

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління логістичними складськими процесами на підприємстві
торгівлі»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр-К», м. Київ)

Студентки 4 курсу 12 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Торговельний менеджмент»
першого (бакалаврського)
рівня

Мазуренко Анни
Андріївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька Галина
Тезіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки менеджменту та психології Кафедра менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: менеджмент

Спеціалізація: торговельний менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20__ р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студенту

Мазуренко Анна Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Управління логістичними складськими процесами на підприємстві торгівлі» (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «9» листопада 2022 р. № 2987

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 31 березня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: удосконалення управління логістичними складськими процесами на підприємстві торгівлі ТОВ «Епіцентр К», м. Київ

Об'єкт дослідження: процес управління логістичними складськими процесами на підприємстві торгівлі

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління логістичними складськими процесами на підприємстві торгівлі ТОВ «Епіцентр К», м. Київ

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	П'ятницька Г.Т.		
2	П'ятницька Г.Т.		
3	П'ятницька Г.Т.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи
(перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
ЛОГІСТИЧНИМИ СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ
ЛОГІСТИЧНИМИ СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

2.1. Ідентифікація та аналіз логістичних складських процесів у
ТОВ «Епіцентр К»

2.2. Оцінювання системи організації управління логістичними складськими
процесами у ТОВ «Епіцентр К» та її впливу на загальні результати діяльності
підприємства торгівлі на ринку

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ
СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

3.1. Визначення та обґрунтування шляхів удосконалення управління
логістичними складськими процесами у ТОВ «Епіцентр К»

3.2. Прогнозне оцінювання результатів впровадження управлінських заходів з
удосконалення управління логістичними складськими процесами у ТОВ
«Епіцентр К»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 3.10.2022	до 3.10.2022
2.	Визначення напрямку дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження	до 31.10.2022	до 31.10.2022
3.	Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 10.11.2022	до 10.11.2022
4.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 12.12.2022	до 12.12.2022
5.	Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання	до 27.12.2022	до 27.12.2022
6.	Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1	до 25.01.2023	до 25.01.2023
7.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01. – 25.02.2023	31.01. – 25.02.2023
8.	Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2	до 17.02.2023	до 17.02.2023
9.	Захист звіту з практики	до 28.02.2023	до 28.02.2023
10.	Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3	до 15.03.2023	до 15.03.2023
11.	Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику	до 17.03.2023	до 17.03.2023
12.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
13.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 31.03.2023	до 14.06.2023
14.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 14.04.2023	до 16.06.2023
15.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Згідно графіка
16.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
17.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
18.	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
19.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навчального процесу	Згідно графіка навчального процесу

7. Дата видачі завдання «27» грудня 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

П'ятницька Г.Т.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(Гарант освітньо-професійної програми)

Микитенко Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Мазуренко А.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Мазуренко Анни Андріївни виконана на актуальну тему. Мазуренко А.А. у цілому виконала поставлені завдання, хоча протягом всього терміну написання роботи працювала не зовсім ритмічно та постійно порушувала терміни виконання завдань.

Провівши ідентифікацію та аналіз логістичних процесів у ТОВ «Епіцентр К» та оцінивши процес управління цими процесами на підприємстві, Мазуренко А.А. запропонувала й обгрунтувала шляхи удосконалення управління логістичними складськими процесами у ТОВ «Епіцентр К». Однак, варто наголосити, що деякі розрахунки та пропозиції виглядають відірваними від сучасних реалій ринкових можливостей і загроз дослідженого підприємства і Мазуренко А.А., на жаль, не акцентувала всю увагу на складській логістиці. З роботи важко зрозуміти скільки, де та якого розміру у ТОВ «Епіцентр К» складських приміщень, чи відбулась релокація складів під час війни і т.п. Використані у роботі дані по підприємству охоплюють різні часові періоди (особливо викликають сумнів наведені дані підприємства за 2021 та 2022 рр. та відсутність прив'язки до них розрахованих прогнозів).

Незважаючи на зроблені зауваження, вважаю, що поставлена мета дослідження певним чином досягнута, а тому ВКР Мазуренко Анни Андріївни може бути рекомендована до захисту у ДЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи П'ятницька Г.Т. 1.06.2023
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу бакалавра

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ.....	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ.....	13
2.1. Ідентифікація та аналіз логістичних складських процесів у ТОВ «Епіцентр К».....	13
2.2. Оцінювання системи організації управління логістичними складськими процесами у ТОВ «Епіцентр К» та її впливу на загальні результати діяльності підприємства торгівлі на ринку.....	17
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ.....	26
3.1. Визначення та обґрунтування шляхів удосконалення управління логістичними складськими процесами у ТОВ «Епіцентр К».....	26
3.2. Прогнозне оцінювання результатів впровадження управлінських заходів з удосконалення управління логістичними складськими процесами у ТОВ «Епіцентр К».....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи. В умовах сьогодення більшість підприємств використовують різноманітні інноваційні підходи до оптимізації власної логістичної роботи. Проблеми збільшення обсягів складських запасів в роботі суб'єктів господарювання за умов фінансової нестійкості особливо важливі для підприємців, адже їх наявність вирішує долю логістичної політики в цілому. Умови зовнішнього середовища, які швидко змінюються, як, наприклад, пандемія через COVID-19 ставлять перед керівниками завдання пошуку шляхів забезпечення надійних ланцюгів постачання. Разом із цим провідну роль займає складська логістика. Характеристика організації складського процесу повинно гарантувати досягнення встановлених цілей і показників для якісного виконання операцій, забезпечуючи при цьому збереження товарних запасів і дотримуючись рівня логістичного обслуговування. При цьому ключовим пріоритетним завданням виступає знаходження балансу між розміром витрат на організацію, ведення і оптимізацію складських бізнес процесів суб'єкта господарювання.

Проблеми управління складськими бізнес-процесами досліджуються в багатьох наукових працях. Вивченню особливостей цих процесів присвячено різні наукові публікації як в Україні, так і за її межами. Великий внесок у дослідження проблематики управління логістичними процесами здійснили у своїх працях такі науковці, як: В. Герасимчук, С. Гаркавенко, Є. Крикавський, С. Скибінський, А. Старостіна, В. Липчук, В. Терещенко, Н. Ільченко, Г. П'ятницька, М. Шевчун та інші [1-21].

Актуальність проблем організації управління складськими бізнес-процесами на підприємствах та необхідність розширення діапазону наукового дослідження в цій сфері зумовлює об'єктивну необхідність в подальшому розробленні теоретичних та прикладних засад дотичних темі дослідження.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у вдосконаленні управління логістичними складськими процесами на підприємстві торгівлі ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Відповідно до вищезазначеної мети було сформовано ряд *завдань*, що необхідно вирішити в процесі дослідження, а саме:

- дослідити теоретичні та методичні основи управління логістичними складськими процесами на підприємстві торгівлі;
- ідентифікувати та проаналізувати логістичні складські процеси на підприємстві ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- оцінити систему організації управління логістичними складськими процесами в роботі підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К», та її впливу на загальні результати діяльності підприємства торгівлі на ринку;
- визначити та обґрунтувати шляхи удосконалення управління логістичними складськими процесами в роботі ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- надати прогностичну оцінку результатів впровадження управлінських заходів з удосконалення управління логістичними складськими процесами підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Об'єктом дослідження є процес управління логістичними складськими процесами на підприємстві торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління логістичними складськими процесами.

Методи дослідження. Під час проведення дослідження використовувалася множина загальнонаукових та спеціальних методів: логічні, узагальнення, порівняння, логіко-інтуїтивний метод, фінансово-економічний аналіз, метод спостереження, систематизація та теоретичне узагальнення, коефіцієнтний метод, графічні методи.

Інформаційною базою дослідження є наукові статті, навчальні посібники, підручники, інтернет-ресурси, а також дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Практичне значення роботи. Результати, що були отримані у процесі дослідження, і практичні рекомендації щодо вдосконалення управління складськими процесами підприємства і можуть бути впроваджені в умовах воєнного стану в діяльності підприємств торгівлі.

Структура роботи. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 45 сторінок, з урахуванням 16 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 22 найменування, в роботі міститься 3 додатки, що викладені на 3-х сторінках.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ

В умовах сьогодення існує достатня кількість проблем, що пов'язані з відсутністю методичних і практичних досліджень відносно управління логістичними складськими процесами на підприємствах торгівлі. Відповідно до цього актуальним постає питання, стосовно вирішення даної проблематики.

Особливо підприємці відчули необхідність впровадження змін в управлінні логістичною діяльністю під час поширення епідемії COVID-19 (коронакризи). В умовах спаду ринкового попиту база лояльних клієнтів перетворилася на головний актив, а основним джерелом доходу стали допродажі, крос-продажі та партнерські акції. Досліджуючи складську систему підприємств для подальшого управління, слід зазначити, що в умовах сьогодення існують два типи запасів, якими потрібно управляти з урахуванням сучасних реалій та вимог до оптимізації логістичних процесів, у т.ч. і складських [1; 2; 10]. Це: сировина, компоненти і запасні частини; готова продукція.

При цьому основними факторами визначаються: чітка орієнтація на існуючі запити споживачів через комунікації з ними і створення послуг з додатковою вартістю; скорочення часу на операції (частіші відвантаження, підвищення швидкості оборотності запасів, менші розміри по замовленням); безперервний потік інформації і продукції через наявну логістичну систему; перевідправка.

Слід зазначити, що проводити моніторинг роботи складів як приміщень в цілому слід з точки зору накопичення запасів і постачання споживчих замовлень.

В менеджменті складськими запасами на думку Паласюка Б. необхідно, щоб [3]:

- потрібні запаси були наявні на складах підприємства;
- запаси не псувались і зберігались в належних умовах;
- запаси вчасно були доставлені на склад і відправлялись зі складу.

Досліджуючи бібліографічні джерела, слід зазначити, що дослідником

Крикавським Є. зазначається, що складська логістика може являти собою технологію по управлінню низкою видів запасів на підприємстві, також їх рухом і належним розподілом. Першочергово складська логістика на підприємствах є частиною організації систем доставки вантажу і відповідно тісно взаємодіє з існуючою транспортною логістикою [4]. Разом з цим слід зазначити, що кожен раціонально організований склад виконує низку функцій які стосуються наступних складових [5-7]:

1. Контроль постачання. У цій функції нестача або надлишок запасів є неприйнятними, оскільки це збільшує витрати для бізнесу;

2. Об'єднання партій аудит постачання. У цій функції недопустимий дефіцит або надлишок запасів, тому що відповідно зростає вартість бізнесу;

2. Уніфікація партій для забезпечення одночасної доставки до кожної компанії-клієнта. Ця функція використовується компаніями, які ведуть власну діяльність з кількома клієнтами одночасно;

3. Перевірка та прийом товар на склад відповідно. Ця функція тісно пов'язує складську логістику з транспортною логістикою. Він також включає обробку товарів, перевірку кількості та якості;

4. Складування та зберігання товарів. У складській роботі диференціюється організаційна структура управління підприємством – це група управлінських і виробничих підрозділів, які організують і виконують складні складські операції та доставляють готову продукцію споживачам відповідно до їх вимог [8].

Метою роботи логістичної системи на підприємстві торгівлі є створення впливу на процес доведення готової продукції та послуг до споживачів та реалізація комплексу заходів щодо вдосконалення цього процесу з урахуванням оптимального використання ресурсів та кон'юнктури ринку.

Система управління складською діяльністю підприємства є важливою складовою ефективного логістичного процесу. Вона включає в себе різні етапи та параметри, що допомагають ефективно керувати складськими операціями. Детальніше відобразимо на рис.1.1.

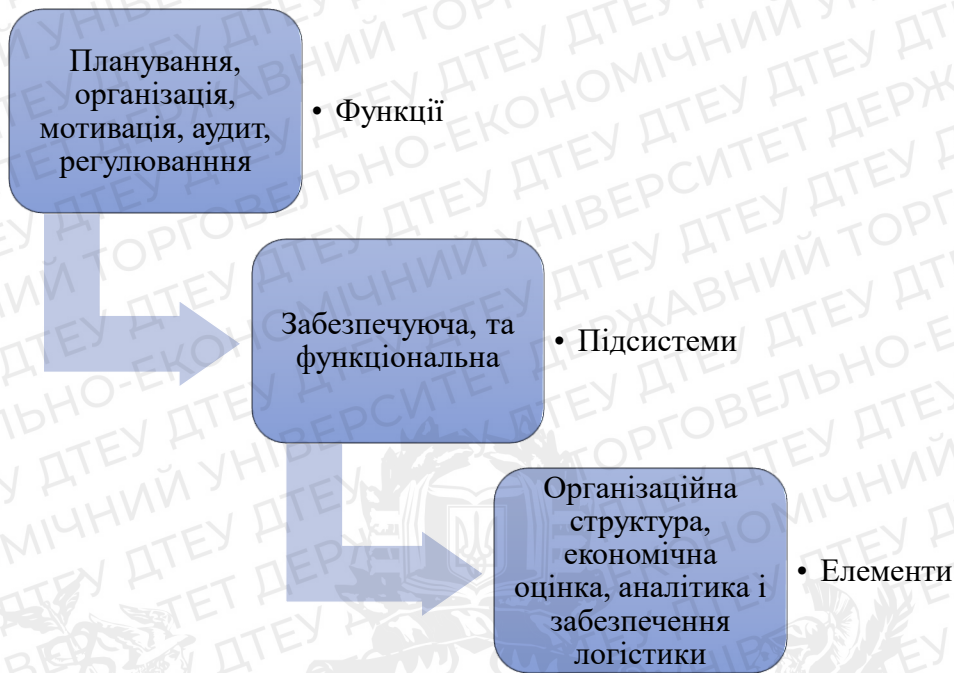


Рис.1.1. Система управління складською діяльністю підприємства торгівлі

Джерело: узагальнено автором на основі [9, с.274].

Сутність управління складською роботою характеризується наступними складовими: планування, організація, координація, мотивація і контроль, які відобразимо на рис. 1.2.

Планування. Проводиться за рахунок визначення наявної стратегії логістики, розробки ефективних планів по продажу, формування асортиментного плану згідно з попередніми замовленнями споживачів, обираються і плануються канали збуту і товароруху.

Організація. Полягає в побудові системи менеджменту на підприємстві, також проводяться рекламні кампанії і заходи по організації складської роботи.

Координація. Полягає в належній координаційній взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей по логістиці і встановленню зворотного зв'язку з споживачами.

Мотивація. Полягає в матеріальному і моральному мотивуванні персоналу по контролю. Проводиться оцінювання ринку, аудит виконання угод, аудит і оцінка роботи персоналу, також провадиться аудит кошторису по комерційним і логістичним витратам.

Рис.1.2. Функції управління складською діяльністю підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [10, с.210]

Зазначимо, що робота підприємства повинна підпорядковуватись попередньо сформованим цілям і забезпечувати постачання вироблених товарів у встановлений час і місце, а також сприяти звертання уваги покупців і продукцію фірми стимулюючи розширення по продажу її кінцевому споживачу.

Розглянемо фактори які впливають на процес оптових закупівель у рис.1.3.

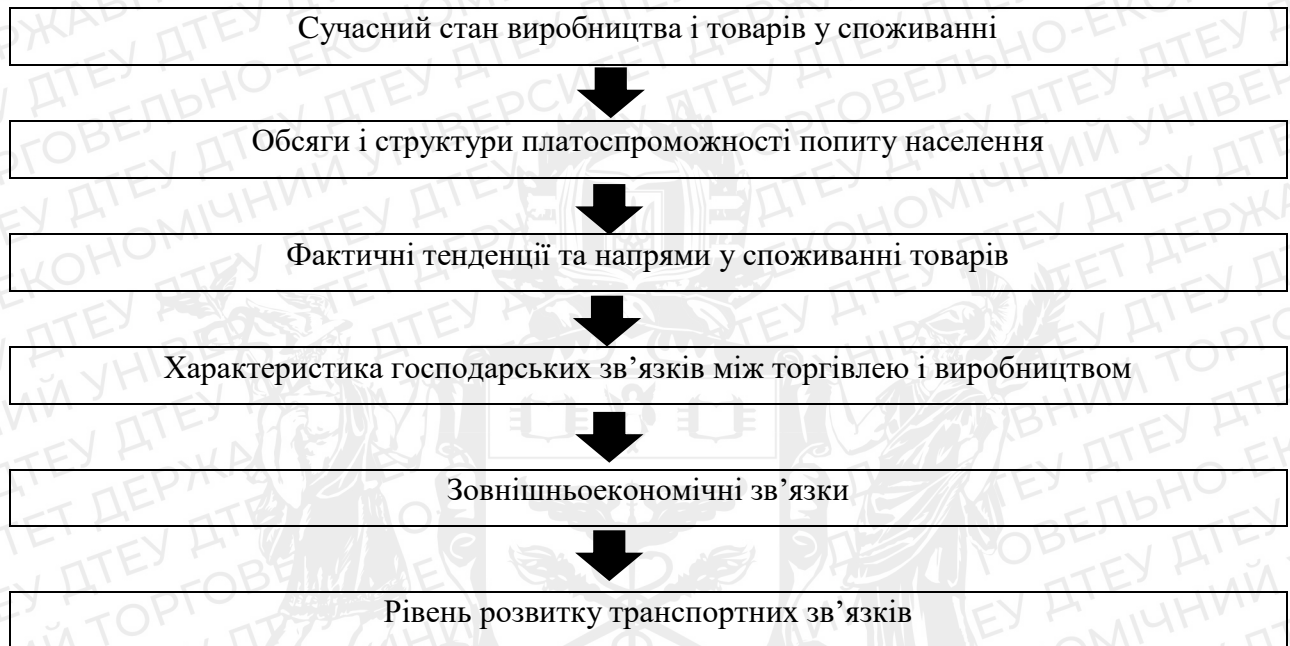


Рис.1.3. Фактори, що впливають на процес формування складських запасів на підприємстві торгівлі

Джерело: складено автором на основі [10].

Початковим етапом формування товарних запасів є дослідження споживчого попиту. Нагромадження товарів без урахування потреб споживачів призводить до уповільнення товарообігу, збільшення вартості обігу товарів для кінцевих споживачів, що в свою чергу призводить до погіршення фінансового становища підприємств. Тому на цьому етапі підприємство проводить діагностику ринку для уточнення своєї маркетингової стратегії та інформаційного забезпечення складської діяльності. Дослідження товарного ринку передбачає систематичний збір, обробку, аналіз та оцінку інформації про зміни попиту, попит і пропозиції товарів, можливості конкурентів тощо. При цьому існуючі елементи та інструменти управління складською діяльністю підприємства слід відобразити в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наявні елементи, та інструментарій в системі управління логістичною і складською діяльністю підприємства

Елемент	Характеристика інструменту
Наявна функціональна підсистема	
Внутрішньофірмова і посередницька система розподілу	Організація та функціонування збуту, обслуговування, методи управління логістичними каналами
Наявне економічне оцінювання логістичної діяльності	Планувати складську роботу, оцінювати наявні витрати, складати бюджети та встановлювати цінову політику з урахуванням знижок при дистрибуції та розпродажах.
Підтримуюча підсистема	
Інформаційне забезпечення складській роботі	Організація інформаційного забезпечення кон'юнктури ринку, аналіз існуючих конкурентів і конкурентоспроможності, визначення споживчих переваг
Аналітичне забезпечення логістиці	Оцінка ринкової кон'юнктури, вивчення фактичних потужностей, аналіз попиту, прогнозування обсягів пропозиції та реалізації та формування стратегії логістичної діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [11, с.523]

Завдяки реалізації цих цілей в рамках складської політики інструментами впливу бізнесу на існуючих споживачів є канали дистрибуції, існуюча структура та процес вибору каналів логістики. Відповідно, існують методи дослідження складської діяльності, які наведемо нижче [11, с.523]:

- порівняльний метод, зважаючи на кількісну та якісну природу процесу, характеризується порівнянням існуючого стану складської діяльності підприємства;

- формальна логіка характеризується експертною оцінкою та можливістю аналізу логістичної діяльності підприємств;

- економіко-математичний метод характеризується логістичними дослідженнями за рахунок загально-математичних методів і методів математичного моделювання для розрахунку економічних показників.

Зазначений метод є контекстом для оцінки ефективності існуючої складської політики суб'єкта господарювання. Також у зв'язку з цим важливо не тільки звернути увагу на розрахунок існуючих показників ефективності системи

наявного складського резерву, а й провести дослідження факторів, які впливають на фактичне кінцеве відхилення. Порівняння результатів з існуючими метриками. При цьому кількісна оцінка ефективності логістичної системи може включати виявлення динаміки показників ефективності роботи, теми змін і наявних відхилень від встановлених параметрів.

Для оцінки ефективності управління складською системою підприємства слід використовувати діаграму, наведену на рис. 1.4, яка включає зовнішній і внутрішній аналіз ефективності складської діяльності та оцінку її окремих складових [12, с. 265].



Рис. 1.4. Напрями оцінки ефективності управління складською системою підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [12, с.265]

Крім того, складські процеси формуються заявленими стратегічними, тактичними та операційними цілями бізнесу. Сформовані в цьому напрямку цілі можна розділити на такі категорії:

- обов'язковість – без якої жодне рішення не може вважатися прийнятним,
- очікування - виконання його підвищить ефективність рішення;

- можливий - у поєднанні з двома попередніми пунктами створює умови для запобігання проблемам у діяльності компанії.

Для оцінки ефективності складської діяльності підприємства необхідно провести розрахунки на основі методичного підходу за відповідними критеріями та показниками, як показано на рисунку 1.5. Виходячи з концепції ресурсів, ефективність складської діяльності підприємства безпосередньо залежить від раціонального використання різноманітних ресурсів, якими володіє підприємство.

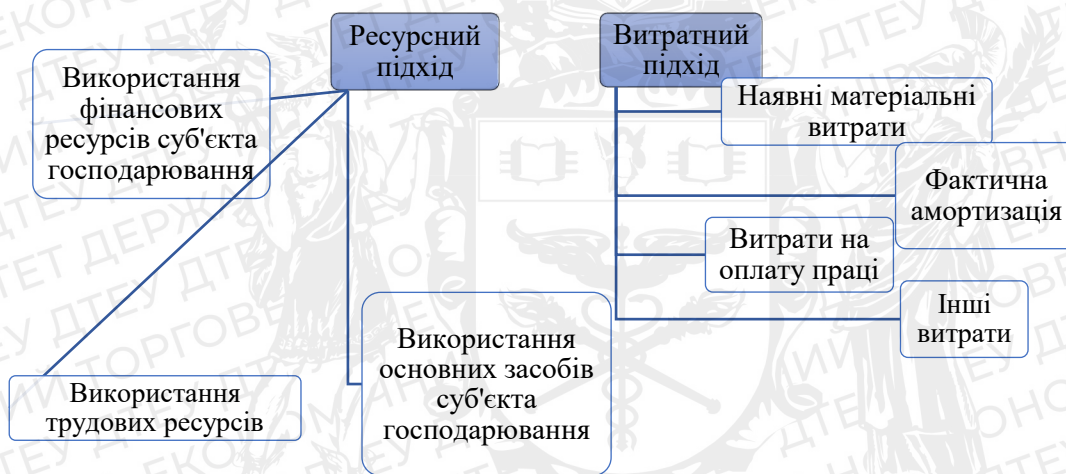


Рис. 1.5. Показники оцінки ефективності складської діяльності підприємства за різними методологічними підходами

Джерело: узагальнено автором на основі: [13, с. 224]

Конкурентна ситуація на ринку вимагає від його учасників прийняття гнучких рішень щодо економічної оцінки процесу дистрибуції та реалізації, а також усіх логістичних операцій для забезпечення належного складування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

2.1. Ідентифікація та аналіз логістичних складських процесів у ТОВ «Епіцентр К»

Компанія «Епіцентр К» – це всеукраїнська мережа сучасних будівельних гіпермаркетів з широким асортиментом товарів і високими стандартами якості обслуговування. ТОВ «Епіцентр К» зареєстровано 27 серпня 2003 року, юридична адреса: 04112, м. Київ, вул.Парково-Сирецька, буд. 23.

У мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» можна знайти все для будівництва та ремонту. Продукція розділена на 10 напрямків, починаючи від масштабних будівельних проєктів і закінчуючи оздобленням, загальною кількістю понад 1 млн найменувань. Мережа «Епіцентр К» пропонує продукцію вітчизняного та зарубіжного виробництва (Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина). Продукція доставляється в мережу супермаркетів власним транспортом. Підприємство співпрацює з 5000 постачальниками товарів. ТОВ «Епіцентр К» розраховане на будь-яких клієнтів і може задовольнити будь-які потреби клієнтів.

Структура гіпермаркету «Епіцентр К» складається з торгового відділу гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» та неторгового відділу гіпермаркету, як показано на рис. 2.1. Ця організаційна структура має лінійно-функціональну форму. Недоліком такої структури є висока централізація штаб-квартири, що свідчить про відсутність самостійного прийняття рішень з таких питань, як замовлення поставок і невчасна доставка за певною ціною, а також високий рівень бюрократії, тобто рішення займають багато часу.

Метою логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр К» є вчасне забезпечення населення необхідними товарними позиціями і категоріями, разом з цим слід

провести ABC-аналіз наявних товарних груп, відповідно до яких провадяться логістичні операції в табл. 2.1.

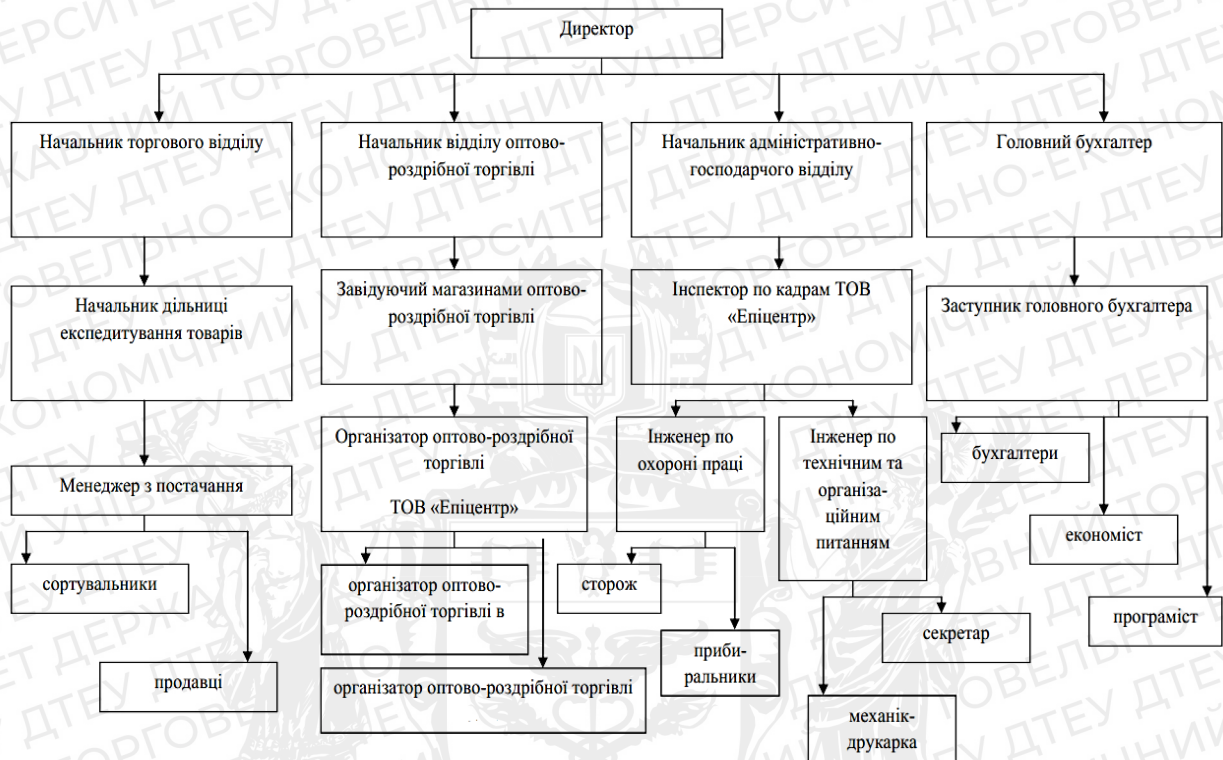


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: узагальнено автором на основі [20]

Таблиця 2.1

ABC-аналіз товарних груп ТОВ «Епіцентр К» за здійсненими логістичними операціями у 2022 р.

Постачальники	Валовий прибуток, тис.грн.	Частка	Акум. частка	Категорія
Товари українських виробників	7 063 497	41,18%	41%	A
Імпортні будівельні товари	6 684 422	38,97%	80%	A
Товари власних торговельних марок	2 183 543	12,73%	93%	B
Товари власного виробництва	1 221 275	7,12%	100%	B
Всього:	17 152 737	100,00%		

Джерело: побудовано автором

Згідно з табл. 2.1, 80% виручки торгової мережі припадає на реалізацію продукції українських виробників та імпоротної продукції. А продукція компанії забезпечує валовий прибуток 20%.

Тепер розглянемо рівень рентабельності операційної діяльності товарних груп ТОВ «Епіцентр К» на рис.2.2.



Рис. 2.2 Частка товарних груп в логістичній діяльності ТОВ «Епіцентр К» в 2022 році, %

Джерело: побудовано автором

Аналіз замовлених логістичних послуг компанії пропонуємо провести на основі дослідження напрямків товарних надходжень 2019-2021 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка товарних надходжень у ТОВ «Епіцентр-К» 2019-2021 рр.
за країнами, тис. грн**

Країна(и)	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2021-2019
В межах України	155939	181466	182415	16,37	0,52	16,98
Німеччина	69441,6	65495,9	56216	-5,68	-14,17	-19,05
Нідерланди	95634,5	81719,7	55642,4	-14,55	-31,91	-41,82
Угорщина	38984,8	33649,3	30402,5	-13,69	-9,65	-22,01
Польща	109036	111163	122184	1,95	9,91	12,06
Словаччина	32284,3	25237	28108	-21,83	11,38	-12,94
Італія	70659,9	74509,1	72851,4	5,45	-2,22	3,10
Інші країни	37157,4	27640,5	25813,5	-25,61	-6,61	-30,53
Всього	609137	600880	573633	-1,36	-4,53	-5,83

Джерело: побудовано автором

Протягом досліджуваного періоду найбільше товарних надходжень було здійснено в межах України, що зросло із рівня в 155,939 млн. грн. в 2019 році до рівня в 182,415 млн. грн. в 2021 році, тобто на 16,9%.

У структурі перевезень логістичні послуги в межах України зросли з рівня в 25,6% в 2019 році до рівня в 31,8% в 2021 році. Зупиняючись на логістичній

складовій торговельній мережі ТОВ «Епіцентр К», зазначимо, що вона включає різноманітні технічні операції, серед яких: розвантаження, транспортування товару, приймання товару за кількістю та якістю, зберігання, підготовка до продаж у, реалізація (рис. 2.3).

Таблиця 2.3

**Зміна структури товарних надходжень в системі логістичного управління
ТОВ «Епіцентр-К» 2019-2021 рр. у розрізі країн, %**

Країна(и)	Роки			Абсолютний приріст		
	2019	2020	2021	2020- 2019	2021- 2020	2021- 2019
В межах України	25,6	30,2	31,8	4,60	1,60	6,20
Німеччина	11,4	10,9	9,8	-0,50	-1,10	-1,60
Нідерланди	15,7	13,6	9,7	-2,10	-3,90	-6,00
Угорщина	6,4	5,6	5,3	-0,80	-0,30	-1,10
Польща	17,9	18,5	21,3	0,60	2,80	3,40
Словаччина	5,3	4,2	4,9	-1,10	0,70	-0,40
Італія	11,6	12,4	12,7	0,80	0,30	1,10
Інші країни	6,1	4,6	4,5	-1,50	-0,10	-1,60

Джерело: побудовано автором.



Рис. 2.3. Схема логістичних процесів ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано автором

Відповідно до вищезазначеного, актуальним буде проведення оцінювання системи організації управління логістичними складськими процесами у ТОВ

«Епіцентр К» та її впливу на загальні результати діяльності підприємства торгівлі на ринку у наступному параграфі.

2.2. Оцінювання системи організації управління логістичними складськими процесами у ТОВ «Епіцентр К» та її впливу на загальні результати діяльності підприємства торгівлі на ринку

Для того, щоб оцінити систему організації управління логістичними складськими процесами на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» на початку дослідимо самі показники динаміки обсягу та структури логістичних витрат у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягу витрат та частки логістичних витрат ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2022 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2022 / 2019	
	2019	2020	2021	2022	абсолютне	у відсотках
Адміністративні витрати, тис.грн	21039	25044	23003	35087,51	14048	1,667
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	31,3	30,1	35,5	30,2	-1,100	-0,03
Витрати на збут, тис.грн.	168 095	116 513	133 631	141 087	-27008,000	-0,161
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	78,1	75,23	73	77,15	-0,950	-0,012
Інші операційні витрати	52 882	38 143	23 224	29 546	-23336,000	-0,441
Частка логістичних витрат в складі інших операційних витрат, %	3,5	3,3	3,15	3,2	-0,300	-0,086

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз показав, що найбільшу питому вагу за часткою в структурі логістичних витрат припадає на витрати на збут. В 2022 році 77,15 % усіх витрат на збут віднесено до ряду логістичних. Така велика частка безпосередньо пов'язана зі сферою діяльності підприємства. Найменша

питома вага логістичних витрат припадає на інші операційні витрати підприємства ТОВ «Епіцентр-К». Для більш докладного аналізу логістичної системи підприємства необхідно згрупувати логістичні витрати за окремими елементами логістичних і складських процесів у табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Оціночні коефіцієнти логістичних і складських процесів
ТОВ «Епіцентр К» у 2019 – 2022 рр.**

Показник	Рік			
	2019	2020	2021	2022
Показники, що характеризують ефективність ЛС				
Оборот логістичних активів	0,15	0,16	0,16	0,17
Рентабельність інвестицій в логістичну систему	0,75	0,76	0,75	0,78
Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)	2,45	2,49	2,57	2,78
Надійність поставок	0,79	0,77	0,75	0,76
Готовність до здійснення поставки (ймовірність дефіциту):	0,97	0,96	0,97	0,98
Показники, що характеризують продуктивність логістичної системи				
Кількість розвантажень, та відвантажень на 1 робітника	57,00	61,00	62,00	64,00
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	24,00	26,00	27,00	27,00
Показники, що характеризують гнучкість ЛС				
Гнучкість виконання замовлення	0,50	0,55	0,55	0,75
Гнучкість оплати	0,50	0,55	0,55	0,75

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналізуючи показники табл. 2.5 необхідно відмітити, що деякі показники потребують покращення. На досить низькому рівні знаходяться показник надійності поставок, що свідчить про недостатню продуктивність працівників та проблеми в плануванні поставок. Коефіцієнт готовності до здійснення поставок свідчить про достатню кількість продукції на складі, щоб забезпечити термінові замовлення в достатніх обсягах.

Іншим досить поширеним підходом до оцінки ефективності логістичного менеджменту фірми є оцінка критеріїв якості транспортно-вантажних послуг, що надаються ТОВ «Епіцентр К» за методикою Окленда (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка параметрів якості надання транспортно-експедиційних послуг торговельної мережі ТОВ «Епіцентр К» згідно методики Окландера (за 5-бальною шкалою)

Критерій	Сутність критерію	Коефіцієнт вагомості*	Оцінка*
Своєчасність здійснення перевезення	Транспортування повинно бути розпочатим без затримок і виконаним в установлений термін	0,3	4,9
Повнота перевезень	Транспортування має бути здійснено для всього обсягу вантажу	0,2	4,7
Збереження вантажу	Процес транспортування не повинен призвести до втрат та зниження якості вантажу	0,3	5
Економічність транспортування	Забезпечення замовнику мінімізацію витрат на транспортування вантажів	0,2	4,8
Всього		1	4,87

Джерело: складено автором

*Оцінка за 5-бальною шкалою, вихідні дані (ранг критерію) було надано департаментом логістики.

Для проведення такої оцінки необхідно визначити середній бал з оцінки всіх показників логістичної діяльності. Отже, для визначення комплексного показника (k_i) рівня якості надання послуг підприємством необхідно одночасно враховувати значення кожної складової та її вагу (ранжування) за формулою (2.1):

$$k_i = \sqrt{(k_c q_c)^2 + (k_n q_n)^2 + (k_3 q_3)^2 + (k_e q_e)^2} \quad (2.1)$$

де k_c , k_n , k_3 , k_e – коефіцієнт відповідно своєчасності перевезень, повноти перевезень, збереження вантажів, економічності перевезень;

q_c , q_n , q_3 , q_e – коефіцієнт вагомості відповідно своєчасності перевезень, повноти перевезень, збереження вантажів, економічності перевезень.

Проведемо розрахунок показника для досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К»:

$$k_i = \sqrt{(0,3 * 4,9)^2 + (0,2 * 4,7)^2 + (0,3 * 5)^2 + (0,2 * 4,8)^2} = 4,87 \quad (2.2)$$

Видно, що комплексний індекс оцінки досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К» становить 4,87. Це значення є досить високим, що підтверджує високий рівень якості управління логістикою підприємства. Оцінка параметрів якості надання транспортно-експедиційних послуг торговельної мережі включає ретельний аналіз різних аспектів та факторів, які впливають на якість цих послуг.

Отже, деякі ключові параметри, які можна враховувати при оцінці якості надання транспортно-експедиційних послуг, відображено у табл. 2.5. Слід зазначити, що останнім критерієм, який дозволяє оцінити матеріально-технічне забезпечення торговельної мережі ТОВ «Епіцентр К» є оцінка рівня сервісу, тобто оцінка рівня логістичного обслуговування (табл. 2.6).

Далі проведемо визначення метрики транспортного потенціалу (ТП) для бізнесу. Це дасть змогу визначити потенційний обсяг транспортної і складської діяльності підприємства з регламентованим використанням транспортних засобів за рік, що визначається за формулою (2.3):

$$ТП = \sum_{i=1}^n N_i P_i \quad (2.3)$$

де N_i – кількість транспортних засобів i -тої моделі;

P_i – нормативна продуктивність транспортних засобів i -ї моделі (змінна, денна, річна і т.д.);

n – кількість моделей (марок) транспортних засобів.

При цьому обираємо місячну норму як стандартну продуктивність автомобіля. Для розрахунку були використані дані про обсяг наявних транспортних засобів та нормативні норми транспортованих товарів ТОВ «Епіцентр К» (дані надані відділом матеріально-технічного забезпечення підприємства). Отже, розрахуємо показник транспортного потенціалу ТОВ «Епіцентр К»:

$$ТП = (211 * 1,9) + (232 * 1,8) + (223 * 1,7) + (218 * 1,4) + (113 * 1,7) (112 * 1,2) + (116 * 1,9) + (112 * 1,8) = 2251,30$$

Отже, місячний показник транспортного потенціалу ТОВ «Епіцентр К» дорівнює 2251,30. Якщо критерій продуктивності та кількість автомобілів залишаються постійними, то з місячного потенціалу можна знайти річний ТП:

$$\text{ТП (річний)} = 2\,251,30 \cdot 12 = 27\,015,60$$

Показник 27 015,60 – це потенційно можливий обсяг складської активності ТОВ «Епіцентр К» за рік. Наступним дослідимо у табл.2.7 конкурентні переваги в логістично-складській роботі ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К»

№	Конкурентні переваги	Балові оцінки			Вагові коефіцієнти	Коефіцієнти		
		«Епіцентр К»	«Леруа Мерлен»	«Дніпро М»		«Епіцентр К»	«Леруа Мерлен»	«Дніпро М»
1	Репутація та досвід роботи на ринку	5	4	5	0,05	0,25	0,2	0,25
2	Повний комплекс логістичних послуг	5	5	4	0,1	0,5	0,5	0,4
3	Розробка унікальних логістичних рішень	4	5	4	0,07	0,28	0,35	0,28
4	Мережа відділень та філій з єдиними стандартами управління та системою звітності	4	5	4	0,05	0,2	0,25	0,2
5	Впроваджена та постійно вдосконалена система якості за стандартом ISO90012008	4	5	4	0,05	0,2	0,25	0,2
6	Інтегрована система планування та звітності на основі вимог клієнта	3	4	4	0,07	0,21	0,28	0,28
7	Координація, управління та оптимізація логістичних процесів на підприємстві клієнта (логістичний аутсорсинг)	4	5	3	0,05	0,2	0,25	0,15
8	Широка база надійних постачальників	4	5	4	0,05	0,2	0,25	0,2
9	Власний рухомий склад, що враховує специфіку вантажів, що перевозяться	4	5	4	0,1	0,4	0,5	0,4
10	Власні складські приміщення	4	3	5	0,1	0,4	0,3	0,5
11	Професійний персонал на всіх рівнях організаційної структури компанії	5	4	5	0,07	0,35	0,28	0,35
12	Використання у роботі сучасних технологій	4	4	5	0,07	0,28	0,28	0,35

№	Конкурентні переваги	Балові оцінки			Вагові коефіцієнти	Коефіцієнти		
		«Епі-центр К»	«Леруа Мерлен»	«Дніпро М»		«Епі-центр К»	«Леруа Мерлен»	«Дніпро М»
13	Повна матеріальна відповідальність за вантаж	4	3	4	0,1	0,4	0,3	0,4
14	Гнучкий підхід при ціноутворенні	4	4	5	0,07	0,28	0,28	0,35
	Всього разом				1	4,15	4,27	4,31

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Серед досліджених підприємств ТОВ «Епіцентр К» мало найнижчий рівень конкурентних переваг по складській системі, що детальніше видно на рис. 2.4. Це, зокрема, обумовлено, тим, що дослідження проводилось не по всій мережі.

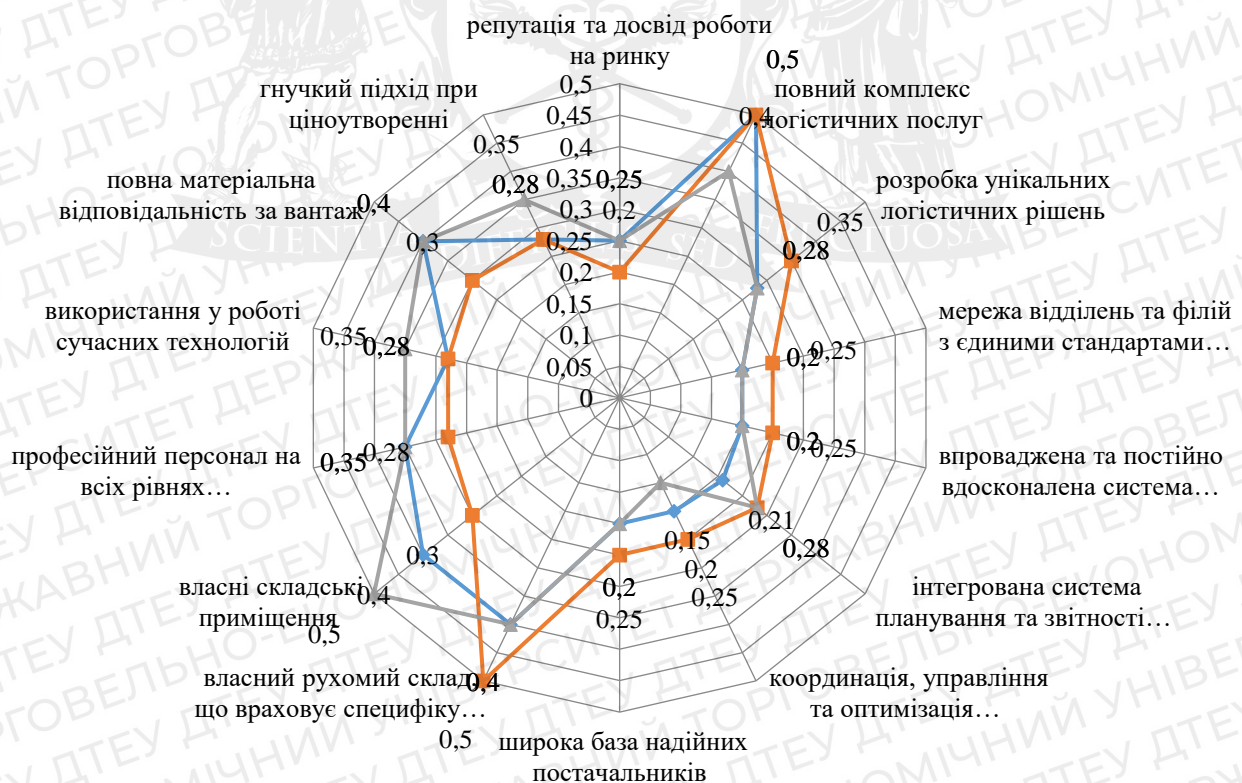


Рис. 2.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності логістично-складської системи ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі аналізу конкурентів

Основними проблемними аспектами в діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду були відсутність інтегрованої системи планування та звітності на основі вимог клієнта, а також недостатнє використання в роботі сучасних технологій та координації, управління та оптимізації логістичних процесів. Основними конкурентними перевагами компанії були репутація та досвід роботи на ринку, повний комплекс логістичних послуг, професійний персонал на всіх рівнях організаційної структури компанії.

Наступним кроком проведемо аналіз показників рентабельності діяльності підприємства (рис. 2.5) протягом досліджуваного періоду та дослідимо, що впливає на загальні результати діяльності підприємства торгівлі на ринку.

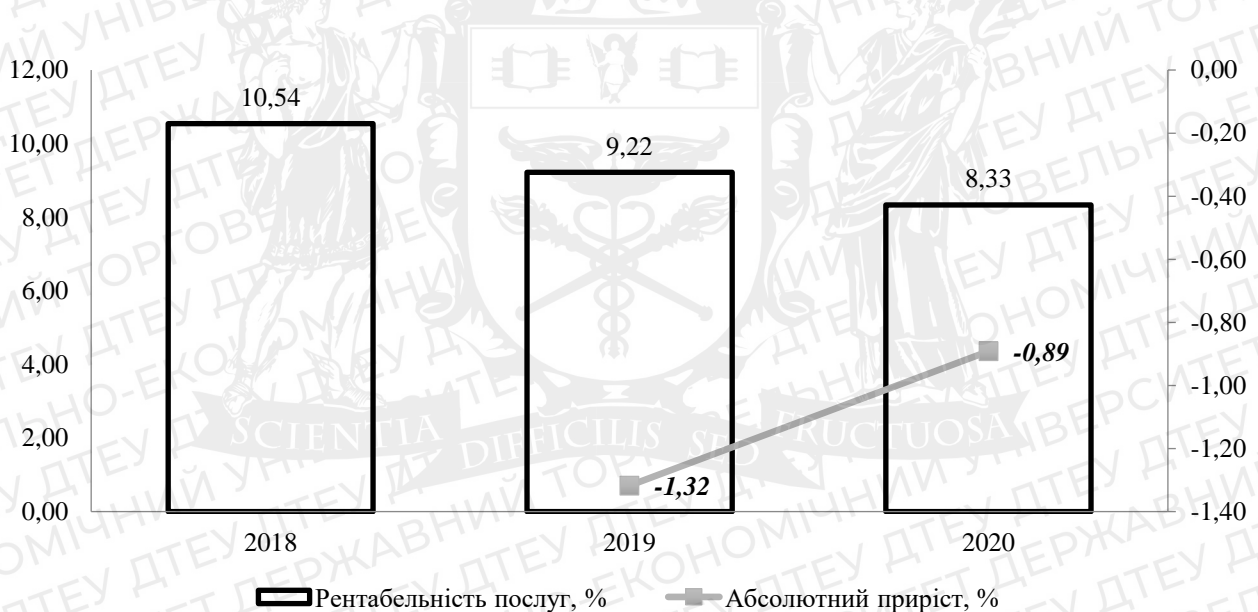


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності послуг ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2020 рр., %

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Рентабельність послуг ТОВ «Епіцентр К» протягом 2018-2020 років мала чітку тенденцію до скорочення із рівня в 10,54% в 2018 році до рівня в 9,22% в 2019 році та до рівня в 8,33% в 2020 році. Дане скорочення було пов'язано із скороченням чистого прибутку підприємства.

Рентабельність продажу послуг на ТОВ «Епіцентр К» протягом 2018-2020 років мала тенденцію до скорочення із рівня в 2,9% в 2018 році до рівня в 0,77% в 2020 році, тобто зменшення на 1,6% в 2019 році та на 0,61% в 2020 році.



Рис. 2.6. Динаміка рентабельності продажу ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2020 рр., %

Джерело: складено автором на основі звітності

Рентабельність власного капіталу підприємства також мала тенденцію до скорочення із рівня в 79,4% в 2018 році до 51,06% в 2019 році, тобто на -28,4%. За 2020 рік рентабельність власного капіталу скоротилася на 29,7% до рівня в 21,4% в 2020 році.

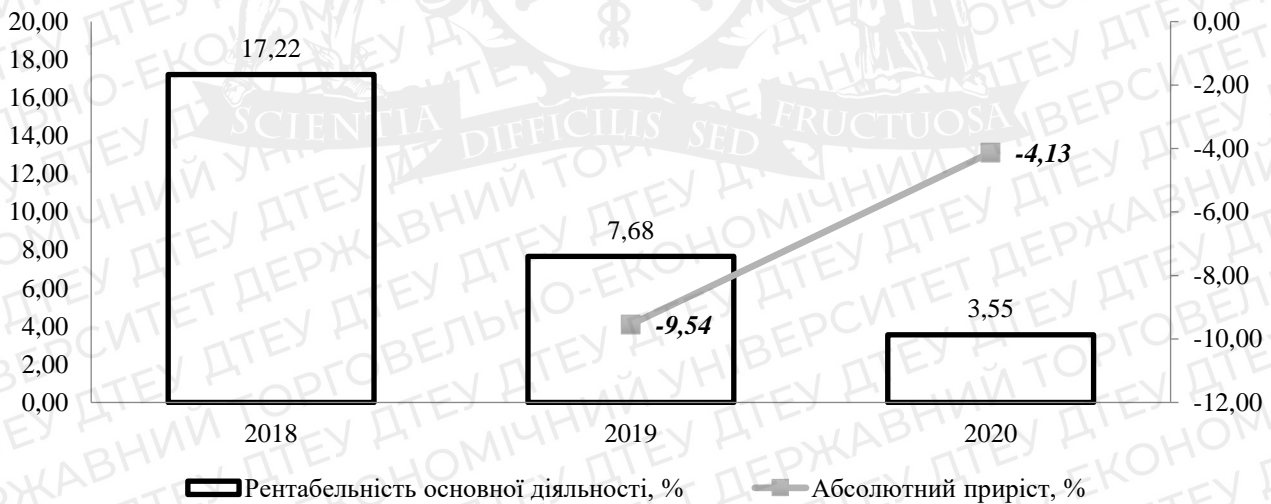


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності основної діяльності ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2020 рр., %

Джерело: складено автором на основі звітності

Рентабельність позикового капіталу також мала чітку тенденцію до скорочення із рівня в 21,9% в 2018 році до 4,26% в 2020 році, тобто на -13% в 2019 році та -4,8% в 2020 році.

Отже, протягом досліджуваного періоду найбільше логістично-складських операцій було здійснено в межах України, що зросло із рівня в 155,939 млн. грн. в 2018 році до рівня в 182,415 млн. грн. в 2020 році, тобто на 16,9%. В структурі перевезень логістично-складські операції в межах України також зросло із рівня в 25,6% в 2018 році до рівня в 31,8% в 2020 році.

Вплив логістичної роботи на динаміку рентабельності протягом 2018-2020 років мала чітку тенденцію до скорочення із рівня в 10,54% в 2018 році до рівня в 9,22% в 2019 році та до рівня в 8,33% в 2020 році. Дане скорочення було пов'язано із скороченням чистого прибутку підприємства. Рентабельність продажу послуг на ТОВ «Епіцентр К» протягом 2018-2020 років мала тенденцію до скорочення із рівня в 2,9% в 2018 році до рівня в 0,77% в 2020 році, тобто зменшення на 1,6% в 2019 році та на 0,61% в 2020 році. Рентабельність власного капіталу підприємства також мала тенденцію до скорочення із рівня в 79,4% в 2018 році до 51,06% в 2019 році, тобто на -28,4%. За 2020 рік рентабельність власного капіталу скоротилася на 29,7% до рівня в 21,4% в 2020 році. Рентабельність позикового капіталу також мала чітку тенденцію до скорочення із рівня в 21,9% в 2018 році до 4,26% в 2020 році, тобто на -13% в 2019 році та -4,8% в 2020 році.

Основними проблемними аспектами в діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду були відсутність інтегрованої системи планування та звітності на основі вимог клієнта, а також недостатнє використання в роботі сучасних технологій та координації, управління та оптимізації логістично-складських процесів на підприємстві клієнта (логістичний аутсорсинг). Основними конкурентними перевагами компанії були репутація та досвід роботи на ринку, повний комплекс логістичних послуг, професійний персонал на всіх рівнях організаційної структури компанії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

3.1. Визначення та обґрунтування шляхів удосконалення управління логістичними складськими процесами у ТОВ «Епіцентр К»

В останні два роки у ТОВ «Епіцентр К» відбулося значне прискорення розвитку логістичної системи та підвищення якості логістичних процесів. У 2022 році ці зміни продовжуватимуться і розвиватимуться далі. Цифровізація і стійкість вплинуть на діяльність компаній у майбутньому, а тому ТОВ «Епіцентр К» доцільно аналізувати поточні тенденції на ринку та впроваджувати відповідні заходи для покращення діяльності на ринку логістичних послуг.

З деяких пір логістичні компанії все більше переходять на так звану логістику 4.0 – назву, що походить від індустрії 4.0. Ця нова ера логістики заснована в основному на цифровізації, а точніше на автоматизації бізнес-процесів та логістичних процесів, а також на об'єднанні в мережу пристроїв та компаній. Тому першими рекомендаціями для удосконалення логістично-складських процесів ТОВ «Епіцентр К» стане використання логістики 4.0.



Рис. 3.1. Складові логістики 4.0 рекомендовані для ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: рекомендовано автором

Великі дані та мережі для автоматизації логістики є нині вирішальним фактором для розвитку логістичної системи підприємства торгівлі. З постійно новим програмним забезпеченням та інтелектуальним обладнанням можна збирати все більше і більше даних і обмінюватися ними один з одним. На основі відповідних даних логістичні компанії, що беруть участь, можуть робити висновки з минулого і давати прогнози на майбутнє.

Метою розгортання великих даних та інтелектуальних мереж учасників ринку є стабілізація всього ланцюжка поставок та передбачення та запобігання потенційним збоєм або недолікам; або розробку альтернативних планів для дотримання встановлених графіків. Дані можна також використовувати для оптимізації транспортних маршрутів з метою підвищення їх ефективності. Існує кілька можливих джерел даних:

- дані про погоду та трафік;
- діагностика автомобіля та інформація про місцезнаходження;
- економічний розвиток;
- розвиток товарного виробництва;
- традиційні показники бізнесу та логістики від компаній.

Крім оптимізованого управління ризиками мережева взаємодія також сприяє забезпеченню прозорості ланцюжка поставок і наданню всім залученим компаніям детальної інформації про статус доставки.

В останні десятиліття зміни у логістиці характеризувалися, насамперед, глобалізацією. Найрізноманітніші місця по всьому світу стають все більш тісно взаємопов'язаними, і все більше і більше товарів переміщується по всіх континентах. З початком пандемії коронавірусу глобалізація показала свої межі і виникає контртенденція.

Глобальна інтеграція призвела до взаємозалежності ланцюжків постачання. Окремі збої чи перебої у ланцюжках поставок, особливо у Китаї, своєю чергою, призвели до затримок і ускладнень у багатьох інших місцях у світі. В даний час сильніший регіональний фокус спрямований на те, щоб

усунути ці залежності та зробити регіони більш незалежними один від одного, щоб відновити стабільність ланцюжків постачання.

Варто наголосити, що з тенденцією роботизації логістичні компанії перестали бути самостійні: в одному з найпопулярніших уявлень про майбутнє вони перебувають пліч-о-пліч з роботами. Можливо, функціональність сьогоднішніх роботів ще дуже далека від того, що представляється у фантастичних фільмах, але вони вже можуть виконувати прості завдання і, таким чином, підтримувати логістичні компанії під час надання логістичних послуг. В даний час роботи використовуються при введенні в експлуатацію, наприклад, для зниження навантаження на складський персонал. Вони використовуються, зокрема, в електронній комерції та на складах споживчих товарів.

Роботи збирають товари для замовлень, що надходять, і перевозять важкі вантажі по складах. При цьому вони заздалегідь прораховують найшвидші маршрути, оперативно готують партії та доставляють товар до пункту видачі, де його бере на себе наступний робот. Зіткнення з іншими роботами та людьми можна уникнути за допомогою датчиків.

Ще один тренд 2022 року – багатоканальна логістика. Останні роки переконливо продемонстрували, як легко можуть зруйнуватися ланцюжки поставок за певних умов. Щоб запобігти такому ризику, логістика стає більш диверсифікованою. Таким чином, вантажі перевозяться всіма відповідними видами транспорту: автомобільним, водним, залізничним чи повітряним. У разі труднощів із тим чи іншим видом транспорту можливий перехід на альтернативний вид. Перешкода морських перевезень в Україні та пов'язане з цим серйозне порушення морського транспорту висвітлили недоліки використання одного виду транспорту. Те саме стосується і поточних обмежень або перевантаженості, наприклад, морського або залізничного транспорту. Можливість швидкого переходу на автомобільні перевезення у таких випадках може мати вирішальне значення для запобігання затримкам доставки та підтримки стабільності ланцюжка поставок. Причиною цього є адекватна багатоканальна логістика.

Глобальною мегатенденцією на найближчі роки та десятиліття є стійкість. Зокрема, логістика може зробити істотний внесок у скорочення викидів парникових газів. Згідно з дослідженнями Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), на логістику та транспорт припадає 5,5% всіх викидів CO₂ у всьому світі, і тим гостріша потреба у діях у цьому секторі та потреба в екологічно безпечних рішеннях для майбутнього логістики. З метою спрощення процесів, підвищення ефективності, а також забезпечення безпеки та з'єднання глобальних ланцюжків поставок для вищезгаданого узгодження у цьому секторі ТОВ «Епіцентр К» доцільно використовувати такі технології.



Рис. 3.2. Напрямки покращення забезпечення безпеки та з'єднання ланцюжків поставок у ТОВ «Епіцентр К» для підтримки логістично-складської системи

Джерело: рекомендовано автором

Поєднання штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизації на сьогодні створило потужні засоби для індустрії вантажоперевезень, щоб надати зручності нового значення. Можливість майже повністю незалежного транспортування товарів, використання самоврядних чи автономних транспортних засобів для доставки вже стала реальністю.

За останні кілька років популярність блокчейну у галузі логістики також зростає. Забезпечуючи операційну безпеку та прозорість завдяки здатності записувати та шифрувати великі обсяги цінної інформації, ця цифрова система обліку транзакцій продовжує забезпечувати безпеку логістичних операцій. Ця

тенденція найбільш успішно використовується голландськими компаніями, такими як DHL, і допомагає запобігти шахрайству з документацією, злому системи даних і навіть крадіжці продуктів. Все, зберігаючи записи організованими та недоторканими.

У міру того, як елементарна робота стає все більш повторюваною в складських операціях, все більше компаній зосереджуються на автоматизації ручної праці. Все більше і більше компаній прагнуть автоматизувати повсякденні процеси, щоб збільшити економію ручної праці, а також покращити моніторинг, отримання та відправлення продукції на складі. Тепер відобразимо напрями для покращення управління існуючим транспортом на рис.3.3.



Рис. 3.3 Напрями покращення керування транспортом у ТОВ «Епіцентр К» для підтримки логістично-складської системи

Джерело: рекомендовано автором

Споживач стає все більш вимогливим і вимагає бездоганної логістики, що базується на оперативності та якості. Отже, хороше управління транспортом на ТОВ «Епіцентр К» має вирішальне значення задоволення потреб клієнтів і, отже, для успіху компанії. Щоб допомогти оптимізувати керування транспортом у логістичній компанії, ТОВ «Епіцентр К» доцільно розробити та впроваджувати

заходи щодо покращення керування транспортом в компанії. Ці заходи в перспективі допоможуть ТОВ «Епіцентр К» в організації логістичних рутинних процесів компанії. Технології в цілому пропонують інноваційні рішення для багатьох процесів усередині компанії. В управлінні транспортом є системи моніторингу вантажів, автоматизована оплата вантажного перевезення та інші засоби. Для внутрішньої роботи компанії є ERP-системи для управління запасами, упаковки, зважування тощо.

У транспортній логістиці важливим є кожен кілометр та кожна хвилина. Уповільнення та неефективність посилюються. У той час як деякі експлуатаційні витрати ланцюжка постачання не можуть бути значно знижені, транспортна логістика пропонує можливості скоротити непотрібний час, гроші та витрату палива. Підвищення ефективності транспортування в ланцюжку поставок – це один із найкращих способів знизити загальну вартість логістичних послуг.

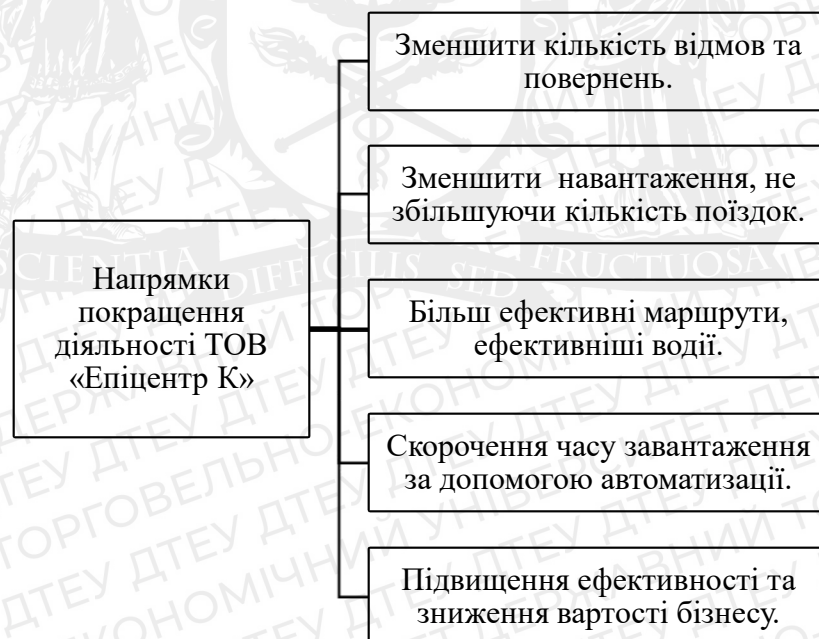


Рис.3.4. Напрямки покращення діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: рекомендовано автором

Визначимо наступні заходи щодо підвищення ефективності транспортування в ланцюжку поставок у ТОВ «Епіцентр К». Невеликі поліпшення ефективності транспортування ланцюжка поставок можуть мати

величезний вплив. Є кілька способів, якими можна допомогти збільшити розмір доходів і, зрештою, вплинути на прибуток ТОВ «Епіцентр К».

Відмова від відвантаження вимагає непотрібного зворотного транспортування і, таким чином, може призвести до прихованої неефективності ланцюжка поставок. Повернення товарів призводить до використання обладнання та робочої сили компанії, що в кінцевому підсумку не приносить прибутку. Крім того, транспортування повернутих товарів потребує непотрібних витрат на паливе.

Один із способів зменшити кількість відмов – перейти на пластикові піддони, які міцні та не вбирають вологу. Це гарний спосіб гарантувати, що вантажівки ТОВ «Епіцентр К» будуть заповнені лише товарами, що вивозяться, а не повертаються.

Зменшити навантаження, не збільшуючи кількість поїздок. Підвищення ефективності використання палива включає одну стратегію підвищення ефективності ланцюжка поставок. Хоча цього можна досягти шляхом капітального ремонту парку, є менш дорогі варіанти, які простіше реалізувати. Знижуючи загальну вагу вантажу, компанія може досягти значної економії палива (і, отже, витрат) при доставці тієї ж кількості товарів.

Тут також можуть допомогти пластикові піддони, оскільки вони на 35 відсотків легші, ніж піддони з дерев'яних блоків, але можуть витримувати таку саму вагу. Це дозволить підприємству ТОВ «Епіцентр К» економити на витратах палива і знижувати загальні викиди вуглецю під час перевезення тієї самої кількості товарів.

Сучасна логістика вантажоперевезень неймовірно складна. Мережі з'єднують виробників, склади, інтермодальні перевезення та кінцевих користувачів. Повні вантажівки, перевізники з малим завантаженням та водії повинні працювати разом, щоб підвищити ефективність перевезень та знизити витрати на логістику.

Скорочення часу завантаження за допомогою автоматизації. Час, витрачений на навантаження та розвантаження вантажівок, витрачено марно. Це

може бути необхідним злом, але це все ж таки час, який не збільшує прибуток. В ідеалі складські процеси прискорюються за рахунок підвищеної автоматизації без шкоди безпеці або цілісності продукту. Ефективні процеси автоматизації ланцюжка поставок та складу вимагають автоматизованого керування палетами, щоб прискорити укладання, зберігання та завантаження. Проте чи всі типи піддонів однаково ефективні використання з автоматикою.

Є багато способів підвищити ефективність транспорту і, як наслідок, складських структур підприємства торгівлі. Наприклад, перехід на пластикові піддони може допомогти полегшити завантаження продуктів і знизити відсоток втрат.

Отже, цифровізація і стійкість впливають на діяльність компаній, а тому ТОВ «Епіцентр К» доцільно аналізувати поточні тенденції на ринку та впроваджувати відповідні заходи для покращення діяльності на ринку, у т.ч. логістичної.

3.2. Прогнозне оцінювання результатів впровадження управлінських заходів з удосконалення управління логістичними складськими процесами у ТОВ «Епіцентр К»

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні заходи, які доцільно впроваджувати у ТОВ «Епіцентр К» для удосконалення логістично-складських процесів:

1. Впровадження ERP-системи;
2. Використання пластикових палет;
3. Використання програм планування логістичної діяльності та побудови логістичного маршруту;
4. Впровадження курсів підвищення кваліфікації та навчання працівників та водіїв;
5. Просування компанії в мережі Інтернет.

Загальні витрати за названими напрямками відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження заходів щодо покращення логістично-складських процесів на досліджуваному підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

№	Захід	Частота проведення, місяців / кількість заходів	Вартість проведення	Всього, тис. грн.
1	впровадження ERP-системи			37,0
1.1	купівля ліцензії	1	25000	25,0
1.2	оновлення	12	1000	12,0
2	купівля пластикових палет	3000	1742	5226,0
3	використання програм планування логістичної діяльності та побудови логістичного маршруту			31,28
3.1	купівля ліцензії	1	20000	20,0
3.2	оновлення	12	940	11,28
4	впровадження курсів підвищення кваліфікації та навчання працівників та водіїв			136,20
4.1	Підвищення кваліфікації логістика	6	8200	49,20
4.2	Навчання водіїв	15	5800	87,00
5	просування компанії в мережі Інтернет	12	8000	96,00
Всього				5496,48

Джерело: рекомендовано автором

Сумарні витрати на заплановані заходи становитимуть 5496,48 тис. грн.

Визначимо ефект, від впровадження даних заходів у табл. 3.2 та розрахуємо прогностні значення показників для ТОВ «Епіцентр К» в табл. 3.3 і дод. А, Б, В.

Таким чином, за всіма трьома прогнозами можемо зробити висновок, що здійснювати дані заходи є економічно доцільним, адже за всіма даними прогнозами чистий приведений дохід є додатнім. Відповідно до цього сформуємо порівняльну характеристику прогнозів економічної доцільності логістично-складських процесів у ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 3.2

**Прогнозований ефект від впровадження заходів покращення
логістично-складських процесів ТОВ «Епіцентр К»**

№	Показник	Реалістичний прогноз	Оптимістичний прогноз	Песимістичний прогноз
1	Чистий дохід	Зростання на 5-8%	Зростання на 8-10%	Зростання на 2-3%
2	Витрати на здійснення логістичної діяльності	Скорочення на 7-9%	Скорочення на 10-11%	Скорочення на 4-5%
3	Коефіцієнт дисконтування	25% (облікова ставка НБУ)	21,8% (рівень інфляції за січень – жовтень 2022 року)	40% (прогноз автора)

Джерело: рекомендовано автором

Таблиця 3.3

**Прогнозовані показники від впровадження заходів покращення
логістично-складських процесів ТОВ «Епіцентр К»**

№	Показник	Реалістичний прогноз	Оптимістичний прогноз	Песимістичний прогноз
1	Чистий дохід	573633*6,5= 37286,2	573633*9= 51626,97	573633*2,5= 14340,53
2	Витрати на здійснення логістичної діяльності	529523*8= 42361,84	529523*10,5= 55599,9	529523*4,5= 23828,5
3	Коефіцієнт дисконтування	25%	21,8%	40%

Джерело: рекомендовано автором

Розрахунок періодів окупності та чистого приведенного доходу свідчить, що за наведеними прогнозами можемо зробити висновок, що здійснювати дані заходи є економічно доцільним.

Сформуємо порівняльну характеристику прогнозів економічної доцільності логістично-складських процесів (табл. 3.4).

Найменший термін окупності за даними прогнозами зафіксований в оптимістичному прогнозі із рівнем в 1,17 місяці, а чистий приведений дохід становить 45481,33 тис. грн. За реалістичним прогнозом чистий приведений

дохід становить 32436,14 тис. грн., а термін окупності складає 1,56 місяців. За реалізацією песимістичного прогнозу термін окупності становитиме майже три місяці, а чистий приведений дохід складе 13393,72 тис. грн.

Таблиця 3.4

**Порівняльна характеристика прогнозів економічної доцільності
впровадження заходів покращення логістично-складських процесів
у ТОВ «Епіцентр К»**

Показник	Реалістичний	Песимістичний	Оптимістичний
Чистий дохід, тис. грн	37286,20	14340,53	51626,97
Собівартість продукції та послуг, тис. грн.	27964,65	10755,40	38720,23
Скорочення витрат, тис. грн.	-42361,84	-23828,50	-55599,90
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	51683,39	27413,63	68506,64
Витрати з податку на прибуток (18%), тис. грн.	9303,01	4934,45	12331,20
Чистий прибуток, тис. грн.	42380,38	22479,18	56175,45
Інвестиції, тис. грн.	5496,48	5496,48	5496,48
Коефіцієнт дисконтування	10,74	10,08	10,89
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	5496,48	5496,48	5496,48
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	42380,38	22479,18	56175,45
Дисконтований ГП, тис. грн.	37932,62	18890,20	50977,81
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	32436,14	13393,72	45481,33
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %	6,90	3,44	9,27
Термін окупності проекту, місяців	1,56	2,93	1,17

Джерело: рекомендовано автором

Отже, система ERP дозволить відділам продажів легко отримувати повну інформацію про клієнтів, не зустрічаючись безпосередньо з відділом маркетингу. Команда логістики може дізнатися про запит на доставку, не звертаючись безпосередньо до відділу продажу. ТОВ «Епіцентр К» також може отримати доступ до інформації, пов'язаної з планованою доставкою партнерів компанії через систему. Програмне забезпечення ERP також дозволяє бек-офісу

відстежувати наявність необхідних запчастин, тощо, щоб можна було дізнатися про різні проблеми, що викликають затримки, та заздалегідь знайти рішення. Все це є покращенням керування ТОВ «Епіцентр К» при здійсненні логістично-складських операцій компанії, тому що отримати реальну та достовірну інформацію стало простіше, а всіма процесами можна керувати централізовано.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження напрямків удосконалення логістично-складських операцій досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К»:

1. У ході дослідження теоретико-методичних аспектів по складській логістиці було відображено графічно систему управління складською діяльністю на підприємствах торгівлі. Також було визначено основні функції управління складською діяльністю підприємства. Разом з цим, визначено фактори, які впливають на процес формування складських запасів на підприємстві торгівлі; а також встановлено напрями оцінки ефективності управління складською системою підприємства за різними методологічними підходами.

2. В ході дослідження було визначено, що у мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» можна знайти все для будівництва та ремонту. Продукція розділена на 10 напрямків, починаючи від масштабних будівельних проєктів і закінчуючи оздобленням загальною кількістю понад 1 млн найменувань. Проведено ABC-аналіз товарних груп ТОВ «Епіцентр К» за логістичними операціями та висвітлено динаміку товарних надходжень в ТОВ «Епіцентр-К» 2019-2021 рр.

3. Виявлено, що протягом досліджуваного періоду найбільше логістично-складських операцій було здійснено в межах України, що зросло із рівня в 155,939 млн. грн. в 2018 році до рівня в 182,415 млн. грн. в 2020 році, тобто на 16,9%. В структурі перевезень логістично-складські операції в межах України також зросло із рівня в 25,6% в 2018 році до рівня в 31,8% в 2020 році.

4. Вплив логістичної роботи на динаміку рентабельності протягом 2018-2020 років мала чітку тенденцію до скорочення із рівня в 10,54% в 2018 році до рівня в 9,22% в 2019 році та до рівня в 8,33% в 2020 році. Дане скорочення було пов'язано із скороченням чистого прибутку підприємства. Рентабельність продажу послуг у ТОВ «Епіцентр К» протягом 2018-2020 років мала тенденцію до скорочення із рівня в 2,9% в 2018 році до рівня в 0,77% в 2020 році, тобто зменшення на 1,6% в 2019 році та на 0,61% в 2020 році.

В ході дослідження було надано оцінку конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К» в логістично-складській роботі і проведено оцінку рівня конкурентоспроможності логістично-складської системи ТОВ «Епіцентр К».

5. В ході висвітлення рекомендацій було визначено основні складові логістики 4.0 рекомендовані для ТОВ «Епіцентр К», та надано напрямки покращення забезпечення безпеки та з'єднання ланцюжків поставок на ТОВ «Епіцентр К» для підтримки логістично-складської системи. Додатково було визначено витрати на впровадження заходів покращення логістично-складських процесів на досліджуваному підприємстві ТОВ «Епіцентр К» і надано прогнозований ефект від впровадження заходів.

6. Рекомендована для роботи система ERP дозволить відділам продажів легко отримувати повну інформацію про клієнтів, навіть не перетигаючись безпосередньо з відділом маркетингу. Команда логістики може дізнатися про запит на доставку, не звертаючись безпосередньо до відділу продажу. ТОВ «Епіцентр К» також може отримати доступ до інформації, пов'язаної з планованою доставкою партнерів компанії через систему.

Проведені розрахунки прогнозів реалізації різних сценаріїв у ТОВ «Епіцентр К» свідчать про економічну доцільність запропонованих шляхів удосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмосова В. Основні тенденції та перспективи розвитку оптової торгівлі в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=75089> – Назва з титул. екрану.
2. П'ятницька Г., Шевчун М. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>.
3. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2016. – № 3(36). – С. 166-170.
4. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2015. - 684 с.
5. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник / Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О. Ушакова Н.М.; за ред. Н.М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
6. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: навч. посіб.- К.: Київ. торг.-екон. ун-т, 2016. – 412 с.
7. Апопій В.В. Організація торгівлі: Підручник; 2-ге видання., перероб. та доп. / В.В. Апопій, І.П. Мішук, В.М. Ребицький, С.І. Рудницький, Ю.М. Хом'як. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 632 с.
8. Войтович С.Я. Особливості застосування логістичного управління на підприємствах сфери послуг / С.Я. Войтович, О.О. Войтович // Логістика: теорія та практика. – 2016. – № 1. – С. 37–42.
9. Лайсон К. Управління закупівельною діяльністю і ланцюгом поставок / К. Лайсон, М. Джіллінгем. Інфа-М, 2015. – 274 с.
10. Янчева Л.М. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю: монографія / Л.М. Янчева, Г.Г. Лисак, О.А. Круглова. – Х.: Вид-во І.С. Іванченка, 2016. – 210 с.

- 11.Сергеев В.І. Логістика постачання: посібник / В.І. Сергеев, І.П. Ільяшевич; редакц. В.І. Сергеева. – 2 вид., перероб. і доп. Видавництво «Юрайт», 2015. – 523 с.
- 12.Чорнописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чорнописька // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». - №623. – 2008. – с. 265-271.
- 13.Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. / За ред. проф., д-ра економ. наук О.М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224с.
- 14.Каспрук О. С. Проблеми правового регулювання міжнародних мультимодальних перевезень // Актуальні пробл. міжнар. відносин. 2015. Вип. 126. С. 93–100.
- 15.Соколова О. Є. Акімова Т. А., Сулима Л. О. Теоретичні основи організації та розвитку мультимодальних перевезень в Україні // Екон. простір. 2014. № 83. С. 91–103.
16. Платонов О. І. Впровадження інноваційних рішень державного регулювання мультимодальних перевезень за участю автотранспорту // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. №12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=1345>
17. Марченко О. В., Марченко О. Д. Правове регулювання мультимодальних перевезень в Україні та зарубіжних країнах. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2018. № 6. Т. 1. С. 115–118. URL: http://apnl.dnu.in.ua/6_2018/tom_1/27.pdf
18. Машканцева С. О. Формування механізмів інноваційного розвитку транспортної системи регіону. Бізнеснавігатор. 2019. № 6. С. 162–166. URL: http://businessnavigator.ks.ua/journals/2019/55_2019/32.pdf
19. Піюренко І. О., Гаркуша О. М., Кухарчик О. Г. Сучасні аспекти формування системи мультимодальних перевезень на регіональному рівні.

Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 3. № 4. С. 131–144. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/ujae_2018_r04_a16.pdf

20. Чайка-Петегірич Л. Б. Мультимодальні та інтермодальні вантажоперевезення в системі міжнародної транспортної логістики. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 114–117.

21. Соколова О. Є. Концептуальні засади формування мультимодальної системи перевезення вантажів. Наукоємні технології, 2014. № 1. С. 114–118.

22. Офіційний сайт досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К» // URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 1.06.2023).

