підхід для оцінки, метод графічного та схематичного зображення, методи кількісного аналізу економічних та фінансових показників, тощо.

Інформаційну базу роботи складають документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні 3 роки спеціалізована література з менеджменту, логістики та економіки, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів в яких висвітлюється проблематика управління логістичними процесами на торговельних підприємствах, матеріали періодичного друку з питань логістичного управління торговельних



підприємств, монографії, офіційні статистичні дані та ресурси мережі Інтернет.

Практична значимість магістерської роботи полягає в проведенні оцінки ефективності логістичної діяльності та діагностики існуючого рівня управління на підприємстві ТОВ «Світ Трейдинг» і розробці комплексу заходів, щодо удосконалення існуючої системи управління логістичними процесами досліджуваного підприємства, у тому числі за рахунок автоматизації логістичних процесів шляхом впровадження новітньої WMS–системи управління складом.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

Основні положення і результати кваліфікаційної роботи були представлені автором у тезах доповіді, що були опубліковані у збірнику тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ

#### 1.1 Сутність та теоретична характеристика логістичних процесів на підприємстві торгівлі

В умовах сьогодення для досягнення успіхів у підприємницькій діяльності недостатньо використання лише маркетингових підходів, потрібно впроваджувати найефективніші методи управління потоковими процесами, а саме – управління логістичними процесами на підприємстві.

Логістичні процеси зараз є однією з найважливіших складових діяльності підприємства, адже саме вони визначають витрати, збутову політику, прибуток і ефективність діяльності підприємства.

Проблематику логістичних процесів на підприємстві, у тому числі на підприємстві торгівлі, досліджували наступні вчені: Є.В. Крикавський [8], Дж. Бауерсокс [13], О.М. Смоляник [25], В.С. Пономаренко [29], А.Г. Кальченко [36], Дж. Бушер [44], Г.Л. Матвієнко–Біляєва [53], Н.В. Чорнописька [63], та інші.

Перед тим як надати визначення сутності логістичних процесів, ми повинні дати визначення що таке «логістика» взагалі.

Зародження теоретичної концепції логістики з'явилося ще в стародавні часи, але дуже багато років її використовували лише як практичний інструмент в різних, частіше за все, неекономічних сферах людської діяльності. Наприклад, у часи існування Римської імперії «логістами» або «логістиками» називали службовців, які займалися розподілом харчових продуктів, а у Візантії логістику використовували як науку про організацію та управління матеріальним забезпеченням військ [25, с. 10].

Військовий теоретик та історик А. Г. Жоміні (1779 –1869 рр.) – людина, яку прийнято вважати автором перших наукових праць з логістики, стверджував, що логістика охоплює широкий спектр питань, таких як планування та управління, матеріальне, технічне та продовольче забезпечення військ, постачання, будівництво різних комунікацій та ін.[24, с. 11].

Поряд з визнанням логістики, як науки військового спрямування існувало й інше трактування цього терміну. Так німецький філософ, математик та фізик В. Лейбніц (1646–1716) називав логістикою математичну логіку. Дане визначення терміну потім було підтверджено на філософському конгресі в Женеві (1904 р.) [24, с. 12].

Таким чином, до розуміння та сфери застосування терміну «логістика» склались два різні підходи – військовий та математичний. Але вже з часом, з військової сфери логістика почала переходити у сферу господарства, спочатку як наука про управління рухом товарних та матеріальних ресурсів, а вже потім і у виробництво. На сьогоднішній день логістика використовується майже у всіх сферах діяльності (освітній, економічній, торговельній, культурній тощо), а даний термін використовується не тільки в спеціальній літературі, а і в повсякденному житті людей.

Величезною кількістю закордонних та вітчизняних вчених сформульовано безліч різних визначень логістики, які пов'язані з розвитком даного науково–практичного напрямку. Багато вчених розглядають логістику, як науку про управління потоками, дехто називає логістикою сукупність та взаємодію різних видів діяльності з управління потоками, а інші позиціонують її як сукупність функцій управління потоками.

Професор бізнес–школи Гарвардського Університету Дж. Хескет називає логістикою сукупність всіх видів діяльності з управління потоками продукції, координації виробництва та ринків збуту, з урахуванням встановленого рівня послуг, що надаються та з мінімальними витратами [43].

Вчені–науковці Ф. Бейер та К. Рутковські трактують логістику як управління операціями переміщення і складування, що спрямовується на

полегшення просування продуктів від місць їх виникнення до місць їх кінцевого споживання, а також пов'язаної з ними інформації для забезпечення відповідного рівня обслуговування клієнта за помірною ціною [42, с. 3].

Бушер Дж. визначає логістикою процеси планування, реалізації та управління ефективним економічним рухом, збереження сировинних матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, а також пов'язаної з цими процесами інформації, що виникає від пункту виникнення до пункту споживання, задля забезпечення відповідності вимогам споживача [44, с. 34].

Деякі західні фахівці, а саме Д. Бауерсокс, Д. Клосс та М. Купер дотримуються думки, що логістика є складною сферою діяльності, яка складається з окремих операцій, завдання котрих полягає у забезпеченні запланованого рівня обслуговування клієнтів за умови мінімальних загальних витрат, за допомогою компетентності якої досягається стратегічна перевага підприємства [13, с. 4].

Один із авторитетів української школи логістики, ким було опубліковано перший посібник з логістики в Україні, Є. Крикавський стверджує, що логістика є наукою про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах, з синергічними зв'язками [8, с. 11].

Французькі науковці Е. Мате і Д. Тикс'є поняттям логістика називають способи та методи, які координують зв'язки фірм з їх партнерами, способи координації попиту на ринку та пропозиції підприємств, а також організації діяльності підприємства, які дають змогу об'єднувати зусилля різних організацій, що виробляють товари та послуги з метою оптимізації ресурсів, що використовуються фірмою для реалізації та досягнення своїх економічних та фінансових цілей [36, с. 8].

Фахівці Харківського національного економічного університету Н.С. Ляліна, Г.Л. Матвієнко–Біляєва та А.С. Панчук стверджують, що логістику треба трактувати як теорію та практику в управлінні процесами руху всіх існуючих в структурах ринкової економіки потоків (матеріальних,

фінансових, правових, трудових, інформаційних та ін.). За їх думкою основною ідеєю логістики є необхідність пристосування сучасних суб'єктів підприємництва до нестійкого та перемінного ринкового середовища, витрачаючи при цьому якнайменше коштів [53, с. 119].

Чукурна О.П. трактує логістику, як наукову, теоретичну та практичну діяльність, в основу якої входять процеси планування, впровадження та контролю над раціональним та ефективним рухом товарів та послуг, а також пов'язаної з цим інформації від початкової точки – виробника, до кінцевої точки – споживача, за умови найменших витрат, фінансових, технологічних, трудових і матеріальних ресурсів, та з ціллю повного задоволення потреб клієнтів [31, с. 6].

Переглянувши вищенаведені тлумачення можна помітити, що всі вони майже тотожні одне одному, але при цьому містять деякі різні деталі. На думку автора, визначення логістики найкраще розкриває О.П. Чукурна, адже таке трактування найбільш виразно враховує сучасні умови розвитку відносин на ринку, орієнтації суб'єктів господарювання на майбутнє, а також своєрідність господарювання підприємств різних видів діяльності, у тому числі торговельних.

Під логістикою підприємства торгівлі прийнято розуміти діяльність, що включає всі традиційні логістичні сфери, а саме: закупівлю, збут, внутрішнє виробництво, склад, транспорт, інформаційні потоки, управління замовленнями та запасами, інфраструктуру логістичних процесів (полягає у визначенні потреб та об'єктів торгівлі, планування їх розвитку та розміщення, забезпечення технічного оснащення, тощо), а також організаційно–управлінську діяльність щодо процесів створення та управління даною системою [38, с.463].

Логістична діяльність підприємства торгівлі становить собою сукупність логістичних процесів, що забезпечують рух вхідного, внутрішнього (всередині магазину – для роздрібної торгівлі та всередині складу – для оптової торгівлі) та вихідного товарного потоку, а також рух

аналогічних потоків тари та пакувальних матеріалів, торговельного обладнання та інвентарю, інформаційних та фінансових потоків [55, с. 452].

Процесом є стійка, планомірна сукупність взаємозалежних видів діяльності, що за рахунок використання певної технології перетворює вхідні ресурси в результат [67].

Виходячи з загального розуміння того, що мається на увазі під словом «процес», зрозуміло, що логістичний процес також має свої «входи» і «виходи», а для здійснення логістичного процесу використовуються різні ресурси – матеріальні чи інформаційні об'єкти, які постійно використовуються для виконання логістичного процесу (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище та ін.) [67].

Логістичний процес являє собою організовану в часі послідовність виконання певних логістичних операцій, яка дозволяє досягати поставлених цілей. До логістичних процесів прийнято відносити процеси, які пов'язані з розміщенням (зміна просторових параметрів), часу, форми, а також властивостей логістичних потоків [24, с. 101].

Під поняттям «логістичний процес на підприємстві» прийнято вважати цілеспрямований та взаємовигідний рух сукупності потоків ресурсів підприємства та їх перетворення у процесі задоволення платоспроможного попиту на готовий продукт. Логістичні процеси на підприємстві охоплюють в собі логістичні операції та функції [67].

Логістична операція – це самостійна частина логістичного процесу, що складається з комплексу дій, які спрямовані на перетворення або поглинання основного матеріального та супроводжуючих його інформаційних, фінансових та інших логістичних потоків [3].

Логістична функція – являє собою сукупність логістичних операцій, що спрямовуються на досягнення цілей, поставлених перед логістичною системою або її елементами [3].

Логістичні функції прийнято поділяти на три основні категорії – базові, ключові та підтримуючі функції. Класифікацію логістичних функцій зобразимо на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація логістичних функцій

Основними складовими логістичних функцій на підприємстві, у тому числі на підприємстві торгівлі, є навантажувально–розвантажувальні роботи, експедиція, перевезення та зберігання вантажів, процеси прийняття та відпуску товарів зі складу, процеси сортування та комплектації вантажів, збір, зберігання й обмін інформацією про вантажі, розрахунки з постачальниками, страхування вантажів, передача прав власності на товар, митне оформлення та інші логістичні операції, які здійснюються на підприємстві [24, с. 17].

Мету логістичних процесів на підприємстві торгівлі не можна розглядати окремо від стратегічних цілей його бізнесу. Тому, у якості мети логістичних процесів на підприємстві торгівлі виступає оптимізація його ресурсів та підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок раціонального управління його логістичними потоками. Виходячи з цього,

призначенням логістики на підприємстві торгівлі є забезпечення отримання продуктів та послуг там, де вони необхідні, тоді, коли вони потрібні.

Основну мету логістики зазвичай наводять у вигляді «правил логістики». Дані правила підходять та активно застосовуються на підприємствах будь-якого виду діяльності, відповідно, на підприємствах торгівлі також. В літературі часто можна зустріти від п'яти до восьми правил логістики, але найбільш поширеним підходом є виокремлення «семи правил логістики» або логістичного комплексу «7R», зобразимо його на рис. 1.2. [14, с. 20].

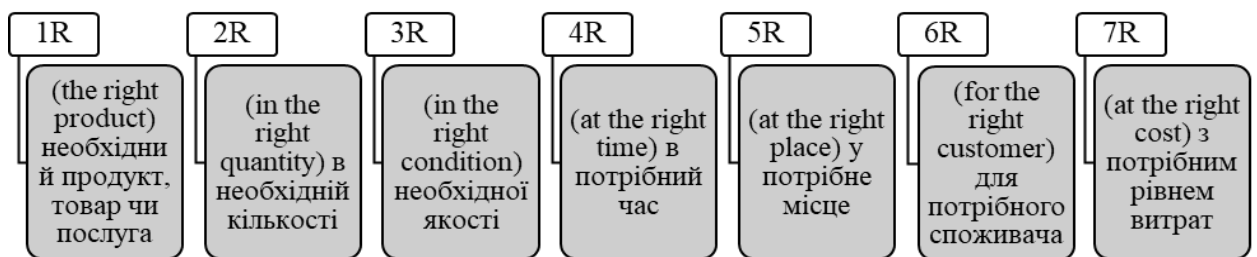


Рисунок 1.2 – Логістичний комплекс правил логістики «7R»

Мета логістичних процесів на підприємстві торгівлі більш конкретно визначається в їх завданнях. Логістичні процеси на підприємстві вирішують дуже багато завдань, тому зазвичай їх намагаються класифікувати за такими ознаками: загальні та основні (або операційні); за об'єктами логістичного управління; за логістичними функціями; за масштабами.

Основні завдання логістичних процесів вирішуються саме на операційному рівні управління підприємством, це ті завдання які стосуються транспортування, складування, утримання запасів, пакування тощо. До операційних завдань логістики на підприємстві торгівлі належать: доставка товарів до клієнта, у встановлений термін та з мінімальними витратами на перевезення; обробка необхідної кількості замовлень на складі за певний час (сюди відносять: комплектування, пакування, маркування замовлень); доставка замовлення мінімальною кількістю транспорту тощо [24, с. 21].



Відносно об'єктів логістичного управління, на підприємствах торгівлі виділяють завдання, які спрямовуються на: оптимізацію фізичних майнових потоків; удосконалення процесів обміну інформацією та прийняття рішень; утримання оптимальних майнових запасів; синхронізацію логістичної інфраструктури; оптимізацію витрат логістичних процесів [7, с. 10].

Відповідно до функціональної класифікації завдання логістичних процесів можна згрупувати так: управління замовленнями, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, складування, пакування, вантажопереробка, організація розподілу продукції, управління якістю логістичного сервісу [24, с. 21].

За масштабом завдання логістичних процесів в торгівлі поділяють на такі групи:

- глобальні – тобто ті, що виконуються на світовому рівні та загальні – на рівні окремої країни, регіону або галузі (наприклад, постійне вдосконалення логістичної концепції; виконання наскрізного контролю над поточковими процесами в системі логістики; розвиток методичного інструментарію управління матеріальними потоками; стандартизація вимог до якості логістичних послуг, що надаються підприємством; доцільне формування господарських зв'язків; удосконалення структури транспортно–складських комплексів, тощо);

- часткові або, ще їх називають, локальні – на рівні підприємства, такі завдання мають відношення до покращення рівня обслуговування клієнтів та зменшення витрат під час виконання логістичних операцій (наприклад, оптимізування запасів товароруху; зменшення терміну зберігання продукції та термінів перевезень; швидка реакція на клієнтські вимоги; зниження витрат на всіх ланках логістичного ланцюга; раціональний розподіл транспорту; гарантування якісного післяпродажного обслуговування тощо) [27, с. 15].

На думку М.А. Окландера, навколишнє середовище логістичних процесів на підприємстві формують 8 основних факторів. Перелік та основні характеристики факторів пропонуємо зобразити в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Фактори, що формують навколишнє середовище логістичних процесів за М.А. Окландером [11, с. 52]

Фактор	Характеристика фактора
Конкурентний	Дає змогу визначити мінімальний рівень обслуговування для задоволення потреб споживачів, шляхом аналізу діяльності конкурентів (цінова політика, прибутки, постачальники, споживачі та інше).
Георинковий	Визначає, що ефективність логістичних дій напряму залежить від місця розташування їх учасників.
Техніко–технологічний	Новітні комунікаційні засоби, складування, транспортування, пакування, автоматизація управління матеріальними потоками – здійснюють значний тиск на ефективність логістичної діяльності.
Паливно–енергетичний	Залежність логістичних процесів від нафтопродуктів є величезною, при цьому традиційні джерела енергії є невідновлюваними природними ресурсами, їх кількість зменшується, вартість збільшується, а наслідки використання згубно впливають на якість навколишнього середовища.
Соціально–економічний	Умови фінансово–економічної, кредитної та банківської систем, рівень ділової активності суб'єктів господарювання, політичний вплив на сферу ціноутворення, спосіб життя та рівень доходів населення, попит та очікування споживачів і велика кількість аналогічних обставин значною мірою впливають на ефективність функціонування логістичної системи.
Структура логістичного ланцюга	Різновиди форм постачання та фізичного розподілу товарів, особливості взаємозв'язків між учасниками даних процесів – формують відповідні умови існування логістичної системи.
Тенденцій розвитку сервісу	Системі логістики притаманна гнучкість стосовно різноманітності послуг, що надаються споживачам. З огляду на посилення рівня конкуренції збільшується сума коштів на сервісні послуги, що дає змогу збільшити видову різноманітність та наростити його обсяги.
Ступеня державного регулювання	Найзначніші зміни стосовно факторів навколишнього середовища логістики сталися на протязі останнього десятиліття саме структурі державного управління. Природно, що пом'якшення умов управління фінансовими та економічними процесами в логістичному ланцюзі здійснює значний вплив на результативність діяльності в цілому.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що для ефективного існування та отримання конкурентних переваг на ринку, підприємствам (у тому числі, торговельним) потрібно здійснювати обов'язкове та постійне управління та контроль над усіма логістичними процесами. Саме управління логістичними процесами здійснює значний вплив на баланс всіх бізнес–процесів підприємства, що пов'язані з формуванням матеріальних та нематеріальних потоків, а також налагоджує синергічний взаємозв'язок між всіма підрозділами підприємства, що у результаті відображається в чистому грошовому потоці.

## 1.2 Місце та роль управління логістичними процесами в системі управління підприємством торгівлі

На даний час, у зв'язку з постійною та затяжною кризою, нестабільною політичною та соціально–економічною ситуацією, військовими діями на території країни, процеси ефективного функціонування та розвитку є дуже ускладненими для підприємств будь–якої галузі. З огляду на це, для утримання та розширення своїх позицій на ринку, підприємству треба швидко та ефективно реагувати на будь–які зміни зовнішнього середовища організації. В такому разі, для підприємств стає принципово значущим пошук та впровадження інноваційних моделей та використання новітніх методів управління, що сприятиме забезпеченню сталого розвитку підприємства та закріпленню його позиції на ринку [32, с. 61].

Управління логістичними процесами підприємств є досить новим напрямом управління, однак саме він дає змогу оптимізувати та удосконалити вже існуючий механізм діяльності підприємств збільшити прибуток та мінімізувати їх витрати.

Перед тим як розкрити основне поняття управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі, автор вважає доцільним розкрити основні, базові категорії визначень, що формують основу даної тематики.

Дослідженням основних деталей та характеристики загального поняття «управління» займалися такі вчені, як О.І. Мармаза [9], Г.В. Осовська [12], О.А. Осовський [20], Г.О. Дорошенко [28], А.О. Дегтяр [46] та інші.

Професор та кандидат наук з державного управління А.О. Дегтяр під визначенням «управління» вважає процес діяння суб'єкта управління на об'єкт управління задля забезпечення його ефективного функціонування і розвитку [46, с. 380].

Осовська Г.В. у своєму посібнику присвяченому основам менеджменту, стверджує, що управління – це процес планування, організації, координації,

аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень, необхідних для досягнення цілей організації [12, с. 15].

Мармаза О.І. тлумачить управління, як систему різних класів і видів управлінської діяльності соціально–організованих систем, яка включає до свого складу стратегічне, поточне управління і оперативне регулювання, або керівництво [9, с. 39].

Будь якому управлінню, незалежно від того, на якому рівні та в яких галузях вони здійснюються, притаманні свої функції. До загальних функцій управління відносять прогнозування, планування, організація, регулювання, координація та контроль, більш детально охарактеризуємо їх в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика загальних функцій управління [20, с. 221]

Функція управління	Характеристика функцій
Прогнозування	Створює гарантії певної ефективності менеджменту. З урахуванням результатів прогнозу і аналізу можливої обстановки на відповідній території, а також стану наявних ресурсів та набутого досвіду здійснюється функція планування.
Планування	Дозволяє підтримувати пропорційність і злагодженість у діяльності та раціональність у використанні ресурсів, завдяки чому забезпечується динамічна рівновага процесів із реалізації цілей управління.
Організація	Виступає єдиною функцією, яка забезпечує взаємозв'язок і ефективність усіх інших функцій управління. Її зміст включає створення органів та побудову структури управління, формування підрозділів, встановлення взаємозв'язків між управлінськими структурами, підбір кадрів тощо.
Регулювання	Основною ціллю є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок.
Координація	Створена для координування та узгодження дій керівників всередині управлінської ланки, а також дій керівників інших управлінських структур.
Контроль	Погоджує систему та методи управління з новими умовами і властивостями, котрі виникають під час процесу реалізації управлінських рішень.

Поняття «управління» застосовується до різних складових середовища в якому існує людина, а також до різноманітних видів діяльності. Існують різні види управління, але серед основних зазвичай виділяють такі: державне, ідеологічне, виробниче, технічне та господарське.

Державне управління – виступає у якості цілеспрямованого державного впливу через систему заходів та з використанням методів законодавчого, виконавчого та контролюючого характеру, котрі здійснюються уповноваженими державними установами в цілях стабілізації та розвитку наявної функціонуючої соціально–економічної системи.

Головним завданням ідеологічного управління виступає впровадження у свідомість членів суспільства концепцій його розвитку.

Управління виробництвом – являє собою процеси регулювання синергії трьох основоположних факторів, а саме – робочої сили, засобів праці та предметів праці, що направлені на створення матеріальних благ, що є необхідними для існування та розвитку суспільства.

Технічне управління – управління трансформацією суспільного розвитку на основі новітніх наукових винаходів, що мають вплив на заміну знарядь праці і технологій, на характер трудової діяльності людей.

Господарське управління – управління виробничо–економічною, соціальною діяльністю комерційних і некомерційних підприємств або організацій, які функціонують у межах ринкових відносин [28].

Найважливішою складовою серед всіх видів управління є саме господарське управління, або управління підприємством (організацією). Серед вчених, що займались вивченням особливостей та основних характеристик управління підприємством були: С.І. Михайлов [10], В.І. Гринчуцький [22], О.І. Бабчинська [65] та інші.

Бабчинська О.І. в своїй статті наводить таке визначення управління підприємством: «... це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, задля збереження її стійкості, або переведення в інший стан відповідно до поставлених цілей» [65].

Михайлов С.І. трактує управління підприємством, як постійне і системне діяння на структуру діяльності підприємства, з метою забезпечення

скоординованої роботи і, у кінцевому підсумку, досягнення позитивного результату [10, с. 7].

В свою чергу В.І. Гринчуцький стверджує, що управління підприємством являє собою процес планування, організації, мотивації, контролю і регулювання дій співробітників, визначення стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх ефективного виконання [22, с. 135].

Автор підтримує думку В.І. Гринчуцького, тому що вона найбільше розкриває сутність, враховуючи всі головні елементи управління підприємством.

У відповідності до сфер діяльності розрізняють наступні види управління підприємством: управління виробництвом; фінансове управління (або фінансовий облік); управління персоналом; управління дослідженнями та розробками (інноваційне); маркетингове управління; інформаційне управління; управління логістичними процесами [21, с. 230].

Всі види управління тісно пов'язані між собою та зорієнтовані на забезпечення належного функціонування підприємства. Управління логістичними процесами є важливою складовою для підприємств будь-якого виду діяльності, але для підприємства торгівлі логістичне управління є основою, адже саме воно спрямоване на забезпечення системної стійкості підприємства на ринку за рахунок оптимізації відносин з постачальниками, споживачами і логістичними посередниками, а також налагодження ефективної взаємодії між підрозділами закупівлі, виробництва, маркетингу, фінансів та продажів.

Маркетинг і логістика взаємодіють в основному в системі збуту – маркетинг визначає стратегічні цілі, а логістика визначає оптимальні шляхи їх досягнення.

Тісна взаємодія логістики з виробничим управлінням проявляється в процесі управління запасами, організації замовлень матеріальних ресурсів у підрозділах підприємства, управлінні внутрішньовиробничим транспортом,

складським господарством, пошуку шляхів скорочення тривалості виробничого циклу тощо.

Співдія логістики з фінансовим менеджментом проявляється у формулюванні розміру оборотного капіталу, котрий необхідно укласти в запаси, прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо закупівлі обладнання, необхідного для діяльності підприємства, пошук шляхів оптимізації витрат підприємства, у тому числі і логістичних [5].

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна схематично зобразити місце, яке займає управління логістичними процесами в загальній системі управління підприємством (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Місце управління логістичними процесами в загальній системі управління підприємством

Щодо трактування поняття управління логістичними процесами на підприємстві, у тому числі на підприємстві торгівлі, працювали такі вчені: О.В. Коцкій [5], Р.Р. Ларіна, І.Ю. Грішин, А.О. Ілаєва [26], В.С. Пономаренко, К.М. Таньков О.В. [29], О.В. Хаджинова [34], І.П. Міщук [38] та інші.

На думку О.В. Хаджинової управління логістичними процесами на підприємстві можна розглядати як замкнений цикл управління, що має властивість постійно повторюватися. У такому разі, управління логістичними процесами, як циклічний процес, розглядається з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, що тісно пов'язані між собою [34, с. 11].

Науковці Р.Р. Ларіна, І.Ю. Грішин, А.О. Ілаєва наводять таке визначення: «управління логістичними процесами на підприємстві – це діяльність, що в першу чергу підпорядковується визначеним цілям, здійснюється у певній логічній послідовності, може бути реалізована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперестанно, а також охоплює планування, організацію, здійснення та контроль товароруку на всіх етапах, від процесу виробництва до надходження споживачу» [26, с. 5].

Міщук І.П. стверджує, що управління логістичними процесами на підприємствах слід розглядати, як комплекс, який поєднує процеси планування, організації, контролю та управління транспортними, складськими та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, в процесі руху сировини і матеріалів до виробничого підприємства, переробки сировини, доведення готової продукції до кінцевого споживача враховуючи його інтереси і вимоги, а також рух, обмін, зберігання та обробку, відповідної цим процесам, інформації [38, с. 463].

Кацьма В.І. тлумачить управління логістичними процесами на підприємстві, як організаційний підхід щодо його діяльності, котрий базується на логістичних основах та принципах, визначається комплексним управлінням товарними, матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, з метою отримання синергії для задоволення власних потреб підприємства та індивідуальних запитів клієнтів, за умов використання мінімальних витрат ресурсів та часу [32, с. 62].

Автор підтримує визначення надане В.І. Кацьмою, тому що вважає його найбільш розширеним та загальним.



В свою чергу, при такому тлумаченні, можна стверджувати, що управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі осягає завдання створення логістичної системи на торговельному підприємстві, підбору організаційної форми управління логістикою на підприємстві, означення місця та повноважень в загальній управлінській структурі торговельного підприємства, регламентації прав та обов'язків кадрового персоналу логістичної служби, планування та контролювання за організацією логістики закупівель (оптова закупівля, доставка необхідних ресурсів підприємству, управління рухом товарного потоку шляхом вибору форм і методів товаро–просування), розробка системи управління запасами, організація інформаційної системи призначеної забезпечувати якісну організацію роботи з управління збутовою логістикою, а також діяльність з управління, контролю й оптимізації логістичних витрат [38, с. 462].

Суб'єктами управління логістичними процесами на підприємстві можуть виступати як окрема людина, так і група людей, які виконують логістичні функції або займаються виконанням логістичних завдань, тобто це посада чи сукупність посад, з яких утворюються окремі логістичні підрозділи [5].

Суб'єкти управління логістичними процесами можуть виконувати свої функції наступними способами: централізовано (відокремлений підрозділ); децентралізовано (менеджери в різних підрозділах); за договором аутсорсингу (стороння спеціалізована організація) [5].

Щодо об'єктів управління логістичними процесами на підприємстві, то у їх якості виступають насамперед ресурси підприємства (матеріальні, інформаційні, фінансові, кадрові і ін.) [29, с. 93].

Мета управління логістичними процесами на підприємстві полягає в реалізації та координації економічних інтересів прямих і непрямих учасників, що задіяні в бізнес–процесах підприємства, шляхом найефективнішого використання ресурсів в існуючих на даний момент умовах.

Конкретизувати головну мету діяльності будь-якого підприємства можна за допомогою підцілей, які окреслюються потребами оптимізування та раціоналізації діяльності, розвитком логістичної інфраструктури з урахуванням чинного законодавства щодо створення сучасної матеріальної і технічної виробничої бази та товарного обміну, а також активного використання передових інформаційних технологій [32, с. 63].

Головна мета управління логістичними процесами підприємства торгівлі, посилюється такими підцілями: удосконалення процесів фізичного переміщення ресурсів і товарів у всіх структурах, охоплених логістичним управлінням; скерованість об'єднаної діяльності учасників логістичного ланцюга на ефективне та якісне обслуговування споживачів за принципом «висока користь – припустимі витрати»; гармонійне поєднання стратегічних, тактичних і оперативних логістичних цілей з загальними цілями та стратегіями підприємств або інших учасників логістичного ланцюга [8, с. 38].

Досягнення мети та цілей логістичного управління на підприємстві має посилюватися певними завданнями, які є чітко визначеними і зрозумілими для виконавців, з зазначеними термінами та запланованими шляхами для їх виконання, а очікуваний результат яких є вимірюваним.

До завдань, які має виконувати управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі, відносять: формування та розвиток системи логістики (планування, побудова та регулярна трансформація відповідно до технологічних змін, вимог ринку та стратегії підприємств); вироблення логістичної стратегії та управління процесами її впровадження у поєднанні з загальною стратегією підприємства; постійне удосконалення логістичної концепції в умовах обраної стратегії ринкового середовища; управління логістикою підприємства з метою раціоналізації поточкових процесів (планування, організації, оперативного регулювання та контролю руху внутрішніх та зовнішніх потоків, координації взаємозв'язаних управлінських функцій); досягнення високої гнучкості шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування [17, с. 22].

Всі процеси логістичного управління на підприємствах будь-якого виду діяльності здійснюються на основі загальних принципів управління, але з урахуванням специфіки логістичної діяльності. Автор пропонує охарактеризувати основні принципи управління логістичними процесами на підприємстві зобразивши їх в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Принципи управління логістичними процесами на підприємствах [8, с. 57]

Принципи управління	Сутність та характеристика принципів
Системність і комплексність	Зводиться до управління всіма потоковими процесами у взаємодії та узгодженні відокремлених етапів бізнес-процесів, з метою удосконалення всієї логістичної системи підприємства.
Координація	Погоджує критерії оцінки результативності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макро- логістичному рівнях.
Організація витрат	Полягає у веденні обліку витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга.
Інноваційність	Полягає в активному використанні ІТ-технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними процесами тощо.

Ефективність функціонування логістичних процесів на підприємстві торгівлі залежить також від розвитку логістичної інфраструктури, за допомогою якої виконуються всі необхідні функції та логістичні операції щодо матеріальних та інших супутніх їм потоків. Інфраструктуру логістичних процесів на підприємствах торгівлі розглядають на макрорівні та мікрорівні, і відповідно поділяють всі об'єкти інфраструктури на зовнішні та внутрішні.

До числа зовнішніх об'єктів інфраструктури логістичних процесів на підприємствах торгівлі відносяться: підприємства-постачальники, магазини роздрібною та оптовою торгівлі, посередницькі торговельні установи, вантажні термінали, логістичні оператори, транспорт та склади загального користування, таропакувальні підприємства, митниці, різні інформаційні мережі, а також фінансові, юридичні, кредитні установи, центри зайнятості, підготовки кадрів тощо [39].

В свою чергу, до внутрішніх об'єктів логістичної інфраструктури прийнято відносити склади, внутрішні дороги підприємства, устаткування для

переміщення, пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації [57].

У якості оптимальної логістичної інфраструктури підприємства виступає система, котра налаштовує структуру та швидкість матеріальних і нематеріальних потоків з огляду на критерії ефективності функціонування підприємства [49, с.42].

Логістичні процеси охоплюють основні процеси на торговельному підприємстві, а саме – товарні та інформаційні. Вміле управління цими процесами є запорукою ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах. Для ефективного здійснення управління товарними потоками на торговельних підприємствах, необхідною є відповідна організація інформаційних потоків, адже із зовнішнього середовища до підприємства надходить величезна маса економічної інформації, яка потребує правильного опрацювання та обробки [38, с. 466].

Інформаційні процеси – це інформаційні потоки, засоби, або бази даних, а також технічна інфраструктура, що дозволяє використовувати інформацію в процесі управління матеріальними потоками на підприємстві у якості прийняття послідовних логістичних рішень з метою оптимізації товарних потоків [2, с. 156].

Інформаційні потоки, як і матеріальні потоки, запаси, ресурси, інфраструктура логістичних процесів та логістичні витрати, є основними складниками логістичних процесів будь-якого підприємства, у тому числі торговельного [16].

Від правильного та якісного функціонування інформаційних потоків в системі управління логістичними процесами підприємства залежить інтеграція, координація і синхронізація їх з товарними та фінансовими потоками. З даною метою на підприємствах створюють логістичну інформаційну систему, що виступає у якості системи взаємозв'язків між працівниками, технікою і відповідними процедурами управління з метою

забезпечення відповідної інформаційної бази для планування, організації і контролю логістичних процесів на підприємстві [41, с. 100].

Головною функцією логістичної інформаційної систем є гарантування прийняття ефективних логістичних рішень. Основними функціями логістичних інформаційних систем на підприємствах є: базові – прийняття замовлень, створення документів; планові – прогнозування обсягів замовлення; контрольні – порівняння результатів з наміченими стандартами обслуговування, координаційні – планування продажів, замовлень; інтеграційні – поєднання логістичної інформаційної системи підприємства із зовнішніми системами клієнтів, постачальників, наприклад, за допомогою систем електронного обміну даних [1, с. 183].

Для ефективної інформаційної підтримки логістичних процесів, побудова інформаційної системи логістики має базуватися на шістьох основних принципах (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Принципи логістичних інформаційних систем [17, с. 119]

Принцип	Сутність та особливості принципу
Повнота і придатність інформації	Інформація має подаватися в тому місці, в тому виді і такої повноти, котра потрібна для виконання відповідних логістичних функцій і операцій.
Точність	Достовірність і коректність вихідних даних має величезне значення для прогнозування попиту, планування потреб у матеріальних ресурсах та інше.
Своєчасність	Логістична інформація має надходити в систему управління своєчасно, як цього вимагають більшість логістичних технологій, особливо заснованих на концепції «точно у термін».
Орієнтованість	Інформаційні потоки мають бути орієнтовані на виявлення додаткових перспектив покращення якості продукції, сервісу, зменшення рівня логістичних витрат.
Гнучкість	Інформація, яка шириться в логістичній інформаційній системі, має бути адаптованою до певних користувачів і мати найбільш зручний для них вигляд.
Придатний формат даних	Інформаційні повідомлення, що застосовуються у логістичній системі, мають максимально ефективно використовувати продуктивність технічних засобів.

Складні сучасні умови функціонування соціально–економічних систем господарювання свідчать про необхідність використання нових теоретичних підходів та методів управління інформаційною системою логістичних

процесів, та використання прикладного інструментарію, а саме системи оцінювання та діагностики управління. Використання оцінювання управління логістичними процесами дозволяє завчасно визначати та ефективно долати будь-які рівні невизначеності динамічного ринкового середовища та дає змогу своєчасно адаптуватися до нього.

### 1.3 Методичні аспекти оцінки управління логістичних процесів на підприємстві торгівлі

На сьогоднішній день, торговельним підприємствам в нашій країні дуже складно втримати свою позицію на ринку, якщо дане підприємство не здійснює пошук та не впроваджує нові технології управління, не використовує новітні підходи та не приймає ефективні управлінські рішення. Саме використання логістичного інструментарію надає підприємствам змогу отримати конкурентні переваги, допомагає знизити рівень витрат, підвищити продуктивність діяльності та вдосконалити обслуговування споживачів. Через це виникає потреба в оцінюванні та діагностиці управління логістичними процесами.

Функціонування будь-якої системи управління потребує забезпечення фідбеку між управлінськими рішеннями, котрі було прийнято, та результатами, котрі було отримано внаслідок їх виконання. Засобом, що допомагає налагодити такий зворотній зв'язок є процес оцінювання, що полягає у визначенні значущості отриманих результатів. Важливість процесу оцінки управління підкреслюється багатьма вченими та науковцями. Класики стратегічного управління Р. Каплан та Д. Нортон стверджують, що «управляти можна лише тим, що піддається оцінюванню, а оцінити можна лише те, що можна описати» [15, с. 272].

Оцінка управління логістичних процесів на підприємстві торгівлі – це регулярний, чіткий, конкретизований процес, спрямований на вимірювання

витрат і вигод, що пов'язані із програмами діяльності логістичного управління і для відповідності їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів та цілями підприємства [19, с. 40].

Отже, проведення оцінки управління логістичними процесами на підприємстві має бути першим кроком під час реалізації комплексної програми з удосконалення системи управління, тому що саме це дозволить виявити реальне положення справ у даній області, визначити існуючі проблеми та недоліки логістичного управління підприємством.

Мета оцінки управління логістичних процесів на підприємстві торгівлі полягає у визначення ступеня досягнення цілей, рівня ефективності роботи логістичної системи, шляхів і вартості досягнення очікуваних результатів. Результати оцінювання дають змогу визначити найперспективніші та найслабші місця управління, та дає підстави для обрання кращих методів роботи, запровадження нових технологій у повсякденну роботу та обґрунтування управлінських рішень [18].

Застосування систем оцінювання управління логістичних процесів на підприємстві торгівлі покликані вирішити три основні завдання: моніторинг логістичних процесів, контроль над ними та оперативне управління [63, с. 267].

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності та результативності. Серед вчених-науковців та практиків, що досліджували методики оцінки ефективності та результативності управління логістичними процесами на підприємстві, були: Н.С. Краснокутська [6], R.S. Kaplan, D.P. Norton [15], О.М. Поспелов [33], Ю.В. Пономарьова [39], Т. Семенова, К. Поправка [40], І. В. Крючкова [51], Н.В. Чернописька [63], М.С. Шкода [64] та інші.

Не зважаючи на те, що різні аспекти результативності логістичного управління досить активно висвітлюються в науковій літературі, на сьогодні, досі відсутній єдиний погляд науковців, щодо критеріїв та показників оцінки управління логістичними процесами. Кожен з науковців по-різному підходить

до даного питання, наголошуючи або лише на деяких її складових, або ж використовуючи комплекс загальних методів, які можуть виступати лише узагальнюючими результатами логістичної діяльності.

Зважаючи на відсутність єдиного методу оцінки та неоднозначність деяких наукових позицій, Н.С. Краснокутська наводить рекомендації, що вважає за доцільне враховувати при визначенні критеріїв оцінки управління. Отже, показники та критерії оцінки логістичного управління, мають бути: всебічними та системними; однозначними для сприйняття; об'єктивними та сприятливими для оцінки конкретного досліджуваного процесу; адекватними та достовірними; нейтральними, щодо досліджуваного процесу (забезпечення рівних умов для оцінювання); наочними, забезпечувати змістовність та повноту охоплення головних ознак досліджуваного процесу [6, с. 128].

Перш ніж перейти до визначення підходів та розкриття основних критеріїв і показників оцінки управління логістичними процесами на торговельних підприємствах, необхідно визначити, що взагалі розуміють під поняттям ефективного та результативного управління логістичними процесами на підприємстві.

Як зазначає Ю.В. Пономарьова, у спеціальній літературі немає єдності щодо визначення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві, хоча здебільшого основним критерієм такої ефективності вважають мінімізацію логістичних витрат у поєднанні з досягненням необхідного рівня логістичного сервісу. Для прикладу, даний вчений у якості визначення ефективності управління логістичними процесами пропонує розуміти «...показник, або систему показників, що характеризують рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних витрат» [39, с. 98].

Згідно теорії економіки та менеджменту, ефект – це результат, або наслідок, а ефективність розглядається як відношення отриманого результату до витрат ресурсів, що були спрямовані на отримання даного результату [63, с. 268].



Отже, ефективність та результативність будь-якого процесу можна визначити за формулою (1.1):

$$\text{Ефективність} = \text{Результат} / \text{Витрати, котрі забезпечили цей результат}, \quad (1.1)$$

Виходячи з цього, логічним припущенням буде те, що ефективність управління розраховується за формулою (1.2) [45, с. 4]:

$$\text{Ефективність управління} = \text{Ефект (результат) від управління} / \text{Управлінські витрати, що забезпечили цей результат}, \quad (1.2)$$

Виходячи з зазначеного вище розуміння ефективності та результативності управління, розглянемо наявні у літературі наукові підходи, щодо оцінки управління логістичними процесами на підприємствах.

У вітчизняних та закордонних наукових працях можна зустріти безліч підходів до оцінки управління логістичними процесами на підприємстві, але найчастіше виокремлюють 6 основних підходів, кожний з яких дає змогу оцінити ефективність управління з різних позицій, зобразимо їх в таблиці 1.5 .

Таблиця 1.5 – Підходи до оцінки логістичного управління [64, с. 35]

Підходи до оцінки управління	Ефективність логістичного управління в рамках підходу оцінюється
Цільовий підхід	З позиції досягнення основної мети його функціонування, тобто задоволення потреб споживачів.
Витратний підхід	З позиції можливості мінімізації логістичних витрат.
Результативний підхід	З позиції впливу логістики на кінцеві фінансові показники.
Збалансований підхід	З використанням системи збалансованих показників.
Інтегральний підхід	З використанням узагальнюючих інтегральних показників.
Системний підхід	З позиції взаємозв'язків всіх складових логістичної системи.

На нашу думку, найбільш оптимальним підходом до оцінки управління логістичних процесів на підприємстві є системний підхід, оскільки саме він дає можливість врахувати різні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства.

Відповідно до наявних наукових підходів оцінки управління логістичними процесами на підприємстві, безліч закордонних та вітчизняних науковців, теоретиків та практиків, пропонують до використання свої методи оцінювання, що містять системи показників та методики їх розрахунку. Пропонуємо розглянути деякі з них.

Крючкова І.В., одним з сучасних підходів до оцінки логістичного управління підприємством вважає методику, розроблену управляючим комітетом компанії Odette, яка була створена, для того, щоб чітко визначити основні критерії, необхідні для оцінки якості реалізації логістики в конкретному підприємстві. Методика Odette припускає оцінку шести областей реалізації логістики у підприємстві (табл.1.6).

Таблиця 1.6 – Оцінні області логістики згідно методики Odette [30, с. 36]

Область реалізації логістики на підприємстві	Процеси, що здійснюються в конкретній області реалізації логістики
Відносини постачальника і клієнта	Логістична угода, оцінка логістики, розвиток відносин.
Організація роботи (робочого процесу)	Опис роботи, стала практика роботи, розвиток системи управління персоналом.
Цілі, вимірювання і поліпшення	Стратегії і цілі, плани дій, контроль над виплатами.
Аналіз процесу постачання	Аналіз логістичного процесу, обмін інформацією, планування вимог до матеріалів, отримання товарів, управління запасами.
Аналіз процесу виробництва	Аналіз логістичного процесу, планування виробництва та потужностей, контроль виробництва, обслуговування і ремонт, запуск нових виробів.
Аналіз процесу розподілу	Аналіз логістичного процесу, процес поставки, складування готової продукції, управління упаковкою, транспорт, запуск нових або модифікованих виробів.

Для оцінки рівня розвитку логістичного управління у підприємстві за допомогою методики Odette треба виконати певну послідовність дій, яка включає 4 етапи.

1 етап. Збір інформації.

2 етап. Заповнення листа результатів оцінки – на цьому етапі треба відповісти на ряд питань, запропонованих розробниками даного документа. Щоб сформулювати загальну оцінку рівня розвитку логістичного управління на підприємстві, ними була створена «система вирашних пунктів», що дає

можливість зважувати отримані відповіді. Для цього використовуються оцінки 0, 1, 2, що визначені з метою оцінювання поточного рівня розвитку логістики.

3 етап. Аналізування результатів оцінювання, що дозволяє ідентифікувати ключові області роботи підприємства, які вимагають нагального впровадження заходів щодо поліпшення їх функціонування.

4 етап. Розробка плану дій, який буде базою для подальших заходів щодо удосконалення проблемних місць реалізації логістики у підприємстві.

На думку І.В. Крючкової, ця методика є ефективним інструментом для оцінки логістичного управління підприємством і заслуговує найпильнішої уваги з боку фахівців [51, с. 81]. У даному підході, для оцінки управління застосовуються методи опитування та анкетування (споживачів, працівників, керівної ланки підприємства тощо), які потім дозволяють визначити ключові перспективні області та найменш ефективні області в роботі підприємства.

На нашу думку, такий метод є ефективним для дослідження управління логістичними процесами на підприємстві, але виключно з середини підприємства, до того ж оцінка отримана за методикою Odette може бути упередженою та не об'єктивною.

Пономарьова Ю.В. у своїй збірці наукових праць стосовно логістичного управління, спирається на наукові праці Д.Дж. Бауэрсокса та Дж.Д. Клосса, та пропонує під час оцінки застосовувати показники витрат, задоволення споживачів, якості товарів та надаваних послуг, часу, активів та інше.

При цьому, на думку даного автора, витрати мають виражатися або у якості загальної грошової суми витрат, або у якості грошової суми з розрахунку на одиницю продукції, або часткою в обсязі продажів.

Показники задоволення споживачів та якість товару і послуг, що надає підприємство, мають характеризувати здатність фірми досягати повного задоволення своїх клієнтів.

Часові показники характеризують можливість підприємства швидко реагувати на вимоги та побажання споживачів. Основними часовими

показниками виступають: тривалість циклу виробництва починаючи від замовлення на поставку ресурсів закінчуючи випуском готової продукції, час реакції ланцюга постачань, виконання виробничого плану.

Завдяки активам оцінюється ефект від застосування капіталу, який було інвестовано в інфраструктуру та обладнання та обігового капіталу, який «заморожено» в товарних запасах. Завдяки оцінюванню активів можна визначити швидкість обороту обігових коштів та окупність основних засобів [39, с. 207].

На думку автора, підхід запропонований Ю.В. Пономарьовою є досить змістовним та ефективним, але даний підхід розкриває тільки окрему ланку логістичного управління, а саме – управління матеріальними потоками підприємства, а вказані логістичні показники мають використовуватися у порівнянні з певними стандартами.

На думку Р.Р. Ларіної для оцінки управління логістичними процесами на підприємстві достатньо використовувати один загальний метод оцінки, що поєднує класичні показники економічності, своєчасності запуску та випуску замовлень, надійності постачань, якості замовлень, результативності, гнучкості і ритмічності постачань. Запропонований даним автором метод оцінки, полягає у простому веденні звітності про логістичну діяльність. Для заповнення цієї форми звітності потрібно виділити витрати, пов'язані з діяльністю логістичної системи із загальної суми витрат підприємства.

Даний метод надає змогу підрахувати ефективність логістичних процесів, визначити вузькі місця та перспективні напрямки логістичного управління. Згідно наведених у формі звітності показників можна проводити періодичний моніторинг ефективності логістичної системи [37, с. 123].

Даний підхід надає можливість ефективно оцінювати фінансову сторону логістичного управління, дозволяє аналізувати витрати, активи та товарні запаси, їх оборотність та оновлюваність, також завдяки веденню звітності логістичних витрат можна розрахувати показники рентабельності та прибутковості логістичної діяльності підприємства, підвищення або

зменшення яких також є показником ефективного чи недосконалого управління, але на нашу думку оцінювання логістичного управління виключно з фінансового боку є недостатнім.

Як зазначає Н.В. Чернописька, показники, які пов'язані з оцінюванням вкладу логістики в діяльність підприємства, можна поділити на: показники, що характеризують систему логістичного управління; показники, що характеризують роботу системи логістичного управління [63, с. 267].

До першої категорії, на думку Н.В. Чернописька, треба віднести логістичні активи (склади, транспорт, обладнання, товарні запаси, тощо). Шляхом оцінювання управління активами можна визначити, наскільки швидко обертаються ліквідні активи та запаси і наскільки успішно окупляться інвестиції, вкладені в основні засоби підприємства.

До другої категорії, вчена відносить такі показники, як:

1. Ефективність логістичної системи – характеризує здатність приносити ефект, результативність процесу.

2. Продуктивність логістичної системи, що допомагає охарактеризувати ефективність діяльності працівників у логістичних процесах, шляхом вимірювання співвідношення між остаточним результатом роботи системи «на виході» і обсягом людських ресурсів «на вході», котрі використовуються системою для отримання цього результату.

3. Надійність логістичної системи – дозволяє порівняти фактичні результати роботи системи з задекларованими показниками. Для визначення фактичних показників надійності логістичної системи пропонується розділити показник «на виході» на показник «на вході».

4. Гнучкість логістичної системи, який відображає здатність пристосування всіх ланок логістичної системи до часу, величини, асортименту і способу доставки до індивідуальних запитів споживачів [63, с. 268].

Даний автор пропонує певний перелік основних показників та методик їх розрахунку для оцінки управління логістичними процесами на підприємстві (Додаток А, таблиця А.1).

На думку Н.В. Чернописької мета формування даної системи показників логістичного управління на підприємстві полягає в створенні бази даних, котру можна використовувати для оцінки системи логістичного управління та її компонентів, для виявлення можливостей підвищення ефективності, продуктивності, надійності та гнучкості.

Після розкриття показників логістичної активності підприємства, науковець вважає за доцільне порівняти отримані результати з найкращими показниками у галузі, це дасть можливість виявити потенціал щодо удосконалення управління підприємством.

На думку автора така методика є однією з найефективніших, тому що дозволяє комплексно оцінити управління у всіх логістичних підсистемах: постачання, збут, запаси, транспортування, розподіл.

Ковальська Л.Л. та Циганюк В.І. для оцінки управління логістичними процесами пропонують застосовувати наступні методики: оцінка рівня розвитку логістичної діяльності підприємства відповідно до функціональних напрямів; оцінка рівня логістизації персоналу підприємства [50, с. 91].

Перша, запропонована даними авторами, методика передбачає розрахунок показника логістизації функціональних напрямів. Для цього використовується формула (1.3):

$$R_{л/ф} = (ЧФ_{л} / ЧФ) * \alpha_1 * 100\% , 0 \leq \alpha_1 \leq 1, \quad (1.3)$$

де  $R_{л/ф}$  – рівень логістизації функціональних напрямів логістичної діяльності;

$ЧФ_{л}$  – кількість функціональних напрямів підприємства, що використовують логістичний підхід;

$ЧФ$  – загальна кількість функціональних напрямів;

$\alpha_1$  – коефіцієнт, що враховує реальний рівень розвитку логістичної діяльності підприємства (встановлюється емпіричним шляхом) [50, с. 92].

Згідно другій методиці оцінювання рівня розвитку логістичної діяльності ґрунтується на визначенні частки персоналу логістичної служби підприємства у загальній структурі кадрів. Для цього автори пропонують використовувати таку формулу (1.4):

$$R_{л/п} = (ЧП_{л} / ЧП) * \alpha_2 * 100\%, 0 \leq \alpha_2 \leq 1, \quad (1.4)$$

де  $R_{л/п}$  – рівень логістизації персоналу підприємства;

$ЧП_{л}$  – чисельність персоналу відділу логістики підприємства;

$ЧП$  – загальна чисельність персоналу (чисельність основного, кваліфікованого персоналу);

$\alpha_2$  – коефіцієнт втрат робочого часу, що враховує виконання нехарактерних для підрозділу функцій (встановлюється емпіричним шляхом) [50, с. 93].

На думку автора, дана методика є корисною при визначенні ступеня використання логістичного управління на підприємстві загалом та дозволяє отримати загальну оцінку логістичної діяльності господарюючого суб'єкта, але даний метод не дозволяє досконало проаналізувати всі логістичні процеси на яких здійснюється управління.

Однією з широковідомих сучасних методик оцінки та діагностики підприємницької діяльності загалом, є система КПЕ, що розшифровується як ключові показники ефективності (з англ. Key Performance Indicators). Дану методику використовують більшість великих світових компаній, таких як Apple, Microsoft, Google, Nike та інші [62, с. 162].

Хмарська І.А., Сігаєва Т.Є. та Бачинська О.М. у своїй статті стверджують, що показники ефективності (КПЕ) допомагають ефективно оцінювати результативність та ефективність управління логістичними процесами, визначати сфери які потребують вдосконалення та відстежувати прогрес у часі.

КПЕ, які, на думку даних авторів, можна застосовувати саме для оцінювання ефективності управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі зобразимо в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – КПЕ, для оцінювання ефективності управління логістичними процесами на підприємстві за І.А. Хмарська, Т.Є. Сігаєва та О.М. Бабчинська

[71]

КПЕ	Характеристика показника
Коефіцієнт виконання замовлень	Зображується у відсотку замовлень клієнтів, які були виконані і відвантажені вчасно. Високий рівень свідчить про ефективне управління процесами та запасами підприємства.
Оборотність запасів	Вказує на кількість разів, коли запаси були продані та замінені впродовж певного періоду часу. Висока оборотність запасів свідчить про ефективне управління запасами і може сприяти зниженню операційних витрат.
Коефіцієнт точності виконання замовлень	Відображається у відсотку замовлень, які були доставлені точно, без помилок. Високий рівень точності підвищує задоволеність клієнтів і знижує витрати, пов'язані з поверненнями та повторними відправленнями.
Транспортні витрати на одиницю товару	Допомагає розрахувати середню вартість транспортування кожної одиниці товару. Зменшення транспортних витрат на одиницю продукції свідчать про більш ефективне управління перевезеннями і можуть сприяти загальній економії коштів.
Витрати на складування	Допомагає вирахувати загальні витрати, що пов'язані зі зберіганням, обробкою та управлінням запасами на складах підприємства. Нижчі складські витрати свідчать про ефективні складські операції та оптимальне використання складських площ.
Час виконання замовлення	Вказує на час, який проходить від розміщення замовлення клієнта до його доставки. Скорочення часу свідчить про ефективність логістичних процесів і може сприяти підвищенню рівня задоволеності клієнтів.
Час циклу замовлення	Допомагає розрахувати час, що необхідний для обробки замовлення від його отримання до доставки. Зменшення даного показника свідчить про налагодженість логістичних процесів і швидке виконання замовлень.
Відсоток повернення	Вказує на відсоток продукції, яку клієнти повертають через дефекти або інші проблеми. Нижчий рівень свідчить про вищу якість продукції та ефективні логістичні процеси.
Задоволеність споживачів	Відгуки клієнтів та їхня задоволеність можуть надати цінну інформацію про якість логістичних операцій та їхній вплив на загальний клієнтський досвід.

Систематичне та регулярне відстеження та аналіз цих показників, допомагає компаніям оцінювати якість управління своїм логістичним потенціалом і приймати управлінські рішення на основі даних для оптимізації своїх логістичних процесів.



Ільченко Н.Б. вважає, що для оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві варто оцінювати якість надання логістичного сервісу. Даний автор стверджує, що вибираючи систему показників для оцінювання надання логістичного сервісу, кожне підприємство керується прийнятими на підприємстві цілями, завданнями та пріоритетами в обслуговуванні клієнтів [4, с. 302].

У своїй монографії Ільченко Н.Б також пропонує певний перелік КПЕ, які можна застосовувати для оцінки якості надання логістичного сервісу на торговельних підприємствах, до них відносяться такі: кількість «ідеальних відвантажень», тобто таких, що були доставлені клієнтам у необхідній кількості, необхідний час та відповідної якості, рівень «доступності» товару на складі, претензії споживачів, що показують рівень недоліків сервісу рівень виконання замовлень, час логістичних циклів у складському комплексі, ефективність доставки товарів, продуктивність складського комплексу, тощо [4, с. 308].

Також, ідею використання та розрахунку ключових показників ефективності для оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі, також підтримують науковці О.М. Поспелов, Л.В. Титенко та інші. До показників, які допомагають в загальному плані оцінити ефективність і результативність управління логістичними процесами, вчені відносять такі:

- фінансові показники логістичної системи (питома вага обсягів перевезень, дохід від надання додаткових логістичних послуг);
- витрати, які виникають у ланцюзі постачань (витрати на складування, транспортування, вантажні роботи, управління інформаційними процесами, відношення загальних витрат до кількості реалізованої продукції);
- показники управління логістичними активами в ланцюзі постачань (ймовірність дефіциту, норма насичення попиту, повнота охоплення замовленнями);

- показники надійності доставки (ступінь задоволення очікувань споживачів, неперервність виконання логістичних процесів, гнучкість операцій та логістичних процесів, рівень недоліків сервісу) [33].

Сукупність показників ефективності управління логістичними процесами на підприємстві та методику їх розрахунку, що пропонується для використання даними науковцями наведено в Додатку Б (Таблиця Б.1).

На думку вчених, для визначення цільових значення показників (КРЕ) можна використовувати: поточні значення показників або дані минулих періодів; результати бенчмаркінгу (внутрішньофірмового і міжфірмового); результати опитування споживачів та співробітників застосовуючи метод експертних оцінок [61, с. 868].

Проаналізувавши наявні методичні підходи до оцінки управління логістичними процесами на підприємстві можна зробити висновок, що наразі існує величезний перелік методів, який передбачає використання розрахунку різних показників. Зважаючи на це, варто зазначити, що вибір конкретного підходу та переліку показників буде залежати від особливостей діяльності конкретного досліджуваного підприємства та визначених ним цілей.

Для потреб управління логістичними процесами на торговельному підприємстві необхідне розроблення і застосування таких інструментів вимірювання ефективності логістичної діяльності, які могли б найбільш адекватно відображати як результати функціонування інтегрованого логістичного ланцюга, так і результати здійснюваних у межах даного суб'єкта господарювання логістичних процесів, робіт, процедур у співвідношенні з використовуваними для цього ресурсами [61, с. 870].

На нашу думку, найбільш оптимальним методом для оцінки управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі, є використання методу ключових показників ефективності (КПЕ). Даний метод є досить комплексним з огляду на витрати часу і кількість розрахунків, використання даного підходу дає можливість систематизувати показники оцінки у відповідності з запропонованими елементами логістичної системи, до того ж перелік

показників КПЕ можна розширювати та допрацьовувати в залежності від особливостей конкретного підприємства: галузь, розмір, рівень забезпеченості ресурсами, цілі тощо.

## Висновки до 1 розділу

Підсумовуючи перший розділ роботи, у якому було розкрито сутність та охарактеризовано основні деталі логістичних процесів на підприємстві торгівлі, визначено місце та роль управління логістичними процесами в системі управління підприємством торгівлі та окреслено основні методичні аспекти оцінки управління логістичних процесів на підприємстві торгівлі, зазначимо, що для ефективного управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі варто дотримуватись певних правил, які будуть забезпечувати продуктивну та результативну логістичну діяльність та діяльність підприємства загалом.

Опрацювавши наукові джерела, автором було визначено, що основні завдання логістичних процесів вирішуються саме на операційному рівні управління підприємством, да даних завдань відносять ті, які стосуються транспортування, складування, утримання запасів, пакування тощо.

Навколишнє середовище логістичних процесів формують такі ключові фактори: конкурентний, георинковий, техніко–технологічний, паливно–енергетичний, соціально–економічний, структури логістичного ланцюга, тенденцій розвитку сервісу та ступеня державного регулювання.

Також було визначено, що всі процеси логістичного управління на підприємствах будь–якого виду діяльності здійснюються на основі загальних принципів управління, але з урахуванням специфіки логістичної діяльності, серед принципів управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі такі: принцип системності і комплексності, принцип координації, принцип організації витрат та принцип інноваційності.

Ефективність функціонування логістичних процесів на підприємстві торгівлі, інтеграція, координація і синхронізація їх з товарними та фінансовими потоками залежить також від розвитку логістичної інфраструктури та від якісного функціонування інформаційних потоків.

Для оцінювання управління логістичними процесами на сучасному підприємстві торгівлі автором було розглянуто ключові підходи, методи та показники, котрі дають змогу підрахувати ефективність управління логістичними процесами, визначити вузькі місця та перспективні напрями логістичного управління. Зокрема було проаналізовано показники ефективності, продуктивності, надійності та гнучкості логістичної системи, логістизації функціональних напрямів, фінансові, витратні показники та інші.

Таким чином, управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі є важливим аспектом діяльності підприємства загалом, який полягає в оптимізації збутового процесу завдяки раціональному використанню ресурсів і мінімізації витрат, що в результаті приносить підприємству прибуток та дозволяє підвищувати якість продукції або пропонованих послуг.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СВІТ ТРЕЙДІНГ»

#### 2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Світ Трейдинг»

ТОВ «Світ Трейдинг» було зареєстровано 25 лютого 2010 року, за юридичною адресою: Україна, 69061, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Миколи Краснова, будинок 6.

Розмір статутного капіталу складає 500 000,00 грн.

За своєю організаційно–правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю.

Товариство є юридичною особою, має власне найменування, власне майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, а також інші притаманні юридичній особі речі, які має право використовувати та змінювати на свій розсуд.

Товариство в своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також іншими нормативно–правовими актами, прийнятими відповідно до цих законодавчих актів та здійснює свою діяльність згідно Статуту.

ТОВ «Світ Трейдинг» з 2010 року є офіційним та основним дистриб'ютором ТМ «Roshen» та ТМ «Мрія» в Запорізькій та, з 2021 року, в Дніпропетровській областях, займається продажем кондитерських виробів та спецій торговельним точкам, мережам АЗС та кінцевим споживачам.

Підприємство є незалежним від виробника оптовим посередником, який здійснює продаж від свого імені та за свій рахунок і діє на підставі спеціального договору, укладеного з виробником.

Майно підприємства становлять основні фонди і оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Джерелами формування майна ТОВ «Світ Трейдинг» є: доходи, отримані від реалізації товарів та послуг; кредити банків і інших кредиторів; капітальні вкладення і дотації з бюджетів; інші джерела, які не заборонені законодавчими актами України.

ТОВ «Світ Трейдинг» веде господарську діяльність по всіх напрямках, що не заборонені діючим законодавством та несе відповідальність за екологічну чистоту наданих ним послуг, виконаних робіт та товарів [35].

Основним видом діяльності ТОВ «Світ Трейдинг» є КВЕД – 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Додатковими видами діяльності ТОВ «Світ Трейдинг» є: 46.34 Оптова торгівля напоями; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель; 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами; 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки [68].

Організаційна структура управління ТОВ «Світ Трейдинг» розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на всі процеси діяльності, починаючи з забезпечення його матеріальними та технічними ресурсами і закінчуючи процесами реалізації продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат, а також забезпеченням ритмічної та рентабельної діяльності у напрямках, що передбачаються Статутом [35].

Організаційну структуру підприємства ТОВ «Світ Трейдинг» зобразимо на рис. 2.1.

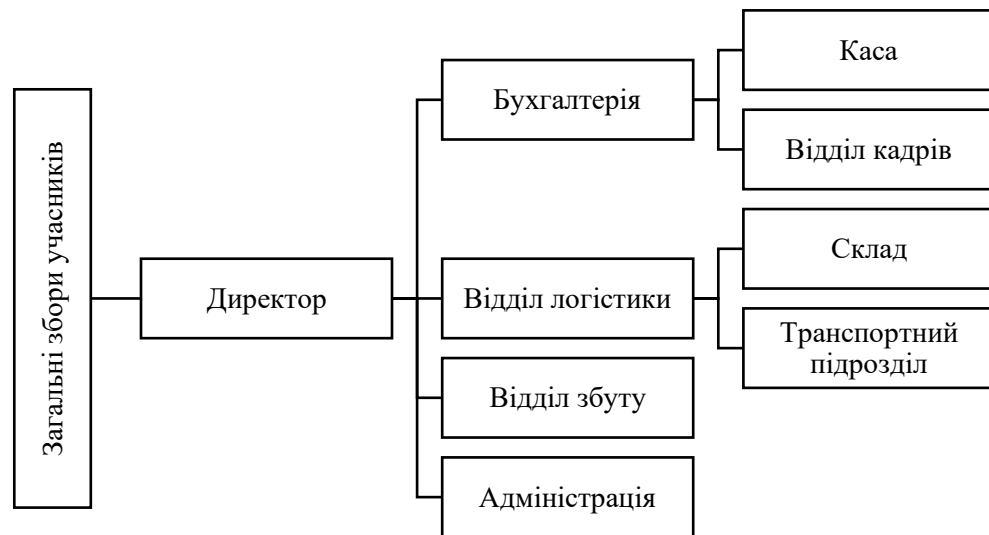


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Світ Трейдинг»

На ТОВ «Світ Трейдинг» застосовується класична, лінійно-функціональна структура управління, яка ґрунтується на розподілі компетенцій та відповідальності за функціями управління. Кожен з підрозділів очолює керівник, що наділений всіма повноваженнями та правами, здійснює одноособове керівництво підлеглими йому ланками і зосереджує у своїх руках усі функції управління. Керівники підрозділів безпосередньо підпорядковуються тільки одному керівнику більш високого рівня управління – директору підприємства. Дана структура управління забезпечує підприємству швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможливорює необхідний маневр ресурсами.

Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які, в свою чергу, взаємодіють із функціональними підрозділами з вирішення управлінських завдань

Вищим органом управління товариством є загальні збори учасників, або засновників товариства. Компетенції загальних зборів учасників зобразимо на рисунку 2.2.

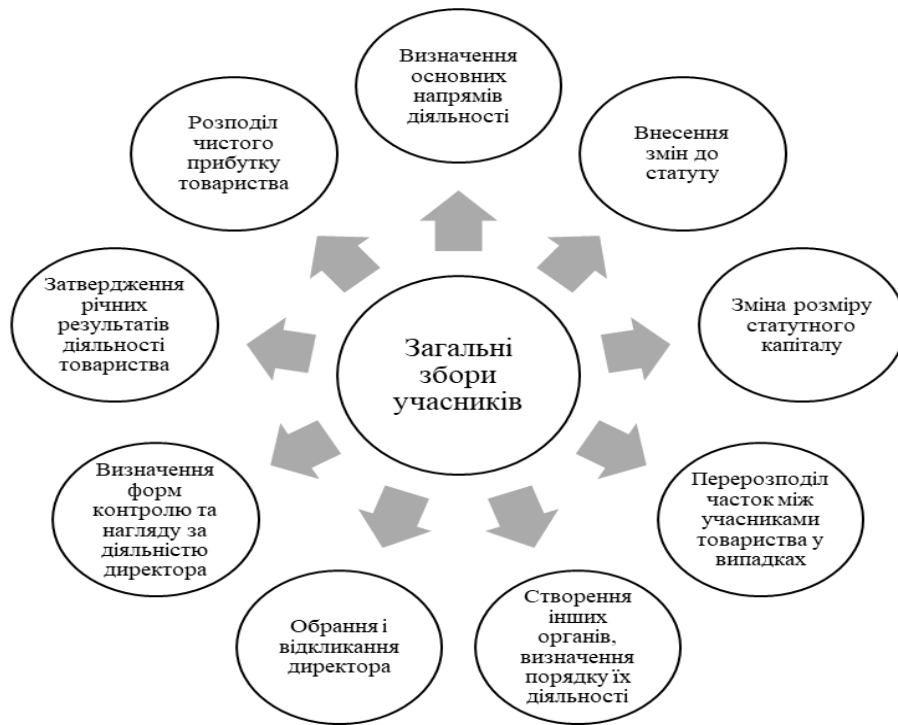


Рисунок 2.2 – Компетенції загальних зборів учасників ТОВ «Світ Трейдінг»

Виконавчим органом ТОВ «Світ Трейдінг», який здійснює управління його поточною діяльністю є директор, він підзвітний загальним зборам учасників товариства та організує виконання його рішень. Директор вирішує всі питання діяльності товариства, пов'язані з управлінням його поточною діяльністю, за винятком тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників. Питання, для вирішення яких необхідна попередня згода загальних зборів учасників товариства вирішуються директором після надання такої згоди.

Директор керує поточною роботою підприємства, несе відповідальність за організацію бухгалтерського обліку, подання звітності, своєчасність та повноту сплати податків та заробітної плати найманим працівникам, зберігання документів, тощо.

Трудовий колектив підприємства ТОВ «Світ Трейдінг» становлять всі громадяни, які беруть участь у його діяльності на основі трудового договору, а також інших форм договорів, які регулюють трудові відносини працівника з підприємством.



Станом на 31 грудня 2022 року штат співробітників підприємства ТОВ «Світ Трейдинг» нараховував 139 працівників.

За характером виконуваних функцій персонал ТОВ «Світ Трейдинг» можна поділити на 5 категорій:

- керівники – особи, які займаються управлінням процесами на підприємстві відповідно до відділів;
- працівники відділу збуту – особи, які відповідають за збут товарів, укладають угоди на постачання товарів або послуг, налагоджують та підтримують ділові взаємини із споживачами товарів та послуг, що реалізуються, займаються проведенням інвентаризацій в торгових точках, оформлюють прилавки та інші частини магазинів рекламною продукцією, проводять промоакції або допомагають з їхньою організацією, тощо;
- працівники відділу логістики: особи, які безпосередньо займаються плануванням логістичних маршрутів та обробкою замовлень від споживачів; особи, які безпосередньо задіяні у процесі розміщення та зберігання товарів на складі, переміщенням товару на складах, розвантаженням та завантаженням товарів в автомобілі та інше (працівники складу); особи, які здійснюють доставку товарів від складу підприємства до споживача та займаються технічним обслуговуванням автомобільного транспорту на підприємстві (працівники транспортного підрозділу);
- працівники бухгалтерії – особи, які займаються підготовкою та оформленням документації, її обліком та контролем, досліджують та прогнозують попит споживачів та займаються формуванням замовлень товарів у постачальника, здійснюють звірку взаєморозрахунків з постачальниками та покупцями, ведуть облік реалізації товарів, торговельно–рекламного обладнання, розрахунково–касових та банківських операцій, вивчають та аналізують становище підприємства або товару на ринку, потреби споживачів та їх поведінку на окремих сегментах ринку, досліджують конкурентоспроможність товарів і розробляють пропозиції щодо підвищення її рівня та оптимізації товарного асортименту, займаються нарахуванням

заробітної плати, приймають і ведуть облік замовлень і специфікацій, які подають замовники, перевіряють відповідність обсягів і номенклатури замовленої продукції, розробляють і впроваджують стандарти підприємства з організації зберігання, збуту і транспортування готової продукції, інструкції про знижки, строки та умови платежів, а також заходи щодо додержання режиму економії, зниження наднормативних залишків готової продукції та інше;

- працівники адміністрації – особи, в обов'язки яких входить забезпечення комфортних та сприятливих умов діяльності підприємства та його працівників, а саме підтримання інформаційної безпеки в організації, усунення неполадок в комп'ютерній системі, надання правової допомоги структурним підрозділам підприємства, контроль за станом здоров'я працівників підприємства та вчасним проходженням ними періодичних медоглядів, прибирання приміщень підприємства та прилеглої території, збереження майна підприємства тощо.

Організаційну структуру управління ТОВ «Світ Трейдинг» зобразимо на рис. 2.3.

Виходячи зі схеми, представленої на рис. 2.3. можна зробити висновок, що підприємство очолює директор, який має у своєму підпорядкуванні менеджерів другого рівня – головного бухгалтера, начальника торговельного відділу, головного механіка, логіста, оператора та завідуючого складом. В свою чергу ці керівники мають у своєму підпорядкуванні загальновиробничий персонал (бухгалтери, економісти, водії, комплектувальники та інші). Також на підприємстві працюють допоміжні працівники (адміністрація), серед яких юрист, системний адміністратор, прибиральник, охоронець та медсестра.

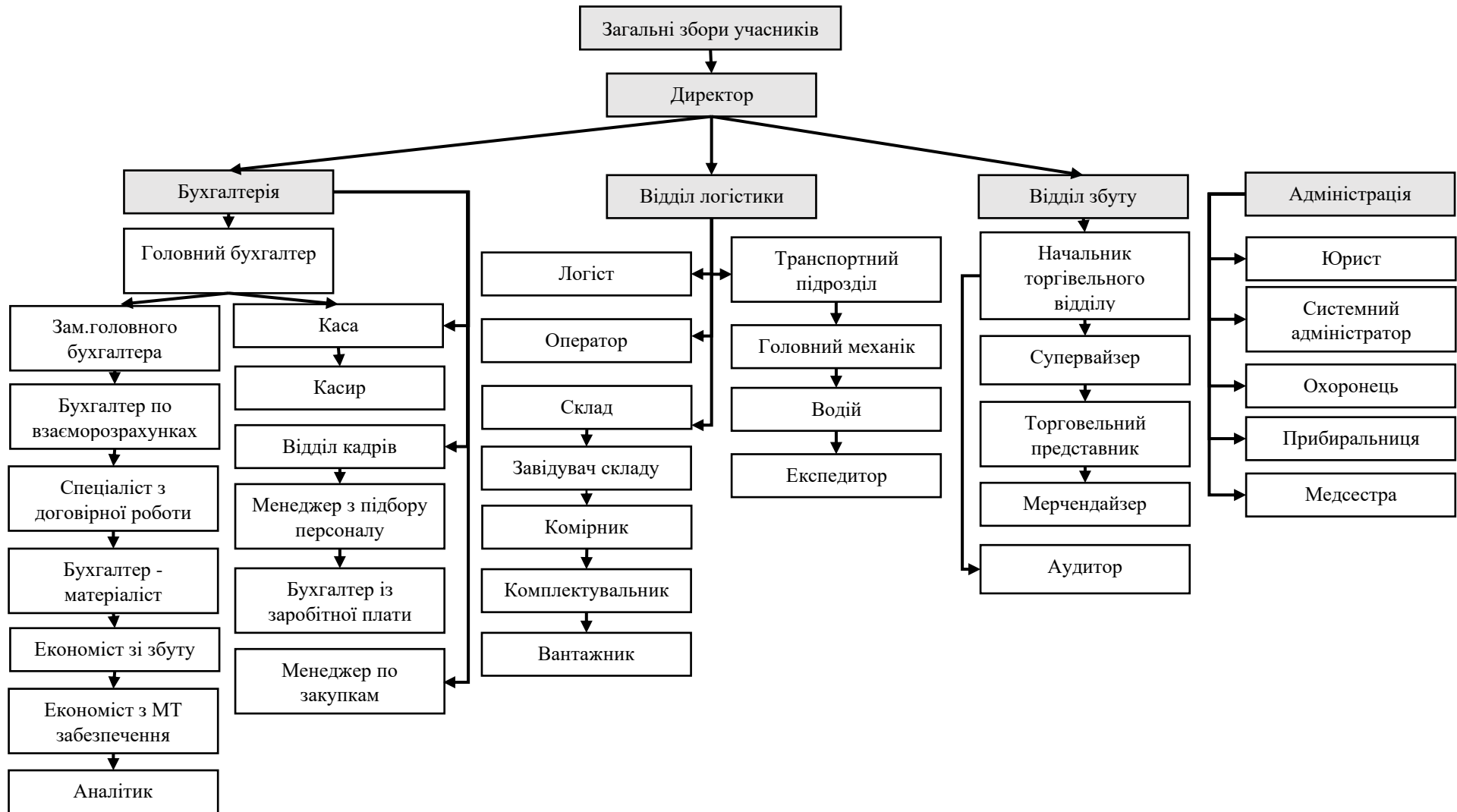


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «Світ Трейдинг»

Нормативно-правову базу, якою керується ТОВ «Світ Трейдинг» під час здійснення своєї фінансово-господарської діяльності, складають: Конституція України; Цивільний кодекс України; Господарський кодекс України; Податковий кодекс України; Кодекс цивільного захисту України; Кодекс законів про працю України; та інші нормативно-правові акти.

У своїй діяльності ТОВ «Світ Трейдинг» базується на Статуті, посадових інструкціях, правилах внутрішнього трудового розпорядку, та інших правилах, стандартах тощо.

Спираючись на балансові показники та звітність про фінансові результати ТОВ «Світ Трейдинг» (Додатки В, Д та Е) за 2020–2022 роки, проаналізуємо основні фінансово–економічні показники досліджуваного підприємства у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансово–економічних показників ТОВ «Світ Трейдинг» за 2020–2022 роки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020–2021 рр.		Відхилення 2021–2022 рр.	
				Абс. відх., тис.грн	Темп росту, %	Абс. відх., тис.грн	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	201253,60	342196,60	516659,00	140943,00	170,03	174462,40	150,98
Інші операційні доходи, тис.грн	4063,60	2088,10	3801,60	–1975,50	51,39	1713,50	182,06
Інші доходи, тис.грн	287,50	179,10	894,60	–108,40	62,30	715,50	499,50
Разом доходи, тис.грн	205604,70	344463,80	521355,30	138859,10	167,54	176891,50	151,35
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	187015,90	314629,00	486482,70	127613,10	168,24	171853,70	154,62
Інші операційні витрати, тис.грн	16384,60	25754,00	27567,60	9369,40	157,18	1813,60	107,04
Інші витрати, тис.грн	199,30	551,30	1947,90	352,00	276,62	1396,60	353,33
Разом витрати, тис.грн	203599,80	340934,90	515995,20	137335,10	167,45	175060,30	151,35
Фін. результат до оподаткування, тис.грн	2004,90	3528,90	5360,10	1524,00	176,01	1831,20	151,89

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Податок на прибуток, тис.грн	360,90	635,20	964,80	274,30	176,00	329,60	151,89
Чистий прибуток, тис.грн	1644,00	2893,70	4395,30	1249,70	176,02	1501,60	151,89

Підсумовуючи результати, отримані під час аналізу основних фінансово–економічних показників ТОВ «Світ Трейдинг» у таблиці 2.1, можна зазначити, що спостерігається позитивна динаміка – майже всі показники збільшились порівняно з попереднім періодом.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшився на 140943,00 тис. грн. (темп росту 170,03%), у 2022 році по зрівнянню з 2021 роком збільшився на 174462,40 тис. грн. (темп росту 150,98%).

Інші операційні доходи у 2021 році зменшились більш ніж на половину порівняно з показниками 2020 року, та склали 1975,50 тис.грн (темп росту склав 51,39%), але вже у 2022 році даний показник збільшився на 1713,50 тис.грн (темп росту склав 182,06 %).

Показник інших доходів протягом досліджуваного періоду теж мав схожу з попереднім показником динаміку, так у 2021 році даний показник зменшився на 108,40 тис.грн (темп росту – 62,30%) порівняно з 2020 роком, та складав 287,50 тис.грн, а у 2020 році збільшився майже в 5 разів, та складав вже 894,60 тис.грн, що на 715,50 тис.грн більше ніж відповідний показник у 2020 році (темп росту – 499,50%).

Загалом доходи ТОВ «Світ Трейдинг» показують позитивну динаміку до зростання протягом всього досліджуваного періоду, так у 2021 році загальний показник доходу склав 344463,60 тис.грн, що на 138859,10 тис.грн більше (темп росту склав 167,54%) порівняно з попереднім, 2020 роком. У 2022 році показник збільшився на 176891,50 тис.грн (темп росту – 151,35%) та складав 521355,30 тис.грн.

В свою чергу і витрати підприємства збільшились також, так собівартість реалізованої продукції у 2021 році в порівнянні з 2020 роком збільшилась на 127613,1 тис. грн. (темп росту 168,24%), у 2022 році по зрівнянню з 2021 роком збільшилась на 171853,70 тис. грн. (темп росту 154,62%), а інші операційні витрати у 2021 році стали більшими на 157,18% від 2020 року, та у 2022 році на 107,04% від 2021 року.

Показник інших витрат у 2021 році складав 551,30 тис.грн, що на 352 тис.грн більше ніж у 2020 році (темп росту – 276,62%), також збільшення спостерігалось і у 2022 році, даний показник тоді складав вже 1947,90 тис.грн, що на 1396,60 тис. грн більше в порівнянні з 2020 роком (темп росту склав 353,33%).

Загальні витрати ТОВ «Світ Трейдинг» у 2020 році складали 203599,80 тис. грн, у 2021 – 340934,90 тис. грн, що на 137335,10 тис. грн більше ніж у 2020 році (темп росту – 167,45%), а у 2023 році – 515995,20, що на 175060,30 більше ніж у попередньому, 2021 році, темп росту склав 151,35%.

Фінансовий результат до оподаткування у 2021 році, порівняно з 2020 роком, збільшився на 1524 тис.грн (темп росту 176,01%), також у 2022 році, порівняно з 2021 роком, збільшився на 1831,20 тис.грн (темп росту склав 151,89%).

Податок на прибуток у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшився на 274,30 тис.грн (темп росту – 176%), а у 2022 році по зрівнянню з 2021 роком на 329,60 тис.грн (темп росту склав 151,89%).

Позитивна динаміка також спостерігається у показнику чистого прибутку, так у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком він збільшився на 1249,70 тис. грн (темп росту склав 176,02%), а у 2022 році в порівнянні з 2021 – на 1501,60 грн (темп росту склав 151,89%).

Отже, завдяки проведеному аналізу фінансово–економічних показників, можна зробити висновок, що ТОВ «Світ Трейдинг» є платоспроможним підприємством з достатнім та стабільним доходом, а також таким, що здійснює прибуткову діяльність.

Як і будь-яке інше торгівельне підприємство, ТОВ «Світ Трейдинг» вважає своєю основною метою отримання прибутку. Оскільки основні результати діяльності торгівельного підприємства напряму залежать від кількості та якості доставлених товарів, то однією з найважливіших умов для забезпечення ефективності функціонування ТОВ «Світ Трейдинг» є наявність достатнього рівня впровадження логістики на ньому.

Зважаючи на мінливі ринкові умови, для забезпечення гнучкості, логістика на підприємстві потребує постійного оцінювання та вдосконалення, що дозволить підприємству швидше реагувати на вплив зовнішнього середовища та підлаштовувати свій внутрішній потенціал для переходу на більш високий рівень надання послуг й покращення сервісу, збільшення обсягів збуту та підвищення ефективності діяльності загалом.

## 2.2 Оцінка логістичної діяльності на досліджуваному підприємстві

ТОВ «Світ Трейдинг» є офіційним дистриб'ютором ТМ «Рошен», тобто є незалежним від виробника оптовим посередником, який здійснює продаж товарів від свого імені та за свій власний рахунок, діючи на підставі спеціального договору, укладеного з виробником.

Основною функцією ТОВ «Світ Трейдинг», як дистриб'ютора, є не тільки безпосереднє здійснення прямих продажів кінцевим споживачам, а і розвиток та підтримка дилерської мережі. Для забезпечення можливостей щодо реалізації цієї функції ТОВ «Світ Трейдинг» акумулює на своїх складах за купувані від товаровиробника великі товарні партії з подальшим їх перерозподілом на дрібніші, але за вищими цінами, ніж відпускні ціни виробника, в асортименті, визначеному з урахуванням потреб підприємства.

Організаційна структура логістичної діяльності ТОВ «Світ Трейдинг» базується на меті, цілях та сукупності відповідних завдань, які вона зобов'язана реалізовувати.

Мета логістичної діяльності підприємства ТОВ «Світ Трейдинг» – це в потрібний час та в конкретному місці забезпечити споживача необхідним асортиментом товару відповідної якості, та за найменших загальних витрат.

До логістичних цілей підприємства ТОВ «Світ Трейдинг» можна віднести: у вказаний проміжок часу постачати товар у вказаній кількості та з широким асортиментом, який відповідає вимогам якості; здійснювати контроль над запасами ресурсів в складському приміщенні; налагоджувати зв'язки з постачальником, щодо найбільш прийнятних об'ємів партій замовлень; якісно виконувати та обробляти всі замовлення у вказаний період часу; якісно та вчасно, без будь-яких затримок здійснювати доставку замовлень до клієнтів.

Серед основних завдань відділу логістики ТОВ «Світ Трейдинг» можна виокремити такі:

1. Регулювання управління матеріальних, фінансових та інформаційних потоків та, відповідно, всього логістичного ланцюга, який забезпечує своєчасність надання послуг «закупівля – транспортування – складування – зберігання – пакування – формування документації – завантаження – розвантаження – доставка, тощо».
2. Забезпечення своєчасного надання послуг за оптимальною вартістю.
3. Забезпечення відповідного виконання усіх зобов'язань стосовно надання послуг споживачам відповідно до умов укладених з ними договорів.
4. Діагностика ефективності та результативності логістичної діяльності підприємства.
5. Моніторинг оптимальності використання ресурсів підприємства.
6. Успішний документальний супровід логістичних процесів.
7. Перевірка та вдосконалення логістичного обладнання.
8. Забезпечення якісного та високопрофесійного логістичного обслуговування клієнтів.



## 9. Організація своєчасного, достовірного та змістовного інформаційного забезпечення клієнтів.

Функціональний цикл логістичної діяльності ТОВ «Світ Трейдинг» можна умовно розділити на 3 етапи:

1. Логістика закупівель. Цей етап можна вважати логістикою «на вході», він безпосередньо пов'язаний з придбанням товарів у постачальника. Головна мета даного етапу – підтримка торгівлі шляхом закупівель з як найменшими загальними витратами. Процеси, що здійснюються на даному етапі пропонуємо схематично зобразити на рис. 2.4.

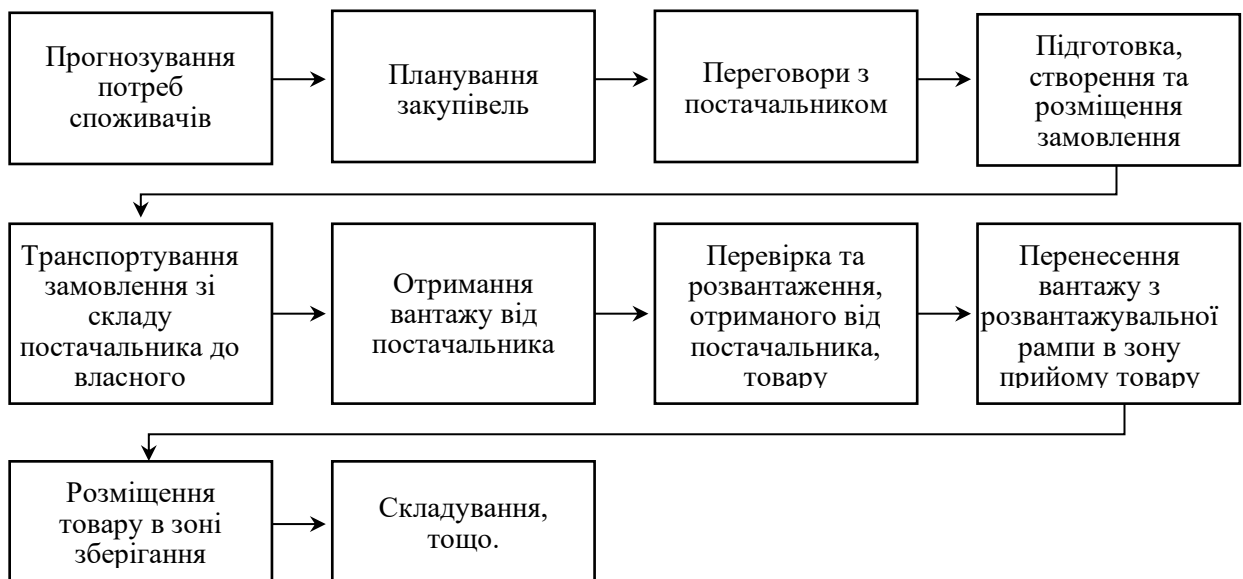


Рисунок 2.4 – Схема процесу логістики закупівель ТОВ «Світ Трейдинг»

2. Внутрішня логістика. Даний етап забезпечує планування і підтримку торговельного процесу підприємства. Метою цього етапу є забезпечення безперебійної торгівлі. Цей етап включає: розпаковку товарів, контроль за зберіганням та якістю товарів, управління запасами підприємства у міру їх своєчасного відвантаження клієнту, проведення інвентаризацій, забезпечення доступності товару, підготовка і сортування товарів для відправки клієнту та комплектація замовлень.

3. Логістика продажів. Цей етап охоплює широкий спектр здійснюваних підприємством процесів, починаючи від пошуку і залучення

нових покупців до доставки замовлень клієнтам. Метою цього етапу є просування товарів споживачам із мінімальними загальними витратами. Даний етап включає у себе комплекс взаємодій між відділом збуту, бухгалтерією, складом та транспортним відділом. Схематично можна зобразити функціонування етапу логістики продажів ТОВ «Світ Трейдинг» на рис. 2.5.

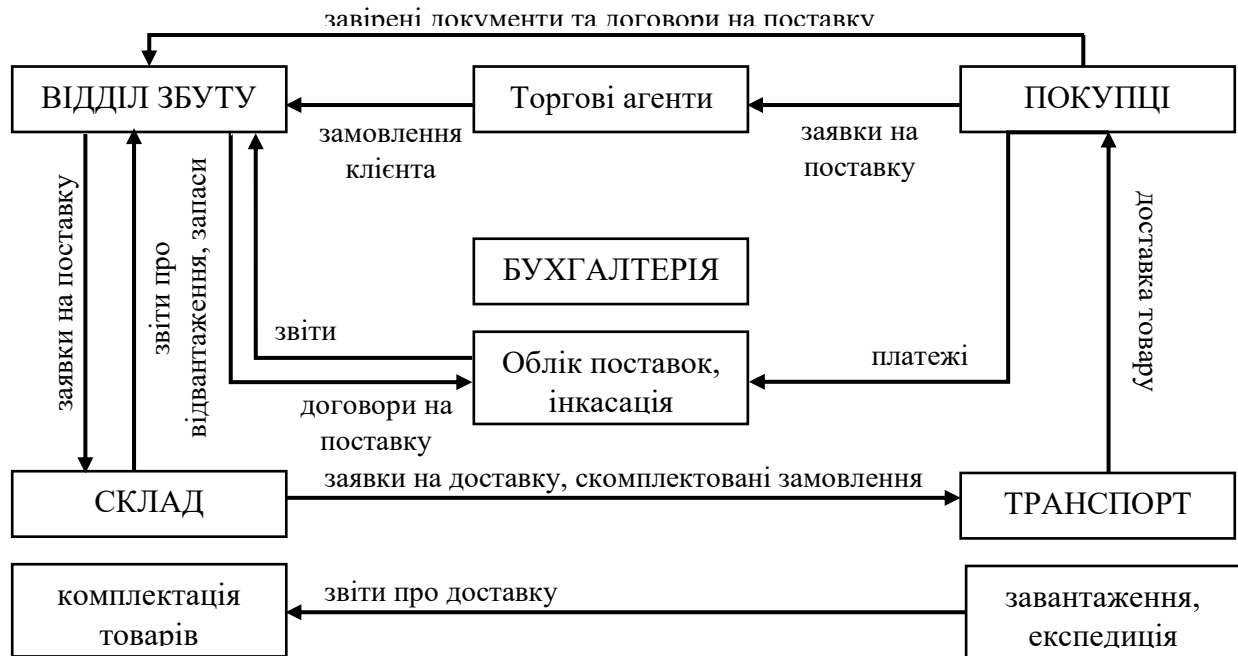


Рисунок 2.5 – Схема функціонування логістики продажів на ТОВ «Світ Трейдинг»

Увесь ланцюг руху матеріальних потоків супроводжується відповідними інформаційними потоками, серед яких: відстеження руху вантажів логістом та операторами, внесення інформації про вантаж в облікову програму, інформація про вантажі, внутрішньо-тарний облік вантажу, розрахунок вартості перевезення та інше. Також, рух матеріальних потоків (транспортування вантажів) супроводжують фінансові потоки: оплата основної послуги клієнтом, оплата додаткових послуг, тощо.

Результативність та ефективність логістичної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, зокрема, і досліджуваного нами підприємства,

безпосередньо визначають рівень рентабельності. Тому, пропонуємо розрахувати основні показники рентабельності в таблиці 2.2, які допоможуть охарактеризувати рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі діяльності ТОВ «Світ Трейдинг», спираючись на фінансові показники діяльності підприємства (Додатки В, Д та Е), та відповідних формул розрахунків (Додаток Ж, Таблиця Ж.1).

Таблиця 2.2 – Аналіз рентабельності ТОВ «Світ Трейдинг» за 2020–2021 р.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020–2021 рік		Відхилення 2021–2022 рік	
				Абс. відх.	Темп росту, %	Абс. відх.	Темп росту, %
Коефіцієнт рентабельності активів, %	3,70	4,71	6,05	1,01	127,33	1,34	128,51
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	25,15	32,86	36,03	7,71	130,67	3,16	109,63
Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	0,82	0,85	0,85	0,03	103,52	0,01	100,60
Коефіцієнт рентабельності основних фондів, %	19,57	24,55	17,51	4,98	125,46	-7,05	71,30
Коефіцієнт рентабельності логістичної діяльності, %	3,63	5,16	4,89	1,53	141,99	-0,26	94,87

Більш детально динаміку показників рентабельності ТОВ «Світ Трейдинг» пропонуємо зобразити на рис. 2.6.

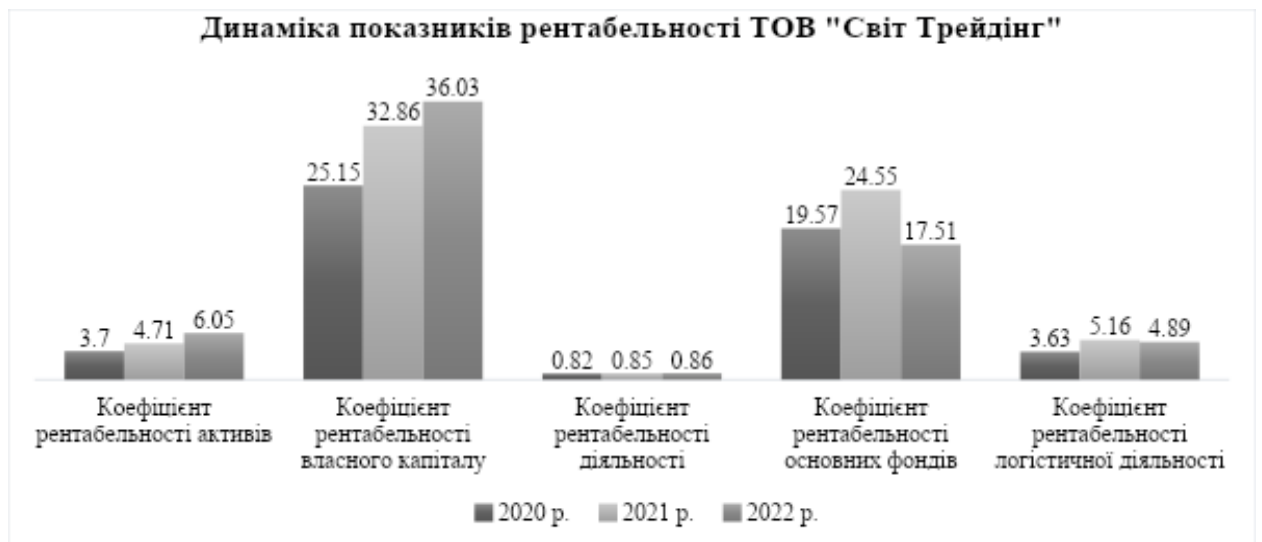


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Світ Трейдинг» 2020–2022 рр., %.

Отже, протягом періоду дослідження рентабельність ТОВ «Світ Трейдинг» підвищилась майже за всіма показниками, а саме:

- коефіцієнт рентабельності активів, у 2021 році склав 4,71%, що на 1,01% більше порівняно з 2020 роком (темп росту – 127,33%), у 2022 році – 6,05%, що на 1,34% більше ніж у 2021 році (темп росту – 128,51%), така динаміка свідчить про оптимізацію структури оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку;

- коефіцієнт рентабельності власного капіталу в 2021 році склав 36,86%, що на 7,71% більше ніж відповідний показник у 2020 році (темп росту – 130,67%), позитивна тенденція спостерігалась і у 2022 році, тоді показник склав 36,03%, що на 3,16% більше ніж у 2021 році (темп росту – 109,63%), така динаміка може свідчити, що на ТОВ «Світ Трейдинг» підвищується здатність генерувати прибуток власникам;

- коефіцієнт рентабельності діяльності протягом досліджуваного періоду не зазнав істотних змін, у 2021 році показник склав 0,85%, що на 0,03% більше за попередній період (темп росту – 103,52%), а у 2022 році – 0,86%, що на 0,01% більше ніж у 2021 році (темп росту – 100,60%).

- коефіцієнт рентабельності основних фондів протягом досліджуваного періоду показав дещо негативну динаміку в порівнянні з іншими коефіцієнтами, у 2021 році даний коефіцієнт склав 19,57%, що на 4,98% більше за показник 2020 року (темп росту – 125,46%), а вже у 2022 році цей показник зменшився на 7,05% порівняно з 2021 роком та склав 17,51% (темп росту зменшився до 71,30%);

- коефіцієнт рентабельності логістичної діяльності у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком збільшився на 1,53% та склав 5,16% (темп росту – 141,99%), у 2022 році по зрівнянню з 2021 роком даний показник склав 4,89%, тобто зменшився на 0,26%, відповідно зменшився і темп росту – до 94,87%.

Виходячи з інформації наведеної в 1 розділі роботи, нам відомо, що застосування системи оцінювання ефективності та результативності

логістичної діяльності покликано вирішити три основні завдання: моніторинг логістичних операцій, контроль продуктивності логістичної системи та ефективність управління логістичною системою.

Для того щоб дослідити ефективність та результативність логістичної діяльності ТОВ «Світ Трейдинг» нам потрібно здійснити оцінювання показників ефективності, продуктивності та надійності логістичної системи.

Для здійснення необхідних нам розрахунків показників зобразимо вихідні дані для оцінювання, отримані на ТОВ «Світ Трейдинг» та проаналізуємо їх в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Вихідні дані показників логістичної діяльності підприємства ТОВ «Світ Трейдинг» за період 2020–2022 роки

Показник / Рік	Значення		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Кількість завантажень/розвантажень	2614,00	3656,00	4320,00
Кількість скомплектованих замовлень	53212,00	84750,00	102800,00
Загальна кількість замовлень	58985,00	86250,00	104085,00
Кількість вантажників	5,00	7,00	9,00
Кількість комплектувальників	6,00	7,00	10,00
Кількість торговельних представників	16,00	23,00	27,00
Чистий дохід від реалізації	201253,60	342196,60	516659,10
Середньорічна вартість логістичних активів	39999,69	55292,98	65353,73
Чистий прибуток	1644,00	2893,70	4395,30
Інвестиції в логістичні активи	0,00	0,00	0,00
Собівартість реалізованої продукції	187015,90	314629,60	486482,70
Середньорічна сума оборотних коштів	44391,30	61323,60	72333,90
Загальні логістичні витрати	30539,97	51140,26	77399,28
витрати на реалізацію продукції	187015,90	314629,60	486482,70
Валовий дохід	205604,70	344463,80	521355,30
кількість вчасно виконаних замовлень	52869,36	84515,00	102598,00
замовлення реалізовані зі складу	52869,36	84515,00	102598,00
кількість реклаमाцій	12,00	10,00	15,00

Спираючись на інформацію наведену в розділі 1, формули розрахунку з додатку А (Таблиця А.1), та вихідних даних з таблиці 2.3 оцінимо показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Світ Трейдинг», які дають змогу охарактеризувати ефективність використання логістичних процесів підприємства та їх здатність приносити ефект та результативність в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Світ Трейдинг» за 2020–2022 роки

Показник / Рік	Значення			Відхилення 2020 –2021 рр.		Відхилення 2021–2022 рр.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відх.	Темп росту, %	Абс. відх.	Темп росту, %
Оборот логістичних активів, оборот	5,03	6,19	7,91	1,16	123,00	1,72	127,74
Рентабельність каналів збуту, %	1,10	1,10	1,07	0,00	99,58	-0,03	97,89
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Оборотність активів:							
кількість оборотів	4,21	5,13	6,73	0,92	121,78	1,59	131,09
тривалість одного обороту, днів	86,88	71,14	54,27	-15,73	81,89	-16,87	76,29
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат, тис.грн.	0,16	0,16	0,16	0,00	99,53	0,00	97,88

Виходячи з, наведених в таблиці 2.4, розрахунків ефективності логістичної діяльності, можна зробити такі висновки:

1. Оборот логістичних активів протягом досліджуваного періоду показує позитивну динаміку, у 2021 році цей показник склав 6,19 оборотів, що є більшим за показник аналогічного періоду на 1,16 оборотів (темп росту – 123%). У 2022 році даний показник також збільшився на 1,72 обороти та складав вже 7,91 оборот (темп росту – 127,74%). Така динаміка свідчить про те, що збільшується швидкість обороту власного капіталу підприємства, що є позитивним показником розвитку підприємства.

2. Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру є стабільною та дорівнює нулю, у зв'язку з відсутністю інвестицій у логістичну інфраструктуру досліджуваного підприємства.

3. Як нам відомо, показник кількості оборотів є обернено пропорційним до тривалості одного обороту, це підтверджується у нашому розрахунку. У 2021 році тривалість одного обороту складала 71,14 днів, що на 15,73 дні менше порівняно з 2020 роком (темп росту – 81,89%), відповідно

кількість оборотів складала 5,13, що на 0,92 більше ніж у 2020 році (темپ росту – 121,78%). У 2022 році тривалість одного обороту складала 54,27 днів, що є меншим на 16,87 днів, порівняно з попереднім роком (темп росту –76,29%), кількість оборотів складала 6,73, що на 1,59 більше за дані 2021 року (темп росту – 139,09%). Загалом, зниження показника тривалості оборотів є позитивною тенденцією та вказує на те, що на формування запасів відволікається менше коштів [48, с.20].

Але, варто враховувати, що дані показники для кожного підприємства можуть бути індивідуальними, тому для визначення ефективності роботи підприємства в цьому напрямку доцільно порівняти показник зі значеннями конкурентів в даній сфері.

4. Оцінивши рентабельність каналів збуту ТОВ «Світ Трейдинг», можемо спостерігати незначну, але все ж, негативну динаміку до зменшення. У 2020 та 2021 роках даний показник залишався на одному рівні та складав 1,10% (темп росту складав 99,58%), у 2022 році цей показник зменшився на 0,03% порівняно з попередніми періодами та склав 1,07% (темп росту – 97,89%), така динаміка пов'язана з постійним збільшенням валового доходу та одночасним збільшення витрат на збут.

5. Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат залишається на одному рівні та складає 0,16 тис.грн, у 2021 році темп росту даного показника складав 99,53%, а у 2022 році – 97,88%, така динаміка пов'язана з незначними коливаннями в структурі логістичних витрат, та більш різкому збільшенню загальних витрат на реалізацію продукції, товарів та послуг.

Щоб охарактеризувати продуктивність логістичної діяльності підприємства, а саме продуктивність людських ресурсів в логістичних процесах на ТОВ «Світ Трейдинг», спираючись на вихідні дані з таблиці 2.3, інформацію наведену в розділі 1 та формули розрахунку з додатку А (Таблиця А.1) проведемо розрахунки відповідних показників в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Продуктивність працівників логістичної системи ТОВ «Світ  
Трейдінг» за 2020–2022 роки

Показник / Рік	Значення			Відхилення 2020–2021 рр		Відхилення 2021–2022 рр	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відх.	Темп росту, %	Абс. відх.	Темп росту, %
Кількість відвантажень на 1 вантажника	522,80	522,29	480,00	-0,51	99,90	-42,29	91,90
Кількість скомплектованих замовлень на 1 комплектувальника	8868,67	12107,14	10280,00	3238,48	136,52	-1827,14	84,91
Кількість замовлень на 1 торгового агента	3686,56	3750,00	3855,00	63,44	101,72	105,00	102,80

Кількість відвантажень на 1 вантажника порівняно з іншими показниками має стабільний характер до зменшення, так у 2021 році на одного вантажника припадало 522,29 відвантажень на рік, що на 0,51 менше ніж аналогічний показник у 2020 році (темп росту – 99,90%), у 2022 році на одного робітника було 480 відвантажень, що на 42,29 менше ніж у 2021 році (темп росту – 91,90%).

Така динаміка пов'язана зі збільшенням працівників при незначному збільшенню об'ємів продажів, що позитивно впливає на продуктивність праці вантажників та своєчасність виконання відвантажувальних та розвантажувальних робіт, що в кінцевому результаті впливає на збільшення прибутків підприємства.

Кількість скомплектованих замовлень на 1 комплектувальника за досліджуваній період часу зазнав значних змін. В 2021 році кількість скомплектованих замовлень одним комплектувальником збільшилась на 3238,48 замовлень порівняно з попереднім роком (темп росту – 136,52%), у 2022 році кількість скомплектованих одним робітником замовлень за рік склала 10280, що на 1827,14 замовлень менше ніж у 2021 році (темп росту – 84,91%), причиною зменшення кількості скомплектованих замовлень на одного робітника стало збільшення кількості комплектувальників, що розділили між собою загальні обсяги скомплектованих замовлень.



Збільшення показника також можемо спостерігати у кількості замовлень на одного торгового агента, у 2021 році порівняно з 2020 роком кількість замовлень на одного торгового агента збільшилася на 63,44 замовлення на рік (темп росту – 101,72%), а у 2022 році кількість замовлень на одного торгового агента склала 3855 замовлень, що на 105 більше порівняно з 2021 роком (темп росту – 102,80%). На збільшення даного показника вплинуло збільшення попиту на кондитерську продукцію, а також розширення географії ринку збуту (відкриття у 2021 році нового філіалу у м. Дніпро).

Отже, протягом досліджуваного періоду показники продуктивності робітників ТОВ «Світ Трейдинг» знаходяться в межах норми для даного підприємства.

Щоб дізнатися як підприємство позиціонує себе на ринку, як взаємодіє та співпрацює з контрагентами, визначити готовність підприємства дотримуватися умов поставок, підтримувати базовий рівень обслуговування та комунікації між контрагентами тощо, проаналізуємо надійність логістичної системи ТОВ «Світ Трейдинг» у табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Показники надійності логістичної діяльності ТОВ «Світ Трейдинг» за 2020–2022 роки

Показник / Рік	Значення			Відхилення 2020–2021 рр.		Відхилення 2021–2022 рр.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відх.	Темп росту, %	Абс. відх.	Темп росту, %
Надійність поставок, %	89,63	97,99	98,57	8,36	109,32	0,58	100,59
Готовність до здійснення поставки, %	89,63	97,99	98,57	8,36	10,93	0,58	100,59
Якість поставки, %	2,71	2,95	2,47	0,24	56,99	-0,48	124,30

Виходячи з проведеної оцінки надійності логістичної діяльності ТОВ «Світ Трейдинг» можна помітити, що показник надійності поставок та показник готовності до здійснення поставки знаходяться на однаковому рівні у 2020 році дані показники склали 89,63%, у 2021 році – 97,99%, а у 2022 –

98,57%, це вказує на те, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу.

Щодо показника якості поставки, у 2021 році даний показник склав 2,95% від загальної кількості замовлень, що на 0,24% більше порівняно з 2020 роком (темپ росту – 56,99%), у 2022 році цей показник зменшився на 0,48% від загальної кількості замовлень порівняно з 2021 роком та склав 2,47% (темп росту – 124,30%). Зменшення показника у 2022 році є позитивним та свідчить про готовність підприємства виявляти і усувати недоліки в обслуговуванні.

Інші показники, що характеризують ефективність логістичної діяльності, які було згадано в 1 розділі роботи прорахувати для ТОВ «Світ Трейдинг» не є можливим через відсутність відповідних статистичних даних.

Оцінивши логістичну діяльність ТОВ «Світ Трейдинг» можна сказати, що показники логістичної діяльності знаходяться на достатньому рівні та в нормативних межах, а отже, розвиток підприємства знаходиться на відносно високому рівні та має всі можливості до розвитку та підвищення конкурентоспроможності, в чому може посприяти ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

### 2.3 Діагностика управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг»

Логістична діяльність ТОВ «Світ Трейдинг» реалізується в рамках організації та функціонуванні його логістичної системи. Її організуючою ланкою виступає координуючий логістику підрозділ на підприємстві, що виконує управлінські функції.

Відділ логістики ТОВ «Світ Трейдинг» тісно пов'язаний та активно взаємодіє з іншими відділами підприємства: відділом збуту та бухгалтерією. Бухгалтерія проводить аналіз попиту, забезпечує реалізацію продукції та готує всю відповідну даним процесам документацію, відділ збуту організовує

розподіл товарів, а логістичний відділ цю продукцію безпосередньо реалізовує.

Система управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» поєднує в собі такі підсистеми, як: управління логістичною інфраструктурою; управління інформаційними технологіями в логістиці; управління товарними запасами; управління складуванням і транспортуванням.

Ефективність функціонування всіх логістичних процесів на ТОВ «Світ Трейдинг» залежить також від розвитку логістичної інфраструктури, за допомогою якої виконуються всі необхідні логістичні функції та операції з матеріальними та іншими супутніми їм потоками.

Схему управління логістичною інфраструктурою ТОВ «Світ Трейдинг» зобразимо на рис. 2.7.

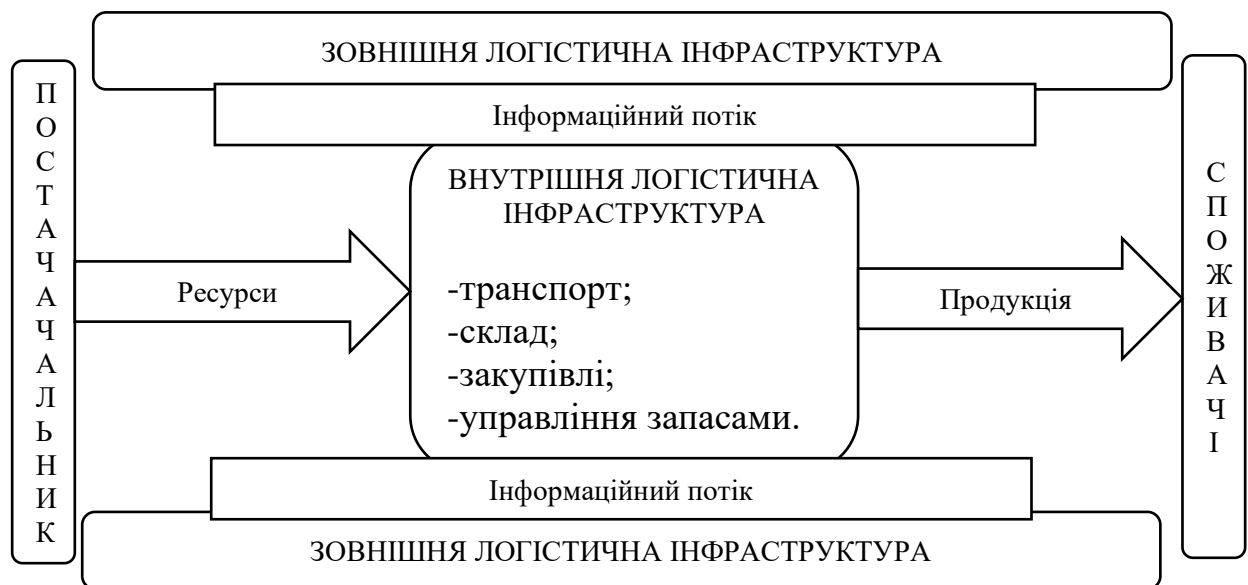


Рисунок 2.7 – Схема управління логістичною інфраструктурою ТОВ «Світ Трейдинг»

Всі об'єкти інфраструктури ТОВ «Світ Трейдинг» можна поділити на зовнішні та внутрішні. До числа зовнішніх об'єктів інфраструктури ТОВ «Світ Трейдинг» можна віднести: підприємства–постачальники, споживачі, транспорт та склади загального користування, різні інформаційні мережі, фінансові, юридичні, кредитні установи, а також центри зайнятості,

підготовки кадрів тощо. В свою чергу, до внутрішніх об'єктів логістичної інфраструктури прийнято відносити склади, устаткування для переміщення товарів на складі, пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації.

Управління інформаційним забезпеченням логістичних процесів на ТОВ «Світ Трейдинг» завбачає оперативний збір, обробку, зберігання і перетворення інформації щодо руху товарних потоків всередині підприємства та поза його межами. Система управління логістичною інформацією включає ряд операцій, пов'язаних з організацією неперервного збирання та накопичення цієї інформації, з метою створення єдиної інформаційної бази, яка забезпечує введення вхідних даних в систему і багаторазовість їхнього використання при вирішенні різноманітних управлінських та організаційних завдань.

Інформаційний логістичний потік ТОВ «Світ Трейдинг» переважно закріплюється в таких документах, як товарно–транспортні накладні, рахунки–фактури, акти приймання грошових коштів від клієнта, платіжні доручення, довідки, реєстри, ордери, товарні звіти, звіти про рух товарів, касові звіти тощо. На підставі цих документів інші відділи підприємства формують касові звіти, товарні звіти, звіти про рух тари та інше.

Управління товарними запасами застосовується для стабільної підтримки оптимального рівня запасів по кожній асортиментній позиції товару та дозволяє ТОВ «Світ Трейдинг» забезпечувати стійкість асортименту товарів, здійснювати певну цінову політику та підвищувати рівень обслуговування покупців.

Система управління товарними запасами на ТОВ «Світ Трейдинг» передбачає наступні операції:

1. Нормування запасів – створення гарантійного запасу товарів на складі підприємства, з метою забезпечення безперебійної роботи підприємства на випадок форс–мажорних обставин (наприклад, порушення терміну поставки товарів від виробника, чи поставки товарів в меншій кількості, ніж

передбачені). Норматив запасів товарів на ТОВ «Світ Трейдинг» розраховується окремо для поточних запасів, гарантійних запасів, сезонного зберігання та інше.

2. Оперативний облік і контроль запасів, здійснюється на ТОВ «Світ Трейдинг» за допомогою спеціального програмного забезпечення – «1С: Підприємство» та «BAS–бухгалтерія». Раз на тиждень на складі проводяться інвентаризації товарних запасів, що дають змогу дослідити фактичну наявність запасів, оперативно встановити наявність надлишку чи нестачі шляхом зіставлення фактичної наявності товарів з даними бухгалтерського обліку, виявлення товарів, які частково втратили свої первісну якість і споживчу властивість, товарів з підходящими термінами вжитку або застарілих. Також, на початок і на кінець кожного місяця залишки товарів на складі аналізуються та коригуються.

3. Регулювання запасів – полягає у підтримці певного рівня наявності товарів і зміну їх величини в залежності від попиту і періодів поставки товарів.

ТОВ «Світ Трейдинг» не має власного складського приміщення, даний об'єкт інфраструктури підприємство орендує у стороннього підприємства на основі договору про оренду. Орендоване підприємством «Світ Трейдинг» складське приміщення поділяється на 4 зони – приймальна зона, зона пакування та маркування товарів, зона зберігання товарів (основний склад) та зона відвантаження товарів.

На кожній зоні виконуються відповідні їй складські операції. У складському приміщенні ТОВ «Світ Трейдинг» реалізуються такі операції:

1. Розвантаження і приймання вантажів. Зі складу постачальника товар доставляється до складу ТОВ «Світ Трейдинг», розвантаження на даному складі здійснюється на розвантажувальній автомобільній рампі за допомогою спеціального вантажно–розвантажувального обладнання, що дозволяє ефективно та швидко проводити розвантаження.

2. Внутрішньо–складське транспортування. Після того як товар від постачальника було розвантажено на рампі, його транспортують по території

складу – спочатку переносяться в зону прийому, далі в зону зберігання, комплектації та відвантаження.

3. Складування та зберігання. Процес складування полягає у розміщенні товарів для зберігання. На складі ТОВ «Світ Трейдинг» товари зберігаються в спеціальних умовах. Складське приміщення підприємства оснащено сучасними системами зберігання кондитерської продукції: встановлено потужну систему кондиціонування, здійснюється моніторинг вологості приміщення, температурний режим коригується відповідно до змін погодних умов.

4. Комплектація замовлень споживачів та відвантаження товарів. Процес комплектації замовлень включає в себе підготовку та збір товарів відповідно до замовлення споживачів. Комплектація і відвантаження замовлень включають отримання замовлення клієнта та відбір товару кожного найменування відповідно замовлення клієнта.

Формування замовлень починається з оформлення заявки клієнтом, яка створюється торговим представником під час відвідування торгівельної точки. Клієнтське замовлення відправляється торгівельним представником в робочу програму «1С:Підприємство», спеціально розроблену для ТОВ «Світ Трейдинг», де її приймає та оброблює оператор. Після обробки замовлення оператор створює реалізаційну накладну та складську накладну, після чого передає документи на склад, де товар опрацьовують, укомплектовують та пакують для відправлення клієнту. В свій час логіст планує рейс доставки та додає дану накладну в маршрутний лист водія–експедитора.

В середньому на формування, відправку і обробку замовлення клієнта, формування реалізаційних накладних, товарно–транспортних накладних, маршрутних листів, актів та інше витрачається від 1 до 2 годин часу.

На комплектацію та пакування одного замовлення зазвичай витрачається від 10 до 30 хвилин, в залежності від різноманітності асортименту та кількості позицій в клієнтському замовленні.

На ТОВ «Світ Трейдинг» не використовують автоматизовані системи складської логістики, термінали збору даних та інше, підприємство працює тільки на системі «1С: Підприємство», яка досить добре адаптована і запрограмована під ці складські приміщення та здійснювані операції.

5. Транспортування та експедиція клієнтських замовлень. Транспортуванням і експедицією замовлень на підприємстві займається транспортний підрозділ. В даному підрозділі є керівник – головний механік, 6 водіїв–експедиторів, що здійснюють всі заходи, пов'язані з доставкою товару до споживача.

У ТОВ «Світ Трейдинг» існує 2 варіанти доставки товарів до клієнта:

1) підприємство здійснює адресну доставку вантажів до торгових точок клієнтів;

2) клієнт має змогу самостійно забрати вантаж зі складу підприємства (самовивіз).

Доставка товарів до торгових точок споживача здійснюється виключно автомобільним транспортом. У ТОВ «Світ Трейдинг» відсутній власний автопарк, тому підприємство орендує автомобілі та автомобільну стоянку у іншого підприємства на основі договору оренди. ТОВ «Світ Трейдинг» орендує 6 вантажних автомобілів, загальною вантажепід'ємністю до 3 тон.

Виходячи з інформації, наведеної в 1 розділі, для діагностики та оцінювання управління логістичними процесами на досліджуваному нами підприємстві можна застосувати оцінку показників рівня логістичного сервісу, які дають можливість оцінити систему обслуговування загалом: ступінь задоволення очікувань клієнтів під час виконання замовлення; неперервність виконання операцій (здатність сервісу дотримуватися термінів на протязі логістичного циклу); гнучкість операцій та логістичних процесів (готовність реалізувати зміни, що вносяться споживачами в умови договору); кількість «ідеальних відвантажень» (якість обслуговування споживачів); загальні логістичні витрати; питома вага витрат на логістику; рівень недоліків сервісу.

За допомогою запропонованих показників можна досконало оцінити рівень логістичного сервісу, що надається споживачеві на підприємстві.

Для можливості проведення діагностики наявного рівня логістичного сервісу на ТОВ «Світ Трейдинг» за визначеними вище показниками, необхідно спочатку визначити вихідні дані для їх розрахунку. Спираючись на інформацію отриману на підприємстві ТОВ «Світ Трейдинг», зобразимо необхідні вихідні дані для розрахунків в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для розрахунку показників рівня логістичного обслуговування споживачів на ТОВ «Світ Трейдинг» за 2020–2022 роки

Показник / Рік	Значення		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Час виконання замовлення, очікуваний споживачами	24	24	24
Фактичний час виконання замовлення споживача	27	25	24
Загальна кількість виконаних замовлень	53212	84750	102800
Загальна кількість замовлень	58985	86250	104085
Загальна кількість замовлень, виконаних відповідно до термінових вимог	53173	79996	101991
Загальна кількість реалізованого товару	201053	342196	516659
Кількість звернень споживачів щодо надання додаткових послуг	313	356	298
Кількість задоволених вимог	298	346	296
Кількість «ідеальних відвантажень»	43056	69856	94754
Кількість отриманих претензій від споживачів	12	10	15

Отже, використовуючи інформацію наведену в таблиці 2.7, методи оцінювання наведені в 1 розділі роботи та відповідні формули розрахунку зображені в додатку Б (Таблиця Б.1), оцінимо рівень логістичного сервісу на підприємстві ТОВ «Світ Трейдинг» в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати оцінювання рівня логістичного сервісу на ТОВ «Світ Трейдинг» за 2020–2022 роки

Показник / Рік	Значення			Відхилення 2020–2021 рр.		Відхилення 2021–2022 рр.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відх.	Темп росту, %	Абс. відх.	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Ступінь задоволення очікувань клієнтів під час виконання замовлення, %	88,89	96,00	98,73	7,11	108,00	2,73	102,84
Неперервність виконання логістичних операцій, %	99,93	94,39	99,21	-5,54	94,46	4,82	105,11



## Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Гнучкість операцій та логістичних процесів, %	95,21	97,19	99,33	1,98	102,08	2,14	102,20
Загальні логістичні витрати, тис.грн.	30539,97	51140,26	77399,28	20600,29	167,45	26259,02	151,35
Питома вага витрат на логістику, %	0,15	0,15	0,15	0,00	98,39	0,00	100,24
Кількість «ідеальних відвантажень», %	72,99	80,99	91,04	8,00	110,96	10,04	112,41
Рівень недоліків сервісу, %	0,02	0,01	0,01	-0,01	50,00	0,00	100,00

Виходячи з проведених розрахунків можна зробити висновок, що всі показники логістичного сервісу на підприємстві ТОВ «Світ Трейдинг» відображають позитивну динаміку.

Показник ступеня задоволення очікувань клієнтів під час виконання замовлення у 2021 році зріс на 7% (темп росту – 108%), а у 2022 році ще на 2,73% (темп росту – 102,84%) порівняно з попередніми періодами, що вказує на оптимізацію логістичних процесів, адже середній фактичний час, що витрачається підприємством на виконання клієнтського замовлення наближається до очікуваного, середньостатистичним клієнтом, часу. Загалом даний показник відповідає нормативному значенню, але все ще має перспективи до покращення.

Показник неперервності виконання логістичних операцій у 2021 році зменшився на 5,54% (темп росту – 94,46%), що вказує на деяке погіршення здатності логістичного сервісу підприємства дотримуватися термінів поставки товарів, автор вважає, що на погіршення показника у 2021 році значною мірою вплинули карантинні обмеження, що були впроваджені у зв'язку з епідемією коронавірусу, потім також значного негативного впливу на ці процеси здійснив початок повномасштабного вторгнення на територію нашої країни у лютому 2022 року, але через деякий час підприємство змогло налагодити та оптимізувати свою діяльність і вже під кінець 2022 року даний показник знову підвищився та склав 99,33%, що на 4,82% більше ніж у 2021 році (темп росту – 105,11%).

Стосовно показника, що діагностує готовність підприємства реалізувати зміни, що вносяться споживачами в умови договору поставки товарів то він також показує позитивні зміни, у 2021 році збільшився на 1,98% (темп росту – 102,80%), а у 2022 – на 2,14% (темп росту – 102,20%), що вказує на високий рівень клієнтоорієнтованості підприємства.

Показник загальних логістичних витрат протягом досліджуваного періоду підвищувався, так у 2021 році даний показник складав 51140,26 тис.грн, що на 20600,29 тис.грн більше ніж аналогічний показник у 2020 році (темп росту – 167,45%), у 2022 році даний показник знову підвищився на 26259,02 тис.грн (темп росту – 151,35%) та складав вже 77399,28 грн.

Щодо питомої ваги витрат на логістику, даний показник протягом досліджуваного періоду не зазнав суттєвих змін, у 2021 році показник складав 0,15%, темп росту – 98,39%, у 2022 році також 0,15%, але темп росту 100,24%, тобто підвищення відбувалося, але незначне.

Кількість «ідеальних відвантажень» складають відвантаження за якими не складається акт розходження від планової поставки, нормативним значенням даного показника для торговельного підприємства є значення вище ніж 96%. Як ми можемо побачити, показник «ідеальних замовлень» на ТОВ «Світ Трейдинг» є меншим за оптимальне значення, але показує стабільну тенденцію до зростання, так у 2021 році цей показник складав 80,99% (темп росту – 110,96%), що більше за показник 2020 року на 8%, у 2022 році значення показника підвищилось до 91,04% порівняно з попереднім роком (темп росту – 112,41%). Причинами недостатнього рівня даного показника можуть бути велика кількість повернень та викреслень в реалізаційних накладних від клієнтів через невідповідність замовленому асортименту або якості отриманих товарів, найчастішою причиною цьому може стати людський фактор, наприклад, під час збирання клієнтського замовлення комплектувальником було здійснено пересорт товару, адже велика кількість товарного асортименту має майже однакове найменування, але різні характеристики (смак, розмір, колір та інше), також частою причиною може стати пошкодження товарів під

час завантаження, розвантаження замовлення вантажниками або водіями, або пошкодження товарів під час доставки, під впливом зовнішніх факторів (наприклад, потайка шоколаду через спеку та інше).

Рівень недоліків логістичного сервісу відповідає нормативному значенню показника, та, протягом досліджуваного періоду майже не зазнав значних змін, у 2021 році цей показник склав 0,01% що на половину менше ніж показник 2020 року. Протягом періоду з 2021 по кінець 2022 року змін не відбувалось.

Що стосується інших показників, які також можна застосовувати для діагностики рівня управління логістичними процесами на підприємствах торгівлі, про які було згадано в 1 розділі роботи, нажаль для ТОВ «Світ Трейдинг» не можливо застосувати, через відсутність відповідних статистичних даних.

Отже, за допомогою діагностики управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» було виявлено деякі вузькі місця.

1. Недостатньо налагоджена структура управління відділу логістики, а саме відсутність керівника відділу логістики. Як можна зрозуміти з рис. 2.3., відділ логістики ТОВ «Світ Трейдинг» поділяється на 2 підрозділи (транспортний підрозділ та склад), кожен з яких має керівника, також у відділі логістики працюють логіст та оператор, які підпорядковуються безпосередньо директору підприємства. На думку автора, така структура негативно впливає на інформаційні потоки у відділі логістики, адже кожен з керівників відділу логістики звітує директору щодо стану справ на своєму напрямку, що у висновку може дещо викривляти реальний стан справ через відсутність належної систематизації інформації.

2. Відсутність автоматизованої системи складського відділу під час комплектування замовлень. Під час діагностики було виявлено, що на ТОВ «Світ Трейдинг» недостатній рівень «ідеальних замовлень», причинами чому, частіше всього, є людський фактор. На думку автора, можливе впровадження

такої системи допоможе підприємству звести до мінімуму ймовірність помилок при зборі замовлень.

Загалом, управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» можна охарактеризувати як оптимальне, та таке, що має всі можливості до поліпшення. На думку автора покращення управління логістичним процесами на підприємстві за рахунок впровадження внутрішньої логістичної позиції, може оптимізувати основні логістичні процеси та підвищити ефективність усієї діяльності підприємства загалом.

## Висновки до 2 розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Світ Трейдинг» є офіційним та основним дистриб'ютором ТМ «Roshen» та ТМ «Мрія» в Запорізькій та Дніпропетровській областях, займається продажем кондитерських виробів та спецій торгівельним точкам, мережам АЗС та кінцевим споживачам.

Підприємство має значний досвід у сфері оптових продажів кондитерської продукції, адже працює на ринку вже більше 12 років.

Структура управління на ТОВ «Світ Трейдинг» застосовується класична (лінійно-функціональна), яка гарантує оперативну реалізацію управлінських рішень, слугує спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб та уможлиблює необхідний маневр ресурсами.

Проведений фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Світ Трейдинг» в цілому, дає змогу характеризувати діяльність підприємства як ефективну, а саме підприємство вважати платоспроможним, з достатнім та стабільним доходом, а також таким, що здійснює прибуткову діяльність.

Оцінивши логістичну діяльність ТОВ «Світ Трейдинг» було виявлено, що показники надійності, гнучкості та продуктивності логістичної діяльності знаходяться на достатньому рівні та в нормативних межах, а отже, розвиток

підприємства знаходиться на відносно високому рівні та має всі можливості до розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

За допомогою діагностики управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» було виявлено кілька недоліків, а саме: недостатньо налагоджена структура управління відділу логістики – відсутність керівника відділу логістики, що негативно впливає на інформаційні потоки у логістичному відділі підприємства; відсутність належної систематизації інформації у логістичному відділі; середній фактичний час, що витрачається підприємством на виконання клієнтського замовлення недостатньо відповідає очікуванням клієнтів; велика кількість помилок при зборі та комплектуванні замовлень через людський фактор (неуважність персоналу, низький рівень дисципліни серед працівників), що провокують велику кількість повернень товару та скарг з боку клієнтів; відсутність автоматизованої системи роботи складського відділу.

Загалом, навіть зважаючи на всі означені недоліки в системі логістичного управління, діагностика управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» показала, що логістичний менеджмент на підприємстві здійснюється на оптимальному рівні, підприємство є достатньо клієнтоорієнтованим, здатним підлаштовуватись під неочікувані зміни, що пропонуються споживачами та якісно задовольняти всі клієнтські вимоги, також система управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» має шляхи та значний потенціал до підвищення наявних показників та покращення своєї роботи загалом.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СВІТ ТРЕЙДІНГ»

#### 3.1 Формування механізму оптимізації управління логістичними процесами на досліджуваному підприємстві

Логістична система підприємства становить собою цілісний комплекс елементів, що мають певні різномірні за якістю ознаки, котрі співдіють між собою та можуть бути об'єднані в відповідні підсистеми. Формування логістичних систем на підприємствах мають за мету забезпечення постачання продукції у відповідний час, у відповідній кількості, відповідній якості та за мінімальних витрат. А побудова ефективного механізму управління логістичними процесами на підприємствах має на меті оптимізувати та вдосконалити вже існуючу логістичну систему як в перспективі її функціонування, так і в реальному часі.

Сучасні тенденції і вимоги стосовно особливостей ведення бізнесу, постійно зростаюча конкуренція на ринку, швидкий технологічний розвиток та поява нових трендів у логістичній сфері зобов'язує торговельні підприємства застосовувати комплексні інноваційні підходи до оптимізації управління логістичними процесами, адже саме це допомагає реалізувати логістичний потенціал підприємств та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Під механізмом оптимізації управління логістичними процесами на підприємстві доцільно розуміти комплекс методів та засобів, які спрямовані на їх регулювання, аналіз та вдосконалення, здійснення моніторингу, прогнозування, планування та корегування руху логістичних потоків [47, с.496].

На думку автора, першочергово, в формуванні механізму оптимізації управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг», варто приділити гідну увагу розробці рішень в області вдосконалення організації логістичних процесів та технології виконання цих робіт, адже швидке виконання операцій та отримання ефективних результатів діяльності, перетворює звичайні організаційні рішення в «оптимізаційний двигун».

В 2 розділі роботи, під час оцінювання логістичної діяльності та діагностики управління логістичними процесами було визначено слабкі місця та недоліки логістичного управління на ТОВ «Світ Трейдинг», які потребують удосконалення та оптимізації, а саме:

- недостатньо налагоджена структура управління відділом логістики;
- відсутність чітких регламентів та стандартів, щодо виконання логістичних операцій на підприємстві;
- часовий інтервал, що витрачається підприємством на виконання клієнтського замовлення не відповідає очікуванням споживачів на ідеальному рівні;
- постійне збільшення частки логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства;
- відсутність автоматизованих систем комплектування замовлення, товар не сканується при зборі замовлення;
- велика кількість повернень та викреслень в реалізаційних накладних, через невідповідність відвантаженого підприємством товару до клієнтського замовлення, причиною чому є фактор людської помилки (пересорт за товарними характеристиками, пошкодження товарів, тощо).

Виходячи з цього, орієнтуючись на визначені у 2 розділі роботи слабкі місця в управлінні логістикою на ТОВ «Світ Трейдинг», можна визначити основні напрями на які має бути зорієнтований механізм оптимізації управління логістичними процесами, зобразимо їх на рис. 3.1.

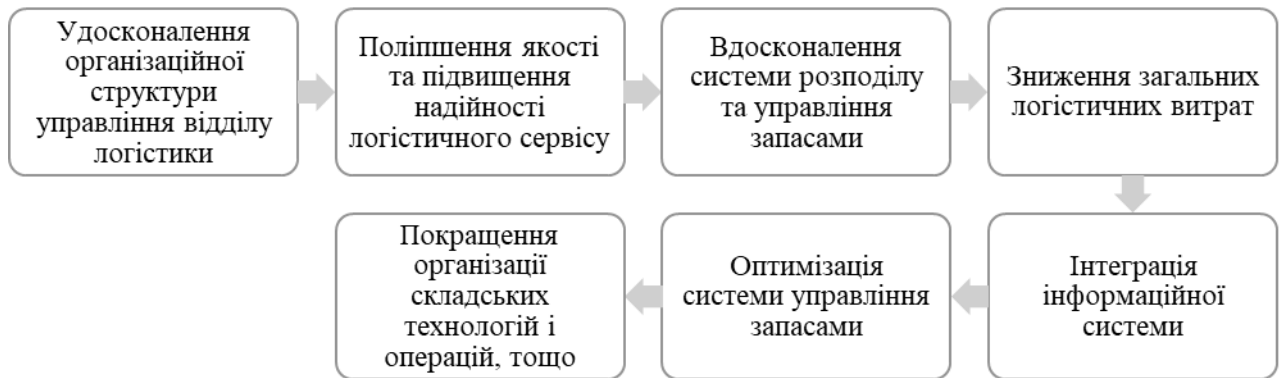


Рисунок 3.1 – Напрями орієнтації механізму оптимізації управління логістичними процесами ТОВ «Світ Трейдинг»

Для ефективного функціонування механізм оптимізації управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» має здійснювати такі функції:

- приймати управлінські рішення базуючись на дані щодо існуючого стану логістичної системи підприємства;
- регулювати логістичні потоки;
- здійснювати контроль за виконанням логістичних операцій;
- оптимізувати логістичні процеси;
- планувати логістичну систему підприємства;
- раціоналізувати транспортну систему;
- організовувати складське господарство та інше.

Організація логістичного процесу висуває особливі вимоги до кадрового складу підприємства, який бере участь у його діяльності. Через це, одним з основних стратегічних орієнтирів механізму оптимізації управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» є удосконалення організаційної структури управління відділом логістики, в першу чергу, через впровадження посади керівника логістичного відділу, що дасть можливість оптимізувати основні логістичні процеси та підвищити результативність діяльності підприємства в цілому.



Ще одним важливим фактором у формуванні механізму оптимізації управління логістикою на підприємстві є розвиток управління корпоративною культурою, підвищення дисципліни персоналу, впровадження ефективних способів мотивації та стимулювання працівників.

На думку автора удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві за рахунок впровадження внутрішньої логістичної позиції, може оптимізувати основні логістичні процеси та підвищити ефективність усієї діяльності підприємства загалом.

Ще однією важливою складовою механізму оптимізації логістичними процесами, якій варто приділити належну увагу на ТОВ «Світ Трейдинг» є удосконалення організації внутрішньо–складських процесів та операцій, а також технології виконання даних робіт. Основними напрямками удосконалення та оптимізації внутрішньо–складських операцій та технологій на ТОВ «Світ Трейдинг» є:

- встановлення та розподіл проблем, котрі негативно впливають на продуктивність персоналу відділу та якість виконання ними відповідних логістичних операцій;
- розробка ефективних алгоритмів руху товару на складі;
- підвищення ефективності використання складського простору (організація розташування стелажів, розміщення, складування та зберігання товарів, оптимізація розміщення товарів за рахунок ABC та XYZ аналізу);
- якісне та професійне комплектування замовлень;
- оптимізація та правильне коригування організаційно–управлінської структури складу;
- розробка мотиваційної системи для персоналу;
- впровадження нових технологій, навчання, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- впровадження систем з автоматизації складських операцій;
- імплементация закордонного досвіду з оптимізації процесів.

Таким чином, формування даного механізму дозволить підприємству зменшити часові інтервали прийому, обробки та комплектації замовлення, формування вантажу, процесу доставки та процедури повернення, автоматизувати процеси обліку і контролю фінансових та інформаційних потоків, підвищити якість обслуговування клієнтів підприємства, зменшити кількість оборотної документації та суттєво зменшити кількість помилок в обліково–звітної документації, тощо.

### 3.2. Імплементация закордонного досвіду у контексті удосконалення управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг»

Під впливом сучасних реалій існування, активних змін та трансформацій економічного і соціального життя окремих держав формується так зване суспільство споживання, головне місце на ринку якого, першочергово, займають інтереси споживача товарів і послуг. В таких умовах до діяльності постачальників та продавців висуваються вимоги згідно яких запити і потреби споживачів мають задовольнятися на максимум, у найбільш короткі терміни та за найприйнятнішою ціною, що може бути досягнуто тільки за умов добре налагодженої, продуктивної логістичної системи, робота якої буде забезпечувати ефективність використання часу, кадрових, фінансових та матеріальних ресурсів на протязі всього логістичного процесу.

Останнім часом велика кількість вітчизняних підприємств переймають закордонний досвід, впроваджуючи у свою діяльність все більше елементів інформаційних технологій цих країн. Частіше за все такі зміни відбуваються під тиском клієнтів, котрі потребують від підприємств змін або удосконалення виробничих процесів задля покращення сервісу, підвищення якості продукції та поставок.

На сьогоднішній день інформаційні технології стали одним з найуніверсальніших інструментів, котрий застосовується практично у всіх

сферах економічної діяльності, відповідно логістична діяльність не є винятком. Така тенденція є зрозумілою, адже новітні інформаційні технології здатні позитивно впливати на будь-які аспекти логістичної діяльності, зокрема:

- контролювання вантажних транспортних перевезень;
- своєчасний доступ до інформаційних потоків, що стосуються використання ресурсів, здійснення логістичних операцій, тощо;
- підтримка взаємозв'язків з клієнтом (спілкування зі споживачем в умовах реального часу, моніторинг виконання клієнтського замовлення та інше);
- автоматизація логістичних процесів (формування та комплектування замовлень, оперативний контроль над запасами, подача звітності, тощо).

Аналізуючи досвід закордонних підприємців, можна помітити, що для оптимізації управління логістичними процесами на підприємствах користуються популярністю та активно застосовуються системи автоматизації цих процесів за допомогою розвинутих інформаційних систем.

Завдяки інформаційним системам автоматизації підприємства отримують можливість накопичувати, оперативно обробляти, аналізувати та використовувати статистичні дані для формування висновків щодо ефективності своєї діяльності та подальшого прийняття управлінських рішень щодо удосконалення, розширення своєї діяльності, тощо.

Найбільш дієвим методом оптимізації управління логістичними процесами, з точки зору закордонного досвіду, є впровадження в систему складського господарства підприємства сучасної системи управління складом, СУС (з англійської – Warehouse Management System, WMS), яка являє собою операційну програму, системний комплекс з управління складським господарством, логістичними операціями, обліком запасів, плануванням, тощо.

Суттєвою відмінністю WMS–системи від звичайних складських облікових систем являється можливість виконання не тільки функції обліку, а і реалізація активної управлінської ролі, що полягає в аналізуванні всіх завдань, що очікують в черзі на виконання, та наданні працівникам відповідних сигналів щодо пріоритетності завдань та необхідності їх виконання. WMS–система направлена на виконання функцій щодо оптимізації маршрутів руху вантажно–транспортного обладнання, а також на формування відповідних завдань структурним підрозділам враховуючи його оптимальне завантаження. Також, СУС включає в себе технології виконання складських операцій, включаючи роботу зі штрих–кодами.

До завдань, які допомагає вирішувати WMS–система можна зарахувати такі:

- раціоналізація використання складської площі;
- оптимальна система розміщення і складування продукції – система підказує, як саме необхідно розмістити товари на складі (наприклад, найближче до зон завантаження розміщуються товари з малим терміном придатності, або продукція з підвищеним попитом);
- інвентаризація без зупинки роботи складу – WMS дає можливість проводити інвентаризації складу частинами, не перериваючи його роботу;
- дані, щодо ключових показників ефективності складу та співробітників доступні в реальному часі – кількість відвантажених, прийнятих товарів одним співробітником за робочий день або годину, швидкість роботи кожного співробітника, залишки товарів, тощо;
- спрощення документообігу – завдяки системі значно зменшується оборот друкованої документації, що значно «розвантажує» співробітників;
- підвищення швидкості та точності виконання логістичних операцій – впровадження WMS зводить до мінімуму відсоток помилок в замовленнях спричинених людським фактором, адже при зборі замовлення, програма, за необхідності, вказує працівнику на місце зберігання необхідного товару, виключає наявність пересорту товарів за асортиментними

характеристиками або недопоставок (всі товари підлягають обов'язковому скануванню, що дозволяє точно контролювати кількість товарів), допомагає з контролем термінів придатності продукції з метою уникнення прострочень термінів її використання.

Будь-яка WMS-система має відповідний алгоритм по її впровадженню в експлуатацію на підприємстві, що є досить складним процесом, так як кожне підприємство має свої особливості і характерні ознаки. Реалізація проекту впровадження автоматизованої системи на підприємствах, у тому числі на ТОВ «Світ Трейдинг» має пройти 3 етапи, для більш детального розгляду зобразимо їх на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Етапи впровадження автоматизованої системи управління складом WMS

Отже, аналіз результатів закордонного досвіду успішного впровадження та використання WMS дозволяє виокремити низку завдань, що можуть бути вирішені за допомогою даної системи, а саме:

- ефективного розташування і зберігання товарів на складі;
- прискорення формування товарних партій під час прийому та відвантаження продукції;

- спрощення усіх логістичних функцій, шляхом зменшення паперової документації;
- підвищення якості роботи персоналу та контроль над ними;
- прискорення та спрощення отримання інформації, щодо кількості і розміщенню товару;
- мінімізація роботи з інвентаризації складу;
- підвищення ефективності використання площі складу.

Однак, з закордонного досвіду також впливає те, що впровадження автоматизованої системи управління складом не зможе досягти максимальної ефективності, якщо одночасно з нею не буде здійснюватися оптимізація всіх інших логістичних процесів, таких як: удосконалення організаційної структури, підвищення дисципліни та систем мотивації персоналу, оптимізація маршрутів тощо.

### 3.3. Комплекс заходів оптимізації управління логістичними процесами на досліджуваному підприємстві

Управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» відіграє важливу роль у діяльності підприємства загалом, і має величезне значення здебільшого з таких причин:

- система управління логістичними процесами допомагає оптимізувати транспортні та логістичні процеси на підприємстві, що у висновку призводить до зменшення часових інтервалів, старань та ресурсів, котрі є необхідними для виконання логістичних операцій;
- ефективне планування, координація та контроль за здійсненням логістичних процесів дають змогу ТОВ «Світ Трейдинг» набувати більшої продуктивності та оптимальності у використанні ресурсів;

- продуктивна організація постачання, дотримання чітких термінів та надійність послуг, що надаються підприємством допомагають в задоволенні вимог та потреб клієнтів, що впливає на позитивне сприйняття бренду;
- зниження витрат та підвищення прибутковості шляхом допомоги в управлінні витратами, ефективного планування маршрутів, оптимізації запасів та використання новітніх технологій;
- гарантування плавності та координацію інформаційних, фінансових та товарних потоків;
- ефективна організація управління логістичними процесами допомагає забезпеченню конкурентних цін, швидкої доставки та високої якості обслуговування, що дозволяє привернути нових клієнтів, утримувати існуючих та зміцнювати своє положення на ринку;
- протегує оптимізації маршрутів, доцільному розподілу товарів та зниженню затрат на утримання складу, що дозволяє забезпечувати продуктивне використання ресурсів і знижувати загальні витрати;
- завдяки логістичному управлінню підприємство може бути більш адаптованим до змін навколишнього середовища, швидше реагувати на зміну попиту, перепланувати маршрути, перерозподіляти ресурси, тощо.

Отже, управління логістичними процесами є необхідною умовою для успішної діяльності ТОВ «Світ Трейдинг», адже саме це допомагає йому досягати ефективних результатів, підвищувати задоволення клієнтів, знижувати витрати, утримувати конкурентні позиції на ринку та інше.

На думку автора, задля оптимізації управління логістикою варто, в першу чергу, упорядкувати та удосконалити здійснення логістичних процесів на ТОВ «Світ Трейдинг». Виходячи з цього, першим, що необхідно здійснити на досліджуваному підприємстві – впровадити посаду керівника відділу логістики, основними функціональними обов'язками якого стануть:

- визначення мети та головних завдань логістичної діяльності підприємства, а також розробка та реалізація логістичної стратегії з оптимальним залученням відповідних ресурсів;

- визначення відповідності логістичної діяльності підприємства сучасним тенденціям та сформованим стратегічним цілям;
- виявлення та врахування об'єктивних наявних загроз, кризових явищ, факторів зовнішнього середовища, прямого та опосередкованого впливу на діяльність колективу та відділу логістики загалом;
- професійне та кваліфіковане управління окремими логістичними процесами та функціонування логістичної системи підприємства загалом;
- розробка та використання на практиці конкретних методів, засобів та інструментів управління відділом логістики;
- здійснення аналізу, контролю та оцінювання результативності та ефективності логістичної діяльності підприємства, а також порівняння отриманих фактичних результатів з цільовими показниками або аналогічними показниками підприємств–конкурентів;
- розробка та використання оптимальних і конкурентоспроможних моделей аналізу та систем оцінювання ефективності та результативності функціонування логістичного відділу;
- формування системи інформаційного забезпечення логістичної діяльності підприємства;
- створення дієвої системи комунікації з постачальниками та покупцями.

Як відомо з інформації наведеної в 2 розділі роботи, відділ логістики ТОВ «Світ Трейдинг» поділяється на 2 підрозділи – транспортний та складський, кожен з яких має свого керівника, також у відділі логістики працюють логіст та оператор, кожен з яких має свою зону відповідальності та контролю та підпорядковуються безпосередньо директору підприємства.

На нашу думку така структура негативно впливає на інформаційні потоки, адже кожен з керівників відділу логістики звітує директору щодо стану справ на своєму напрямку, що у висновку може дещо викривляти реальний стан справ через відсутність належної систематизації інформації. До



того ж, така система не дає змоги ефективно контролювати виконання логістичних операцій.

Тому, удосконалення управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» шляхом впровадження керівної посади з логістики допоможе оптимізувати основні логістичні процеси та підвищити ефективність та результативність діяльності підприємства в цілому.

Наступним етапом, необхідним для удосконалення логістичних процесів на ТОВ «Світ Трейдинг», є вирішення проблем пов'язаних з продуктивністю праці персоналу та їх дисципліною. Для вирішення цих проблем автор пропонує застосувати комплекс наступних заходів:

- підвищити виконавську дисципліну серед співробітників підприємства за рахунок зміни критеріїв відбору кадрів, створення відповідної системи мотивації та проведення інших різних заходів;
- сприяти формуванню корпоративної культури, що підтримує структурування і формалізацію роботи персоналу;
- забезпечити навчання керівників базовим управлінським навичками, що включає навички використання регламентів в управлінні;
- сприяти більш чіткому усвідомленню керівниками необхідності і ролі стандартів, правил та чітких регламентів щодо виконання логістичних операцій на підприємстві.

Із останнього випливає ще один, важливий на думку автора, захід, щодо удосконалення логістичних процесів на ТОВ «Світ Трейдинг» – це зміна наявної нормативної бази підприємства, точніше доопрацювання та удосконалення вже наявних на підприємстві регламентів та правил, щодо обслуговування споживачів, обробки та комплектації замовлень, а також впровадження ефективної системи контролю за виконанням даних регламентів і систему мотивації персоналу по їх виконанню.

Для максимізації стимулу підприємству необхідно найбільш значущі результати контролю включити в систему мотивації і оплати праці персоналу. Першим рішенням, що допоможе вирішити дану проблему є розробка і

впровадження ефективної системи контролю виконання регламентів, чому значно може посприяти впровадження сучасної автоматизованої системи управління складом.

У даній компанії, як було зазначено в 2 розділі роботи, вже використовується добре адаптована облікова система «1С:Бухгалтерія». Доповнення існуючої на підприємстві системи обліку новим інтегрованим програмним продуктом – WMS–системою, на думку автора, допоможе значно пришвидшити здійснення логістичних операцій та покращити якість їх виконання.

На сьогоднішній день на ринку запропоновано безліч варіацій WMS–систем, кожна з яких має свої характерні риси (за масштабами складського комплексу, за сферою діяльності, тощо). Серед найбільш популярних міжнародних WMS–систем в Україні виступають такі як:

- G.O.L.D Stock – розробник Symphony EYC;
- Manhattan WMS – розробник Manhattan Associates;
- Qguar WMS – розробник Quantum;
- Oracle WMS – розробник Oracle;
- RedPrairie – розробник Blue Yonder.

До того ж в Україні також існує багато компаній–розробників, які створюють кастомізовані WMS рішення та співпрацюють з багатьма великими логістичними провайдерами та ритейлерами вітчизняного та світового ринку: CoreTeKa, TQM systems, WMS UIS та інші.

Отже, для розрахунку ефективності впровадження автоматизованої системи WMS на ТОВ «Світ Трейдинг» автором було обрано систему розроблену українською софтверною ІТ–компанією «TQM systems» та їх продукт, адаптований під ERP–систему на базі програмного продукту 1С. На нашу думку така система найбільше підходить для нашого виду діяльності, об’ємів продажу та розміру складів.

Проаналізувавши дані наведені на офіційному сайті компанії «TQM systems», а також подавши запит, щодо можливого впровадження системи

WMS на ТОВ «Світ Трейдинг», нами було отримано інформацію стосовно вартості та основних статей витрат, які потрібно залучити для даного процесу [69]. Отже, виходячи з цього, зобразимо основні загальні витрати, що потрібні ТОВ «Світ Трейдинг» для впровадження відповідної системи в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальні витрати на впровадження системи WMS–системи на ТОВ «Світ Трейдинг»

№	Стаття витрат	Сума з ПДВ, грн
1.	Вартість розробки з автоматизації складського господарства на підприємстві та її впровадження	180000,00
2.	Вартість обладнання необхідного для функціонування WMS–системи	135000,00
3.	Навчання персоналу	35000,00
Всього:		350000,00

Основні статті витрат, що входять до загальної вартості системи WMS можна розділити на основні складові елементи, зобразимо їх на рисунку 3.3.

Вартість розробки з автоматизації складського господарства на підприємстві та її впровадження	Вартість обладнання необхідного для функціонування WMS–системи	Навчання персоналу
<ul style="list-style-type: none"> <li>• виїзд до замовника, консультація персоналу;</li> <li>• налаштування обладнання;</li> <li>• розробка підсистеми розташування товару на складі;</li> <li>• розробка підсистеми переміщення продукції для підготовки до відвантаження;</li> <li>• розробка підсистеми відвантаження;</li> <li>• розробка підсистеми проведення інвентаризацій;</li> <li>• інші доробки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• програмне забезпечення;</li> <li>• комп'ютер;</li> <li>• принтер;</li> <li>• термінал збору даних;</li> <li>• wi-fi роутер;</li> <li>• сервери;</li> <li>• сканер штрих-кодів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• курси;</li> <li>• тренінги;</li> <li>• консультації.</li> </ul>

Рисунок 3.3 – Складові загальних витрат на впровадження WMS–системи

За умови придбання та впровадження WMS–системи від української ІТ–компанії «TQM systems», яка допоможе оптимізувати управління логістичними процесами шляхом автоматизації роботи складу, виходить, що у рік впровадження даної системи ТОВ «Світ Трейдинг» повинно буде сплатити повну вартість проєкту, тобто 350000,00 тис.грн.

Отже, виходячи з цієї інформації можна підсумувати економію, яку можна досягти завдяки впровадженню WMS–системи на торгівельному підприємстві «Світ Трейдинг».

За даними експертів, підвищення ефективності використання складського приміщення за рахунок впровадження WMS–системи дозволить збільшити місткість складу від 10% до 15%, з чого виходить можливість економії на оренді складів [72].

Виходячи з наведеної вище інформації ми маємо змогу розрахувати економію від впровадження автоматизованої системи на склад ТОВ «Світ Трейдинг», для цього ми візьмемо розмір приміщення складів, що орендуються ТОВ «Світ Трейдинг» – 1200 кв.м., середню вартість орендної плати на 1 кв.м. приміщення складу в нашому регіоні – 40 грн, а також середнє значення показника збільшення місткості складу – 0,125. Отже:

$$1) 1200 \times 40 \times 0,125 = 6000 \text{ грн / місяць} = 72000 \text{ грн / рік}$$

Виходячи з даного розрахунку, можна зробити висновок, що впровадження автоматизованої системи управління складом на ТОВ «Світ Трейдинг» може посприяти підвищенню ефективності використання складського приміщення, тим самим збільшити економію на оренді складів на 72000 тис.грн на рік.

Збільшення показників точності та швидкості під час здійснення логістичних операцій дозволить покращити продуктивність роботи складу в середньому на 20–30%, що у висновку сприяє зниженню часу на виконання операцій, а отже пришвидшення оборотності активів підприємства [70].

Виходячи з цього, ми маємо змогу розрахувати який вигляд матимуть дані показники після впровадження WMS–системи на ТОВ «Світ Трейдинг», для цього ми візьмемо середнє значення показника ефекту від впровадження системи, а також дані показника оборотності активів та тривалості обороту. З розрахунків проведених у 2 розділі роботи, нам відомо, що показник оборотності активів ТОВ «Світ Трейдинг» у 2022 році складав 6,73 обороти, а тривалість одного обороту складала 54 дні. Отже, проведемо розрахунок:

$$2) 6,73 + (6,73 \times 0,25) = 6,73 + 1,68 = 8,41 \text{ (оборотів);}$$

$$3) 360 / 8,41 = 42 \text{ (дні).}$$

Отже, впровадження системи управління складом на ТОВ «Світ Трейдинг» сприятиме збільшенню точності та швидкості виконання логістичних операцій, а також сприятиме пришвидшенню оборотності активів підприємства.

За даними більшості компаній, що займаються розробкою та впровадженням WMS-систем управління складом, даний метод до того ж допомагає оптимізувати кількість персоналу задіяного в зборі та комплектуванні клієнтських замовлень від 20 до 30%, що у висновку допомагає підприємству заощадити витрати на зарплату та потенційне навчання нових працівників [72].

Отже, виходить, що в разі необхідності, впровадження даної системи зможе замінити, як мінімум, одного працівника, середня заробітна плата якого становить 12500 грн. Що у висновку допоможе підприємству у рік економити наступну суму:

$$4) 12\,500 \times 12 = 150\,000 \text{ грн / рік.}$$

Закордонна практика впровадження та експлуатації WMS показує, що час необхідний на впровадження даної системи складає від 3 до 5 місяців, а термін окупності такого вкладення не перевищує 1,5–2 роки.

Як вже було зазначено в попередньому підрозділі впровадження автоматизованої системи управління складом допоможе вирішити низку проблем та недоліків на ТОВ «Світ Трейдинг», покращити КПЕ складу в усіх напрямках діяльності та посприє вирішенню низки завдань, а саме: оптимізація часових інтервалів, котрі витрачаються на приймання, обробку, комплектацію та відвантаження замовлень; підвищення точності виконання замовлень; зменшення чисельності діючого персоналу на підприємстві; значне зниження втрат, що пов'язані з термінами придатності або умовами зберігання; перспективи збільшення товарного асортименту внаслідок підвищення точності виконання логістичних операцій; підвищення загального рівня

кваліфікації та покращення дисципліни персоналу підприємства; зменшення пересорту і недопоставок; підвищення організованості та загальної психологічної атмосфери в колективі; спрощення документообігу (значно зменшиться потік паперової документації); можливість вчасно виявляти та оперативно усувати недоліки в роботі складу завдяки постійному моніторингу та контролю робочих процесів; збільшення кількості клієнтів, збільшення швидкості виконання складських процесів, підприємство отримає можливість співпрацювати з більшою кількістю клієнтів та розширювати їхню базу.

Отже, ми можемо стверджувати, що впровадження WMS–системи на підприємстві «Світ Трейдинг» є ефективним інноваційним рішенням, а в поєднанні з наведеним вище комплексом запропонованих заходів, щодо оптимізації управління логістичними процесами на досліджуваному підприємстві сприятиме покращенню ефективності та результативності управління логістичними процесами та діяльності підприємства загалом.

### Висновки до 3 розділу

Сучасні тенденції і вимоги, що стосуються особливостей ведення підприємницької діяльності, постійно зростаюча ринкова конкуренція, швидкий технологічний розвиток та поява нових трендів у логістичній сфері зобов'язує торговельні підприємства застосовувати комплексні інноваційні підходи, формувати оптимізуючі механізми та впроваджувати ефективні заходи до оптимізації управління логістичними процесами, адже саме це допомагає підприємству достатньо реалізувати свій логістичний потенціал та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Виходячи з проведеного, у 2 розділі роботи, аналізу та оцінки управління логістичними процесами на досліджуваному підприємстві, автором було визначено деякі недоліки та слабкі місця логістичного управління, серед яких:

- недостатньо налагоджена структура управління;

- відсутність чітких регламентів та стандартів, щодо виконання логістичних операцій на підприємстві;
- недостатньо вмотивований персонал та низький рівень дисципліни;
- великий часовий інтервал, що витрачається підприємством на виконання клієнтського замовлення;
- зростання частки логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства;
- велика кількість помилок в реалізаційних накладних у зв'язку з фактором людської помилки (пересорти, недопоставки, пошкодження);
- відсутність автоматизованих систем комплектування замовлення та інше.

Для уникнення перерахованих вище проблем та недоліків, автором було запропоновано комплекс заходів, що можуть посприяти удосконаленню та оптимізації управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг».

По-перше, упорядкувати та удосконалити здійснення логістичних процесів на ТОВ «Світ Трейдинг» шляхом впровадження посади керівника відділу логістики, що допоможе оптимізувати основні логістичні процеси та підвищити ефективність та результативність діяльності підприємства в цілому.

По-друге, доопрацювати та удосконалити наявні на підприємстві регламенти та правила, щодо обслуговування споживачів, обробки та комплектації замовлень та здійснення інших логістичних операцій, що зможе посприяти вирішенню проблем, що пов'язані з продуктивністю праці персоналу.

По-третє, підвищити продуктивність та посприяти покращенню загальної психологічної атмосфери в колективі, шляхом створення відповідної системи мотивації і стимулювання персоналу, а також підвищення усвідомлення необхідності і ролі стандартів, правил та чітких регламентів щодо виконання логістичних операцій на підприємстві.

По-четверте, підприємству також варто розробити і впровадити ефективну систему контролю за виконанням регламентів та стандартів, що допоможе вирішувати проблеми пов'язані з організацією праці та дисципліною персоналу підприємства.

По-п'яте, доповнити існуючу на ТОВ «Світ Трейдинг» систему обліку «1С:Бухгалтерія» новим інтегрованим програмним продуктом – WMS– системою управління складом, впровадження якої сприятиме оптимізації всіх логістичних процесів на досліджуваному підприємстві. Серед завдань, виконання яких сприятиме впровадження даної системи, є такі: зменшення часових інтервалів, необхідних для формування замовлень; зменшення чисельності діючого персоналу на підприємстві; зменшення кількості випадків пересорту і недопоставок; зниження логістичних витрат; спрощення документообігу; підвищення загального рівня кваліфікації працівників; можливість розширення клієнтської бази та збільшення товарного асортименту, тощо.

Отже, впровадження даного комплексу заходів на ТОВ «Світ Трейдинг» допоможе вирішити низку проблем та недоліків управління логістичними процесами існуючих на досліджуваному підприємстві, покращити продуктивність праці персоналу компанії, підвищити ефективність роботи відділу логістики, оптимізувати здійснення логістичних процесів та операцій, а у висновку посприяти удосконаленню показників діяльності підприємства в цілому.



## ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи полягала в дослідженні теоретичних основ та практичних аспектів, пошуку ефективних методів і інструментів, а також розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення та оптимізації управління логістичними процесами на торговельному підприємстві ТОВ «Світ Трейдинг».

Досягнення головної мети кваліфікаційної роботи дало нам змогу визначити необхідні завдання та сформулювати відповідні наступні висновки. Досліджено сутність, розкрито зміст та охарактеризовано основні складові елементи системи управління логістичними процесами на торговельному підприємстві.

Попри те, що управління логістичними процесами підприємств є досить новим напрямом управління, саме це дає змогу оптимізувати та вдосконалити вже існуючий механізм діяльності підприємств, збільшити прибуток та мінімізувати їх витрати. Управління логістичними процесами є важливою складовою для підприємств будь-якого виду діяльності, але для підприємства торгівлі – є основою, адже спрямоване на забезпечення системної стійкості підприємства на ринку за рахунок оптимізації відносин з постачальниками, споживачами і логістичними посередниками, а також налагодження ефективної взаємодії між підрозділами закупівель, виробництва, маркетингу, фінансів та продажів.

Проаналізовано різноманітні наукові підходи до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі. Було визначено загальні ключові показники оцінювання ефективності та результативності управління логістичною діяльністю на підприємстві: рентабельність, надійність та ефективність логістичної діяльності, продуктивність праці робітників логістичної системи. Також було виділено загальні принципи діагностики управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі.

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності та результативності. Саме результати оцінювання дають змогу підприємству визначати найперспективніші та найслабші місця управління, а також надає підстави для обрання кращих методів роботи, запровадження нових технологій у повсякденну роботу та обґрунтування управлінських рішень.

Надано загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваному підприємству «Світ Трейдинг». Підприємство є незалежним від виробника оптовим посередником, який здійснює продаж від свого імені та за свій рахунок і діє на підставі спеціального договору, укладеного з виробником. Організаційна структура управління ТОВ «Світ Трейдинг» розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на всі процеси діяльності, починаючи з забезпечення матеріально-технічними ресурсами, закінчуючи процесом реалізації продукції, складанням звітності та обліком витрат, а також гарантування ритмічної та рентабельної діяльності.

Спираючись на балансові показники та звітність про фінансові результати ТОВ «Світ Трейдинг» за 2020–2022 роки було проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства: чистий дохід від реалізації продукції, операційні та інші доходи, загальні доходи, собівартість реалізованої продукції, операційні та інші витрати, загальні витрати, фінансовий результат до оподаткування, податок на прибуток, чистий прибуток. Проведений аналіз дав змогу охарактеризувати ТОВ «Світ Трейдинг», як платоспроможне підприємство з достатнім та стабільним доходом, а також таким, що здійснює прибуткову діяльність.

Досліджено та оцінено логістичну діяльність ТОВ «Світ Трейдинг». Функціональний цикл логістичної діяльності на досліджуваному підприємстві умовно поділяється на 3 етапи: логістика закупівель, головною метою якого є підтримка торгівлі шляхом закупівель з як найменшими загальними витратами; внутрішня логістика – сприяє забезпеченню безперебійної

торгівлі; логістика продажів – мета полягає в просуванні товарів споживачам із мінімальними загальними витратами.

Аналіз рентабельності ТОВ «Світ Трейдинг» показав, що протягом періоду дослідження стабільно підвищувались показники рентабельності активів, що свідчить про оптимізацію структури оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку; рентабельності власного капіталу що вказує на збільшення здатності генерувати прибуток власникам; рентабельності діяльності.

Оцінка ефективності логістичної діяльності дала змогу сформулювати такі висновки: оборот логістичних активів підвищувався і по стану на 2022 рік складав 7,91 оборот, що свідчить про збільшення швидкості обороту власного капіталу підприємства, що є позитивним показником розвитку підприємства; кількість оборотів є обернено пропорційним до тривалості одного обороту, що підтвердилось у нашому розрахунку – у 2022 році тривалість одного обороту складала 54,27 днів, що є меншим на 16,87 днів, порівняно з попереднім роком, а кількість оборотів складала 6,73, що на 1,59 більше за дані 2021 року, зниження показника тривалості оборотів вказує на те, що на формування запасів відволікається менше коштів; частка логістичних витрат в структурі загальних витрат протягом досліджуваного періоду стабільно знаходилась на одному рівні та складала 0,16 тис.грн, така динаміка пов'язана з незначними коливаннями в структурі логістичних витрат, та більш різкому збільшенні загальних витрат на реалізацію продукції, товарів та послуг.

Результати оцінки продуктивності праці робітників логістичної системи ТОВ «Світ Трейдинг» показали, що рівень продуктивності людського ресурсу знаходиться в межах норми для даного підприємства.

Оцінка надійності логістичної діяльності також вказала на позитивну динаміку, кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу, також підприємство регулярно підтверджує свою готовність виявляти та усувати недоліки в обслуговуванні споживачів,

що вказує на високий рівень надійності логістичної діяльності ТОВ «Світ Трейдинг».

Здійснено діагностику управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг». Для реалізації даного завдання нами було застосовано оцінку показників рівня логістичного сервісу, які дали можливість оцінити систему обслуговування загалом: ступінь задоволення очікувань клієнтів під час виконання замовлення; неперервність виконання операцій; гнучкість операцій та логістичних процесів; кількість «ідеальних відвантажень»; загальні логістичні витрати; питома вага витрат на логістику; рівень недоліків сервісу.

На основі результатів діагностики, ми маємо змогу сформулювати такі висновки. Показник ступеня задоволення очікувань клієнтів під час виконання замовлення, протягом досліджуваного періоду підвищився майже на 10%, порівняно з попередніми періодами, що вказує на оптимізацію логістичних процесів. Показник, що діагностує готовність підприємства реалізувати зміни, що вносяться споживачами в умови договору поставки товарів то також показав позитивні зміни, що вказує на підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства. Загалом, управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» можна охарактеризувати як оптимальне, та таке, що має всі можливості для поліпшення.

Також, проведена діагностика вказала нам на слабкі місця та недоліки в управлінні логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг», серед яких: недостатньо налагоджена структура управління відділу логістики; відсутність належної систематизації інформації у логістичному відділі; середній фактичний час, що витрачається підприємством на виконання клієнтського замовлення недостатньо відповідає очікуванням клієнтів; велика кількість помилок при зборі та комплектуванні замовлень через людський фактор (неуважність персоналу, низький рівень дисципліни серед працівників), що провокують велику кількість повернень товару та скарг з боку клієнтів; відсутність автоматизованої системи роботи складського відділу.

Виходячи з результатів отриманих у процесі оцінювання ефективності логістичної діяльності та проведеної діагностики управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг» було визначено основні напрями механізму оптимізації цього процесу: удосконалення організаційної структури управління відділу логістики, поліпшення якості та підвищення надійності логістичного сервісу, вдосконалення системи розподілу та управління запасами, зниження загальних логістичних витрат, покращення організації складських технологій і операцій, оптимізація системи управління запасами, інтеграція інформаційної системи.

Також, було досліджено закордонний досвід, щодо удосконалення управління логістичними процесами на торговельних підприємствах.

На основі проведеного дослідження було запропоновано комплекс заходів, щодо оптимізації управління логістичними процесами на ТОВ «Світ Трейдинг»: упорядкувати та удосконалити здійснення логістичних процесів на ТОВ «Світ Трейдинг» шляхом впровадження посади керівника відділу логістики; доопрацювати та удосконалити наявні на підприємстві регламенти та правила, щодо обслуговування споживачів, обробки та комплектації замовлень та здійснення інших логістичних операцій; підвищити продуктивність та посприяти покращенню загальної психологічної атмосфери в колективі, шляхом створення відповідної системи мотивації і стимулювання персоналу; розробити і запровадити ефективну систему контролю за виконанням регламентів та стандартів; доповнити існуючу на ТОВ «Світ Трейдинг» систему обліку «1С:Бухгалтерія» новим інтегрованим програмним продуктом – WMS–системою управління складом, що сприятиме оптимізації всіх логістичних процесів на досліджуваному підприємстві.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Majewski J. Informatyka dla logistyki. ILiM : Poznan, 2008. 317 s.
2. Witkowski J. Logistyka w zarzadzaniu przedsiębiorstwem. Wroclaw: AE, 2002. 242 s.
3. Горбенко О. В. Логістика: навчальний посібник. Київ : Знання, 2014. 315 с. URL: <https://textbook.com.ua/logistika/1473450876-0> (дата звернення: 30.07.2023).
4. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2016. 432 с.
5. Коцій О.В. Логістика. Луцьк: ЛНТУ, 2011. 90 с. URL: <https://elib.lntu.edu.ua/> (дата звернення: 10.08.2023).
6. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 322 с.
7. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів: Підручник. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2004. 448 с.
8. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект–Захід», 2006. 456 с.
9. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків : ТОВ «Планета–принт», 2015. 139 с.
10. Михайлов С.І. Менеджмент. Навчальний посібник. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. 406 с.
11. Окландер М.А. Контури економічної логістики: монографія. Київ : Наукова думка, 2007. С. 71.
12. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 556 с.
13. Bowersox D.J., Closs D.J. Logistical. Management. The Integrated Supply Chain Process. The. McGRAW–HILL Companies, inc. New York, 1996. 640 p.

14. Murphy, P. and Wood, D. (2011), *Contemporary Logistics*, 10th Edition, International edT, Upper Saddle River, N.J.; Harlow: Prentice Hall.
15. Robert S. Kaplan, David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 329 p.
16. Skowronek Cz., Sarjusz–Wolski Zd. *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE, 2008. URL: <https://bazhum.muzhp.pl/> (дата звернення: 13.08.2023).
17. Заборська Н. К., Жуковська Л.Е. *Основи логістики: навчальний посібник*. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 213 с.
18. Луценко І.С. *Логістичне управління запасами: навчально–методичний комплекс дисципліни : навч. посіб.* Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с. URL: <https://ela.kpi.ua/> (дата звернення: 27.08.2023).
19. Малярець Л. М., Матвієнко–Біляєва Г.Л. *Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства. Монографія*. Харків: ХНЕУ, 2010. 227 с.
20. Осовська Г.В., Осовський О.А. *Основи менеджменту. Навчальний посібник*. Київ : «Кондор», 2008. 664 с.
21. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. *Основи менеджменту: навч. посібн.* Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
22. Гринчуцький В. І. *Економіка підприємства: навч. посіб.* / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук / Київ : ЦУЛ, 2010. 304 с.
23. Крикавський Є. В. *Логістика: компендіум і практикум: навчальний посібник* / Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В./ Київ: Кондор, 2009. 340 с.
24. Тюріна Н. М. *Логістика: Навч. посіб.* / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій / Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

25. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2010. 360 с.
26. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія / Р. Р. Ларіна, О. Г. Череп, І. Ю. Грішин, А. О. Ілаєва / Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. 234 с.
27. Тридід О.М. Логістика : навч. посіб. / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко / Київ: Знання, 2008. 566 с.
28. Менеджмент: навч.посібник /за заг. ред. Г.О. Дорошенко/ Харків, «ВСВ–Принт», 2015. 300 с. URL: <https://pidru4niki.com/> (дата звернення: 05.08.2023).
29. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка / Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 440 с.
30. Logistics evaluation: Guide to logistics performance and improvement. Odette, 1999. 57 p.
31. Конспект лекцій з дисципліни «Логістичний менеджмент» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної форми навчання / Укладач: Чукурна О.П. Одеса: ДУІТЗ, 2023. 68 с.
32. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз : зб. наук. Праць. Тернопіль : Видавничо–поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 60–65. ISSN 1993–0259.
33. Поспелов О. М. Організація логістичного управління діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків : ХНЕУ, 2009. 20 с. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 21.08.2023).



34. Хаджинова О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2006. 23 с.
35. Статут товариства з обмеженою відповідальністю «Світ Трейдинг».
36. Кальченко А.Г., Кривещенко В.В. Логістика: навч. посіб. Видання 2–ге. Київ: КНЕУ, 2008. 472 с.
37. Ларіна Р.Р., Рязанов А.В. Ефективність функціонування мікрологістичних систем: підходи та проблеми. Донецьк : ДДУУ, 2006. Вип. 1 (35). С. 120–126.
38. Міщук І.П. Логістика торговельного підприємства: зміст, напрямки, проблеми. Львів : Львівська комерційна академія, 2007. С. 461–467.
39. Пономарьова Ю. В. Оцінка ефективності логістичної системи. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Дніпро : ДНУ, 2004. № 188. С. 97–101.
40. Семенова Т., Поправка К. Оцінка ефективності логістичної діяльності торговельного підприємства. Молодий вчений, 2019 р., №11 (75), С. 614–617. URL: <https://molodyivchenyi.ua/> (дата звернення:15.08.2023).
41. Ярощук К. А. Особливості управління логістичними процесами на підприємстві в межах розвитку логістичного потенціалу регіону. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів : збірник тез доповідей Всеукр. наук.–практ. конф., м. Запоріжжя, 31 жовт. 2023 р. / М–во освіти і науки України, Зап. нац. ун–т, Зап. обл. держ. адмін., Зап. міськ. рад., Зап.торг.–пром. палат., Ужгород. нац. ун–т. Запоріжжя, 2023. С. 98–100.
42. Beier J., Rutkowski K. Logistyka. Warszawa : Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, 2004. 30 s.
43. James L. Heskett. Logistics – Essential to Strategy. Harvard Business Review, 1977. URL: <https://hbr.org/1977/11/logistics-essential-to-strategy> (дата звернення: 23.07.2023).

44. Busher J. Logistics Excellence / J. Busher, G. Tyndall // *Manag. Account.* 1987. № 8. P. 32–39.
45. Азаренков Г.Ф., Дзьобко І.П. Методичні підходи до управління промисловим підприємством на засадах логістики. *Економічний нобелівський вісник*, 2015. № 1 (8). С. 3–9.
46. Дегтяр А. О., Бублій М. П. Функціональна обумовленість механізмів державного управління. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*, 2014. № 2. С. 377–385.
47. Єлетенко О.В. Механізм управління логістичною системою підприємства. *Проблеми економіки та управління*. Львів : Вісник НУ «Львівська політехніка», 2008. №628. С. 494–499.
48. Іонін Є.Є., Беспалова А.Г. Аналітична компонента фінансового планування суб'єктів господарювання. *Економіка і організація управління*. № 3 (27), 2017. С. 17–28.
49. Карий О. І., Подвальна Г.В. Логістична інфраструктура України у світових рейтингах. *Проблеми економіки та управління*. Львів : Вісник НУ «Львівська політехніка», 2017. № 873. С. 41–49.
50. Ковальська Л. Л., Циганюк В. Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. *Економічні науки. Економіка та менеджмент*, 2013. Вип. 10. С. 87–97. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/> (дата звернення: 16.08.2023).
51. Крючкова І.В. Розвиток логістичного управління підприємством. *Економіка та держава*, 2012. Вип. 7. С. 80–81.
52. Лазоренко Т.В., Мінх Тхао Д.Т. концептуальні засади організації управління бізнес–процесами сучасних логістичних систем. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Науковий вісник УНУ, 2019. Вип. 23. С. 148–151.
53. Ляліна Н.С., Матвієнко–Біляєва Г.Л., Панчук А.С. Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. *Запоріжжя : Приазовський економічний вісник КПУ*, 2020. Вип. 2 (19). С. 118–124.

54. Міщук І. П. Система логістики торговельного підприємства: напрями та інструменти інноваційного розвитку. Економічні науки. Хмельницький : Вісник ХНУ, 2011. № 6, Т. 2. С. 182–187.
55. Міщук І. П. Формування систем логістики у підприємствах кооперативної торгівлі. Львів : Вісник НУ «Львівська політехніка», 2008. № 633. С. 451–457.
56. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. Механізм регулювання економіки, 2012. С.102–110.
57. Смирнова Н. Сутність і складові інфраструктури логістичної діяльності в Україні. Аграрний вісник Причорномор'я, 2019. Вип. 94. С. 109–117. URL: <https://abbsl.osau.edu.ua/> (дата звернення: 13.08.2023).
58. Соколова О.Е. Проблеми управління логістичною інфраструктурою підприємств, 2007. Вип. 2. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/> (дата звернення: 02.08.2023).
59. Талан М.В. Логістична інформаційна система на торговельному підприємстві. Актуальні проблеми економіки, 2009. №10. С. 266–272.
60. Тараненко Ю.В. Економічна сутність та значення логістики для діяльності підприємства. Економіка та держава, 2015. № 5. С. 131–135.
61. Титенко Л.В., Богдан С.В., Муравський О.Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит : Інфраструктура ринку, 2018. Вип. 25. С. 867–872.
62. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес–процесами в компанії. Економіка та управління підприємствами : Проблеми системного підходу в економіці, 2019. Вип. 6 (74). С. 160–167.
63. Чорнописька Н. В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. Львів : Вісник НУ «Львівська політехніка», 2008. Вип. 623. С. 265–271.
64. Шкода М.С. Світовий досвід використання логістичних підходів

для ефективного управління розвитком підприємства й адаптація їх до вітчизняних реалій. Актуальні проблеми економіки, 2012. № 10 (136). С. 31–36.

65. Бабчинська О.І. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. Ефективна економіка, 2017. Вип. 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 06.08.2023).

66. Кобилецький В.Р. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv> (дата звернення: 19.09.2023).

67. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка, 2013. Вип. 13. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 28.07.2023).

68. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СВІТ ТРЕЙДІНГ». Досьє Компанії / YouControl, 2023. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/36977755/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36977755/) (дата звернення: 07.10.2023).

69. Українська софтверна ІТ компанія «TQM systems»: комплексна ІТ автоматизація вашої бізнес-діяльності. Прайс ІТ-послуги, 2023. URL: <https://tqm.com.ua/ua/> (дата звернення: 22.11.2023).

70. Халетська А.І. Що таке WMS система або як автоматизувати складську логістику? Wera Тека: ІТ-рішення для логістики, 2021. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/> (дата звернення: 24.11.2023).

71. Хмарська І.А., Сігаєва Т.Є., Бачинська О.М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. Економіка та суспільство, 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/> (дата звернення: 22.08.2023).

72. Що таке WMS система: історія створення, принцип роботи, функції, а також провідні виробники українського та міжнародного ринків. Українські Інтелектуальні Системи, 2021. URL: <https://uislab.com/uk/> (дата звернення: 23.11.2023).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Показники та методика розрахунку для оцінки управління логістичними процесами за Н.В. Чернопиською [63]

Показник	Метод розрахування показника	На що вказує даний показник?
1	2	3
Ефективність логістичної системи		
Оборот логістичних активів	$\frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{середня вартість логістичних активів}}$	ефективність використання логістичних активів
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	$\frac{\text{сума чистого прибутку}}{\text{сума інвестицій в логістичні активи}}$	прибутковість інвестицій підприємства в логістичну інфраструктуру
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	$\frac{\text{фактичне завантаження потужностей}}{\text{нормативне завантаження потужностей}} * 100$	ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо.
Оборотність активів: - кількість оборотів; - тривалість одного обороту.	$\frac{\text{собівартість реалізованої продукції}}{\text{середня сума оборотних активів за період часу}} \cdot \frac{\text{кількість днів періоду}}{\text{кількість оборотів}}$	повернення авансових оборотних активів за період від часу накопичення запасу до отримання оплати за реалізацію
Витрати утримання запасів	$\frac{\text{норма витрат утрим. запасу} * \text{вартість запасу}}{2} * 100$	обсяг запасу готівки
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	$\frac{\text{загальні логістичні витрати}}{\text{сумарні витрати на реалізацію продукції}}$	витрати, пов'язані із різними видами логістичної активності
Рентабельність каналів збуту	$\frac{\text{сума валового прибутку}}{\text{сумарні витрати на реалізацію продукції}}$	вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту

## Продовження додатку А

## Продовження таблиці А.1

1	2	3
<b>Показники продуктивності логістичної системи</b>		
Кількість відвантажень на 1 робітника	$\frac{\text{кількість відвантажених замовлень}}{\text{кількість вантажників}}$	ефективність діяльності працівників у логістичних процесах, (к-сть операцій виконаних 1 робітником за одиницю часу)
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	$\frac{\text{кількість скомплектованих замовлень}}{\text{кількість комплектувальників}}$	
Кількість замовлень на 1 торгового агента	$\frac{\text{загальна кількість замовлень}}{\text{кількість торгових агентів}}$	
<b>Показники надійності логістичної системи</b>		
Надійність поставок	$\frac{\text{кількість вчасно виконаних замовлень}}{\text{загальна кількість замовлень}} * 100\%$	готовність підприємства дотримуватись умов поставок
Готовність до здійснення поставки (ймовірність дефіциту)	$\frac{\text{замовлення реалізовані зі складу}}{\text{загальна кількість замовлень}} * 100\%$	готовність підприємства підтримувати базовий рівень обслуговування
Якість поставки	$\frac{\text{кількість рекламаций}}{\text{загальна кількість замовлень}} * 100\%$	готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні
<b>Показники гнучкості логістичної системи</b>		
Гнучкість виконання замовлення	$\frac{\text{кількість виконаних спец. замовлень}}{\text{кількість спец. замовлень}} * 100\%$	спроможність підприємства реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживачів
Гнучкість оплати	$\frac{\text{сума сплачена після отримання товару}}{\text{вартість поставки}} * 100\%$	здатність підприємства пропонувати споживачам вигідні для них форми оплати (товарний кредит, відстрочка оплати та ін.)

Таблиця Б.1 – Показники оцінки управління логістичними процесами на підприємстві та методика їх розрахунку [33]

1	Показник	Формула розрахунку	Пояснення до формули
Фінансові показники	Питома вага обсягів перевезень (обсяг перевезень на 1 млн. грн.)	$O_{\Pi} = \frac{O_p * P_{\Pi} * (1 - M_{\Pi})}{P_p * (1 - M_p)}$	де $O_p$ - розрахунковий обсяг перевезень, на 1 млн. грн. товарообігу; $P_p, P_r$ - плановий та розрахунковий рівні механізації вантажних робіт; $M_p, M_r$ - планова та розрахункова питома вага децентралізованих перевезень.
	Дохід від надання додаткових послуг логістики	$D = D_t + D_c + D_{вр}$	де $D_t$ - дохід від послуг транспортування; $D_c$ - дохід від послуг складування; $D_{вр}$ - дохід від вантажних робіт.
Показники витрат	Загальні логістичні витрати	$ЛВ_3 = V_{лп} + V_{лр} + V_{ла}$	де $V_{лп}$ - витрати на виконання логістичних процесів (операційні, експлуатаційні); $V_{лр}$ - витрати від покриття наслідків логістичних ризиків; $V_{ла}$ - витрати на логістичне адміністрування.
	Питома вага витрат на логістику	$ЛВ_{\Pi} = \frac{ЛВ_3}{O_t}$	де $ЛВ_3$ - загальні логістичні витрати; $O_t$ - загальна кількість реалізованого товару.
Показники управління активами	Ймовірність дефіциту (показник наявності продукції для доставки)	$B(Q) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{Q_{ni}}{Q_{заг}}$	де $Q_{ni}$ - кількість замовлень $i$ -го споживача, незадоволених наявними запасами за певний проміжок часу; $Q_{заг}$ - загальна кількість замовлень $i$ -го споживача; $n$ - загальна кількість споживачів.
	Норма насичення попиту (показник величини дефіцитів запасів у різні періоди часу)	$H_n = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \frac{Z_{ni}}{Z_{ti}}$	де $Z_{ni}$ - загальна кількість наявних запасів $i$ -го виду продукції за певний проміжок часу; $Z_{ti}$ - кількість запасів $i$ -го виду продукції, необхідних для задоволення всіх замовлень споживачів; $k$ - кількість найменувань продукції.
	Повнота охоплення замовленнями	$\Pi_{ох} = \sum_{i=1}^k H_i$	де $H_i$ - кількість випадків за визначений проміжок часу, коли всі запаси підприємства по $i$ -му виду замовлені споживачами; $k$ - кількість найменувань продукції.

## Продовження додатку Б

## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Показники надійності доставки	Ступінь задоволення очікувань клієнтів під час виконання замовлення	$C_3 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{t_{оч}}{t_{факт\ i}}$	де $t_{оч}$ - час виконання замовлення, очікуваний і-м споживачем; $t_{факт\ i}$ - фактичний час виконання замовлення і-го споживача; $n$ - загальна кількість споживачів.
Показники надійності	Неперервність виконання операцій (здатність сервісу дотримуватися термінів)	$B = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{Q_{Ti}}{Q_{Bi}}$	де $Q_{Ti}$ - кількість замовлень і-го споживача, виконаних відповідно до термінових вимог; $Q_{Bi}$ - загальна кількість виконаних замовлень і-го споживача; $n$ - загальна кількість споживачів
	Гнучкість операцій та процесів (готовність реалізувати зміни, внесені клієнтами в умови договору)	$\Gamma = \frac{Q_{зад}}{Q_{зв}}$	де $Q_{зад}$ - кількість задоволених вимог; $Q_{зв}$ - кількість звернень споживачів щодо надання додаткових послуг.
	Рівень недоліків сервісу (ймовірність виникнення збоїв)	$P_n = \frac{Q_{пр}}{Q_{заг}}$	де $Q_{пр}$ - кількість замовлень, за якими надійшли претензії; $Q_{заг}$ - загальна кількість замовлень.



## Додаток В

Підприємство	ТОВ «Світ Трейдинг»	Дата
Територія	Запорізька	за ЄДРПОУ
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КОПФГ
Адреса:	вул. Миколи Краснова, буд. 6, м. Запоріжжя, 69014	за КВЕД
Середня кількість працівників	98	
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	

Коди		
2021	01	01
36977755		
2310137500		
240		
46.39		

## І.Баланс на 31 грудня 2020

Форма №1

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	-	-
первісна вартість	1001	11,7	11,7
накопичена амортизація	1002	11,7	11,7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	62,4	43,2
первісна вартість	1011	379,3	407,3
знос	1012	316,9	364,1
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>62,4</b>	<b>43,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	24038,9	29540,5
в тому числі готова продукція:	1103	23822,2	29387,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11189,2	11106,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	1135	100,0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4043,0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2496,5	1383,3
Витрати майбутніх періодів	1170	28,2	127,1
Інші оборотні активи	1190	2125,9	2603,9
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>44021,7</b>	<b>44760,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>44084,1</b>	<b>44804,1</b>

## Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5215,1	6858,9
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	5715,1	7358,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	5004,7	1852,4
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2496,2	-
товари, роботи, послуги	1615	26238,0	26828,9
розрахунками з бюджетом	1620	124,4	261,8
У тому числі з податку на прибуток	1621	79,6	114,1
розрахунками зі страхування	1625	35,0	50,7
розрахунками з оплати праці	1630	128,2	192,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4342,5	8259,0
Усього за розділом III	1695	38369,0	37445,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	44084,1	44804,1

## 2. Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період (2020 рік)	За попередній період (2019 рік)
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	201253,6	196111,3
Інші операційні доходи	2120	4063,6	5399,1
Інші доходи	2240	287,5	117,0
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	205604,7	201627,4
Собівартість реалізованої продукції	2050	187015,9	185286,3
Інші операційні витрати	2180	16384,6	14661,4
Інші витрати	2270	199,3	-
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	203599,8	199947,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2270)	2290	2004,9	1679,7
Податок на прибуток	2300	360,9	302,3
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	1644,0	1377,4

## Додаток Д

Підприємство	ТОВ «Світ Трейдинг»	Дата
Територія	Запорізька	за ЄДРПОУ
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КОПФГ
Адреса:	вул. Миколи Краснова, буд. 6, м. Запоріжжя, 69014	за КВЕД
Середня кількість працівників	127	
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	

Коди		
2022	01	01
36977755		
240		
46.39		

## І.Баланс на 31 грудня 2021

Форма №1 Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	-	33,6
первісна вартість	1001	11,7	52,0
накопичена амортизація	1002	11,7	18,4
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	43,2	149,3
первісна вартість	1011	407,3	425,6
знос	1012	364,1	276,3
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>43,2</b>	<b>182,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	29540,5	40393,0
в тому числі готова продукція:	1103	29387,4	40014,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11106,1	26151,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1383,3	8065,9
Витрати майбутніх періодів	1170	127,1	336,7
Інші оборотні активи	1190	2603,9	2939,2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>44760,9</b>	<b>77886,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>44804,1</b>	<b>78069,2</b>

## Продовження додатку Д

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6858,9	9752,6
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	7358,9	10252,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1852,4	7000
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	26828,9	50355,0
розрахунками з бюджетом	1620	261,8	508,3
У тому числі з податку на прибуток	1621	114,1	287,3
розрахунками зі страхування	1625	50,7	65,5
розрахунками з оплати праці	1630	192,4	318,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8259,0	9569,5
Усього за розділом III	1695	37445,2	67816,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	44804,1	78069,2

## 2. Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період (2021 рік)	За попередній період (2020 рік)
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	342196,6	201253,6
Інші операційні доходи	2120	2088,1	4063,6
Інші доходи	2240	179,1	287,5
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	344463,8	205604,7
Собівартість реалізованої продукції	2050	314629,6	187015,9
Інші операційні витрати	2180	25754,0	16384,6
Інші витрати	2270	551,3	199,3
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	340934,9	203599,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2270)	2290	3528,3	2004,9
Податок на прибуток	2300	635,2	360,9
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	2893,7	1644,0

## Додаток Е

Підприємство	ТОВ «Світ Трейдинг»	Дата	Коди		
			2023	01	01
Територія	Запорізька	за ЄДРПОУ	36977755		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	UA12020010010816623		
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КОПФГ	240		
		за КВЕД	46.39		
Адреса:	вул. Миколи Краснова, буд. 6, м. Запоріжжя, 69014				
Середня кількість працівників	139				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				

## І.Баланс на 31 грудня 2022

Форма №1		Код за ДКУД		1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	33,6	176,3	
первісна вартість	1001	52,0	208,1	
накопичена амортизація	1002	18,4	31,8	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби:	1010	149,3	203,5	
первісна вартість	1011	425,6	1773,9	
знос	1012	276,3	1570,4	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>182,9</b>	<b>379,8</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	40393,0	34892,5	
в тому числі готова продукція:	1103	40014,9	34283,6	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26151,5	26421,6	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8065,9	40896,0	
Витрати майбутніх періодів	1170	336,7	342,4	
Інші оборотні активи	1190	2939,2	229,0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>77886,3</b>	<b>66781,5</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1300	78069,2	67161,3	

## Продовження додатку Е

Пасив	Код рядка	За грудень 2021	За грудень 2022
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9752,6	14147,9
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	10252,6	14647,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	7000	10578,5
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	50355,0	35649,6
розрахунками з бюджетом	1620	508,3	469,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	287,3	263,7
розрахунками зі страхування	1625	65,5	73,5
розрахунками з оплати праці	1630	318,3	288,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9569,5	5454,8
Усього за розділом III	1695	67816,6	52513,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	78069,2	67161,3

## 2. Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період (2022 рік)	За попередній період (2021 рік)
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	516659,1	342196,6
Інші операційні доходи	2120	3801,6	2088,1
Інші доходи	2240	894,6	179,1
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	521355,3	344463,8
Собівартість реалізованої продукції	2050	486482,7	314629,6
Інші операційні витрати	2180	27564,6	25754,0
Інші витрати	2270	1947,9	551,3
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	515995,2	340934,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2270)	2290	5360,1	3528,9
Податок на прибуток	2300	964,8	635,2
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	4395,3	2893,7

Таблиця Ж.1 – Показники оцінки рентабельності підприємства та формули їх розрахунку [66]

Показник	Джерела інформації, формули розрахунку	Норм. знач.	Характеристика показника
Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{Чистий прибуток (р.2350)}}{(\text{Сума активів (р.1300) на початок року} / 2 + \text{на кінець року} / 2) * 100}$	>0, збільш.	Показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток (р.2350)}}{(\text{Сума власного капіталу (р.1495) на початок року} / 2 + \text{на кінець року} / 2) * 100\%}$	>0, збільш.	Вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал.
Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\frac{\text{Чистий прибуток (р.2350)}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції (р.2000)} * 100\%}$	>1, збільш.	Вказує на обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня від здійснення діяльності.
Коефіцієнт рентабельності основних фондів	$\frac{\text{Чистий прибуток (р.2350)}}{\text{Основні засоби (р.1010)} * 100\%}$	>1, збільш.	Є індикатором ефективності виробничих процесів
Коефіцієнт рентабельності логістичної діяльності	$\frac{\text{Чистий прибуток (р.2350)}}{(\text{Загальні логістичні витрати на початок року} + \text{на кінець року} / 2) * 100}$	>1, збільш.	Вказує на обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня від здійснення логістичної діяльності