

Відокремлений структурний підрозділ  
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Атоєв Рамазан Дустмуродович

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

## **РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр  
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:  
Гурова Капіталіна Дмитрівна,  
кандидат економічних наук, доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління  
та адміністрування,  
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,  
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми  
«Торговельний менеджмент»,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,  
викладач

Н. О. Постольна

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук,  
доцент

К. Д. Гурова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

Р. Д. Атоєв

Підсумкова оцінка: С/77 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Відокремлений структурний підрозділ  
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МБ-21 Атоєву Рамазану Дустмуродовичу

**1. Тема роботи:** Розробка рекомендацій по удосконаленню логістичної діяльності торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

**2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 13.06.2025 р.**

**3. Графік виконання роботи**

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11–16.11.2024
Розділ 1. Теоретичні основи удосконалення логістичної діяльності торговельного підприємства	18.11–14.12.2024
Розділ 2. Дослідження логістичної діяльності торговельного підприємства	03.02–01.03.2025
Нормоконтроль 1	03.03–08.03.2025
Розділ 3. Шляхи удосконалення логістичної діяльності торговельного підприємства	10.03–10.05.2025
Висновки	26.05–28.05.2025
Список використаних джерел	29.05–31.05.2025
Подання завершеної роботи керівнику	02.06–04.06.2025
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	05.06.2025
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	06.06.2025
Нормоконтроль	09.06–10.06.2025
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	11.06–12.06.2025

**4. Методичні вказівки щодо виконання**

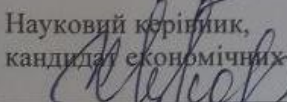
В першому розділі необхідно розкрити: сутність та значення поняття «логістична діяльність підприємства»; визначити особливості здійснення логістичної діяльності на торговельному підприємстві.

В другому розділі надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «КЕРХЕР»; здійснити оцінку ефективності логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР».

В третьому розділі розробити рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР» і провести оцінку ефективності запропонованих рекомендацій.

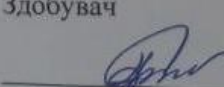
При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

**Завдання видав**

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук, доцент  
 К. Д. Гурова

« 04 » листопада 2025 р.

**Завдання отримав**

Здобувач  
 Р. Д. Атоєв

« 04 » листопада 2025 р.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 43 с., 8 рис., 11 табл., 38 джерел.

Об'єкт дослідження – логістична діяльність торговельного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні положення та практичні підходи щодо удосконалення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «КЕРХЕР».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій для вдосконалення логістичних процесів торговельного підприємства.

Методи дослідження – вивчення та узагальнення літературних джерел з проблеми дослідження, економіко-математичні та статистичні методи, метод експертних оцінок, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість роботи полягає у можливості впровадження розроблених заходів для оптимізації логістичних процесів торговельного підприємства, що сприятиме зниженню витрат, підвищенню ефективності управління ресурсами та покращенню обслуговування клієнтів.

Розкрито сутність та значення поняття «логістична діяльність підприємства»; визначено особливості здійснення логістичної діяльності на торговельному підприємстві; приведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «КЕРХЕР» і здійснено оцінку ефективності його логістичної діяльності; розроблено рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР» і проведено оцінку ефективності запропонованих рекомендацій.

ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОЦЕС, ЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ, ТОВАРОРУХ.

## **ABSTRACT**

Qualification work: 43 pp., 8 figures, 11 tables, 38 sources.

The object of the study is the logistics activity of a trading enterprise.

The subject of the study is theoretical provisions and practical approaches to improving the logistics activity of a trading enterprise.

The enterprise on the example of which the work was carried out is LLC «KERHER».

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of recommendations for improving the logistics processes of a trading enterprise.

Research methods are the study and generalization of literary sources on the research problem, economic-mathematical and statistical methods, the method of expert assessments, comparative analysis, graphic.

The practical significance of the work lies in the possibility of implementing the developed measures to optimize the logistics processes of a trading enterprise, which will contribute to reducing costs, increasing the efficiency of resource management and improving customer service.

The essence and meaning of the concept of «logistics activity of an enterprise» are revealed; the features of implementing logistics activities at a trading enterprise are determined; the organizational and economic characteristics of LLC «KERHER» are given and the effectiveness of its logistics activities are assessed; recommendations were developed to improve the logistics activities of LLC «KERHER» and the effectiveness of the proposed recommendations was assessed.

LOGISTICS, LOGISTICS ACTIVITIES, MATERIAL FLOW, LOGISTICS SYSTEM, LOGISTICS PROCESS, LOGISTICS CHAIN, GOODS MOVEMENT.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи удосконалення логістичної діяльності торговельного підприємства.....	9
1.1. Поняття, сутність та значення логістичної діяльності підприємства...9	
1.2. Особливості здійснення логістичної діяльності на торговельному підприємстві.....	12
Розділ 2. Дослідження логістичної діяльності торговельного підприємства.....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЕРХЕР».....	17
2.2. Оцінка ефективності логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР».....	28
Розділ 3. Шляхи удосконалення логістичної діяльності торговельного підприємства.....	32
3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР».....	32
3.2. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій.....	37
Висновки.....	40
Список використаних джерел .....	44
Додатки	
Додаток А. Методологічна основа логістичної діяльності.....	57
Додаток Б. Організація логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР».....	58
Додаток В. Результати оцінки ефективності логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР».....	60
Додаток Г. Переваги DEOS-системи «Оптимізація маршрутів руху транспорту» .....	62

## ВСТУП

Стабільний економічний розвиток будь-якої держави вимагає розширення та удосконалення товарообігу, в якому вагому роль відіграють торговельні підприємства. Торгова логістика охоплює інтегровані процеси управління на підприємстві, а також контроль усіх аспектів інформаційних, матеріальних та інших потоків між конкретним торговельним підприємством і його постачальниками, всередині самого підприємства, а також між підприємством і його клієнтами (покупцями, споживачами). Вона є складною логістичною системою, де потоки проходять шлях від постачальників до кінцевих споживачів через проміжні точки, кількість яких залежить від різноманітних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У разі недостатнього контролю, елементи логістики стають надмірно витратними: зберігання та утримання продукції на складі, а також капітальні й експлуатаційні витрати на транспорт, необхідний для доставки товару зі складу в магазин, можуть бути досить значними. Логістика спрямована на зменшення витрат завдяки ефективному розподілу ресурсів по всьому ланцюгу постачання. Тому оптимізація логістичних процесів підприємства набуває дедалі більшого значення для забезпечення їх ефективної роботи, що й визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій для вдосконалення логістичних процесів торговельного підприємства.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розкрити сутність та значення поняття «логістична діяльність підприємства»;
- визначити особливості здійснення логістичної діяльності на торговельному підприємстві;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «КЕРХЕР»;
- здійснити оцінку ефективності логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР»;

– провести оцінку ефективності запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні підходи щодо удосконалення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «КЕРХЕР». Вид діяльності – діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

Теоретичну та практичну базу написання кваліфікаційної роботи склали фундаментальні та прикладні праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі логістики, матеріали в періодичній пресі, статистична інформація щодо діяльності досліджуваного підприємства.

В процесі дослідження використано методи вивчення та узагальнення літературних джерел з проблеми дослідження, економіко-математичні та статистичні методи, метод експертних оцінок, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість роботи полягає у можливості впровадження розроблених заходів для оптимізації логістичних процесів торговельного підприємства, що сприятиме зниженню витрат, підвищенню ефективності управління ресурсами та покращенню обслуговування клієнтів. Це забезпечить конкурентоспроможність підприємства на ринку та його стабільний розвиток.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття, сутність та значення логістичної діяльності підприємства

У сучасному світі термін «логістика» охоплює широкий спектр значень, який постійно розширюється. Різноманіття інтерпретацій поняття логістики пояснюється, по-перше, розбіжностями у її сприйнятті залежно від галузі діяльності компаній, а по-друге, будь-який логістичний напрямок, що досліджує потокові процеси, має загальне та конкретне трактування [1]. За характером інтерпретації всі визначення можна поділити на два основні підходи.

Перший підхід зосереджений на розгляді логістики як сфери економічної діяльності, що займається керуванням матеріальними та інформаційними потоками у виробничих та торгових галузях.

Другий підхід визначає логістику як міждисциплінарний науковий напрямок із практичним ухилом, що має на меті пошук нових шляхів для підвищення ефективності поточкових процесів будь-якого типу [2-4].

Розглядаючи існуючі думки науковців, слід виокремити концепцію, що об'єднує їх усіх та відображає принципову відмінність логістичного підходу до управління поточковими процесами від традиційного. Дана концепція полягає: у поєднанні окремих елементів потокопровідного ланцюга в єдину структуру, здатну оперативно адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов; гармонізації всіх аспектів планування та організації поточкових процесів.

Виходячи з цього, можна сформулювати визначення поняття «логістика» – це специфічна система організації, керування та контролю поточкових процесів в умовах синергії постачання, виробництва, розподілу та реалізації ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових, енергетичних тощо) на основі сучасної виробничої, комерційної та комунікаційної інфраструктури із застосуванням інформаційних технологій.

Разом із цим варто враховувати, що логістика також є багатофункціональним видом діяльності, що має багатовимірний, комплексний і різнобічний характер. Тому раціонально визначити як основний термін поняття «логістична діяльність». Це дозволяє зосередити увагу на вивченні економічних і управлінських аспектів логістики, відокремивши їх від її технічних і організаційних основ.

Таким чином, логістична діяльність – це форма економічної діяльності, яка охоплює комплекс логістичних процесів, у ході здійснення яких створюються потоки корисних ресурсів. Аналіз структури цих потоків допомагає визначити джерела витрат на їх формування для подальшого зменшення сукупних витрат. Установивши поняття «логістичної діяльності» як базове, варто запропонувати систему ключових термінів, що з нього випливають [5, 6]. Їх можна описати за допомогою схеми, представленої на рисунку А.1, Додаток А. До понять, що характеризує логістичну діяльність, можна віднести такі:

1. «Логістичний аналіз» – це комплекс обчислювально-аналітичних заходів, спрямованих на оцінку, виявлення проблем та прогнозування ресурсного забезпечення, ефективності витрат і результативності логістичної діяльності, що проводиться на визначеному об'єкті [7, 8].

2. «Логістична система» – економічна структура, створена для реалізації комплексу логістичних завдань і операцій, яка представляє собою інтегровану сукупність різноманітних компонентів, організованих у підсистеми, що тісно співпрацюють як одна з одною, так і з зовнішнім середовищем [9-11].

Економічну систему можна вважати логістичною, якщо в її межах і за її межами здійснюються такі логістичні дії: переміщення будь-яких ресурсів оформлене у вигляді потоків; аналіз структури цих потоків і процесів їх взаємодії; виявлення джерел витрат і забезпечено їх зменшення [12].

3. «Логістичний процес» – окрема складова логістичної діяльності, яка вирізняється спільною цільовою спрямованістю та однотипністю виконуваних дій [13-15]. На рисунку А.1, Додаток А, представлені основні процеси логістичної діяльності: при постачанні, складській діяльності та розподілі

продукції; виробничі процеси; процеси у сфері послуг та при оптимізації запасів; процеси при фінансовому забезпеченні діяльності.

4. «Потоки корисних ресурсів» – сукупність економічних ресурсів, що мають відносну однорідність та переміщуються від місця походження (виробничої точки) до кінцевого пункту (споживання) в рамках визначеної господарської системи із заданими характеристиками [16].

5. «Логістична операція» – окремий набір заходів, спрямованих на трансформацію матеріальних та інших потоків у процесі виконання логістичних завдань [17].

6. «Витрати логістичної діяльності» – сукупна вартість усіх типів ресурсів, залучених для реалізації логістичної діяльності. Вони визначаються обсягом і складом використаних матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів у межах відповідної сфери діяльності [18-20].

Результатом логістичної діяльності можна вважати досягнення відповідного рівня оптимізації (скорочення) сукупних витрат при створенні потоків корисних ресурсів в економічних системах, які діють з урахуванням логістичних принципів, що відображається у зростанні загальної економічної ефективності фінансово-господарської діяльності [21, 22]. Логістична діяльність, як правило, не формує окремого економічного ефекту, а лише забезпечує ефективне функціонування всієї виробничо-господарської системи в цілому.

Можна сказати, що логістична діяльність – це один із видів економічної активності, який охоплює сукупність логістичних процесів, у результаті яких створюються потоки корисних ресурсів [23-25]. Аналіз структури цих потоків допомагає визначити джерела витрат на їхнє формування з метою подальшого скорочення сукупних витрат. Логістична діяльність реалізується для зменшення витрат або підтримання їх на запланованому рівні при доставці продукції (послуг, даних) до потрібного місця, у визначеній кількості, асортименті та у стані, максимально підготовленому для споживання.

Незалежно від того, чи є логістична система частиною виробничого процесу або функціонує у сфері обігу, її структура включає такі ключові

елементи, як транспорт, складське господарство, запаси, інформацію та інші функціональні напрями (кадрове забезпечення, допоміжне виробництво тощо).

## 1.2 Особливості здійснення логістичної діяльності на торговельному підприємстві

Орієнтуючись на думку Є. В. Крикавського та Д. Т. Новікової, торговельну логістику можна трактувати як наукову дисципліну та практичний інструмент для організації керування фізичним переміщенням продукції в межах комерційного посередництва. Науковці навмисно звузили межі торговельної логістики до фізичного переміщення продукції, оскільки включення до цієї категорії інформаційних і трудових потоків неодмінно б прирівнювало її до поняття «комерція» [26].

Ці фахівці виокремлюють такі основні завдання торговельної логістики: планування і організація придбання продукції у виробників (постачальників); планування та організація транспортування придбаної продукції на склади комерційних посередників; організація прийому, розміщення й зберігання продукції на складах комерційних посередників; управління запасами продукції в сфері торгівлі; планування і організація реалізації продукції покупцям; організація передпродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів [27].

Перераховані функції торговельної логістики можуть варіюватися залежно від зовнішніх і внутрішніх умов торгівлі, а також від обраної форми її організації (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація форм організації торгової логістики

Класифікаційний ознака	Основні форми організації
Галузева приналежність	торгівля; матеріально-технічне постачання та збут
Форма організації торгівлі	оптова; роздрібна
Форма руху товару	транзитна; складська
Ступінь організованості	організована; неорганізована
Форма власності	державна; приватна
Канали руху товару	зовнішні; внутрішні
Технологічна структура	торгівля; транспорт, зв'язок та інші

*Джерело: складено автором за [28]*

На рисунку 1.1 наведено послідовність логістичних операцій у торговельній логістиці, яку було запропоновано Крикавським Є. В. та Новіковою Д. Т. [29, 30].



Рисунок 1.1 – Послідовність логістичних операцій в торговельній логістиці

*Джерело: складено автором за [29, 30]*

Апопій В. В. висловлював думку, що логістика в торговельній сфері – це процес, спрямований на управління фізичним переміщенням потоків продукції, послуг, даних, коштів та прав володіння у галузі розподілу й обміну товарами, який здійснюється комерційними посередниками [31-33]. Сукупність пов'язаних між собою логістичних операцій у галузі обміну товарами, об'єднаних спільними завданнями, утворює логістичний процес торгівлі, який поділяється на виробничий та обмінний (рисунок 1.2).

На основі даних рисунок 1.2 можна зробити висновок, що виробничий торговельно-логістичний процес охоплює сукупність фізичних дій із товарами, тоді як обмінний торговельний процес пов'язаний із трансформацією форм вартості, тобто укладанням угод купівлі-продажу.

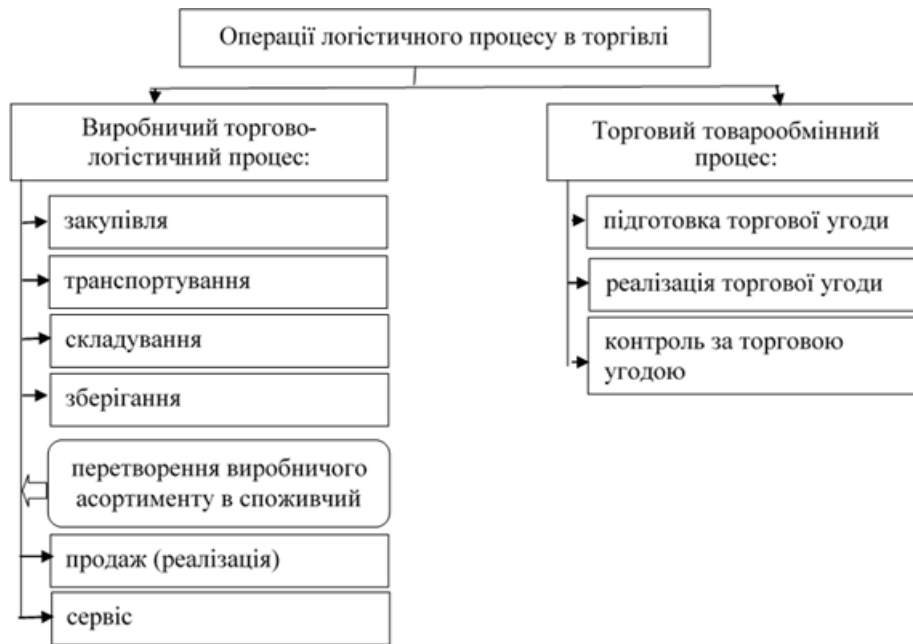


Рисунок 1.2 – Структура операцій логістичного процесу в торгівлі

*Джерело: складено автором за [34]*

Виходячи з наведеного вище, зазначимо ключові завдання торговельної логістики, які полягають у розробці та забезпеченні результативного функціонування визначених моделей руху продукції; виборі оптимального місця розташування торговельних об'єктів і обслуговуючих їх розподільчих центрів; прийнятті рішення щодо використання власних складів (розподільчих центрів) або складів загального користування; аналізі та прогнозуванні споживчого попиту; пошуку й виборі найбільш економічно вигідних постачальників продукції та укладанні з ними угод; вдосконаленні способів транспортування продукції; організації обліку й контролю постачання продукції; підготовці продукції до реалізації; оптимізації розміщення продукції в магазинах (на складах, у розподільчих центрах); а також обслуговуванні клієнтів (споживачів) тощо [35].

Одним із ключових логістичних рішень торговельного підприємства є вибір місця розташування як окремих об'єктів роздрібної торгівлі, так і всіх компонентів торговельної мережі, включаючи розподільчі центри. Логістика розміщення торговельних підприємств є концепцією управління та координації заходів, спрямованих на забезпечення економічно вигідного позиціонування

підприємства в межах логістичного простору. Прийняття рішення щодо місця розташування торговельного підприємства ускладнюється через економічну неоднорідність території, що істотно впливає на результативність підприємницької діяльності.

Впровадження концепції управління ланцюгами постачання (SCM) у сфері торговельної логістики базується на таких системах [36]:

- ECR (*Efficient Consumer Response*) – модель співпраці «магазин-постачальники»;
- QR (*Quick Response*) – стратегія оперативного реагування, що ґрунтується на «тягнучій» логістичній системі;
- CRP (*Continuous Replenishment Program*) – програма постійного відновлення запасів;
- *Cross-Docking* – система перенаправлення продукції.

Потрібно зазначити, що для мережевої торговельної логістики характерним є застосування «тягнучої» системи, серед її переваг варто виділити: гнучке реагування на змінні потреби споживачів; ефективну взаємодію з постачальниками; мінімізацію ризиків у процесі реалізації продукції; підтримання стабільного асортименту, характерного для конкретного формату торговельної діяльності; організацію доставок «точно вчасно»; вдосконалену систему замовлень; пришвидшення оборотності запасів; зменшення витрат на логістику [37].

Варто підкреслити, що орієнтація «тягнучої» моделі на ринок споживача є особливо важливою для логістики у сфері послуг роздрібно-мережевої торгівлі.

Розвиток мережевої торговельної логістики відкриває можливості для [38]:

- удосконалення внутрішніх логістичних процесів у роздрібній торговельній системі;
- забезпечення доставки необхідної продукції у заданій кількості та потрібної якості до визначеного місця в чітко встановлений час для конкретного клієнта з мінімальними витратами;
- зниження витрат, пов'язаних із реалізацією продукції;

- стимулювання розвитку регіональних торговельних мереж, навіть у найвіддаленіших районах країни;
- переорієнтації на інтенсивні форми розвитку, замість екстенсивних;
- створення нових робочих місць, покращення рівня продуктивності праці у сфері роздрібної торгівлі, підвищення відповідальності персоналу та вдосконалення їхньої підготовки;
- трансформації ринку мережевої роздрібної торгівлі харчовими товарами шляхом об'єднання дрібних учасників у єдині торговельні мережі;
- збільшення популярності формату мережевої торгівлі серед населення, що сприяє формуванню лояльності клієнтів до мережевої роздрібної торгівлі;
- посилення інноваційної привабливості мережевої роздрібної торгівлі та інше.

Мережева торговельна логістика сприяє суттєвому підвищенню ефективності роботи роздрібних торговельних мереж завдяки акумуляції позитивного досвіду цих мереж у зменшенні логістичних витрат і зростанні прибутковості. Це, у свою чергу, посилює їхню конкурентоздатність та покращує якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, торговельну логістику можна розглядати як дисципліну і практичний підхід до організації управління фізичним переміщенням товарів у сфері комерційного посередництва. Для мережевої торговельної логістики характерним є застосування «тягнучої» системи, серед переваг якої можна виділити: оперативне реагування на змінні запити споживачів; ефективне налагодження взаємодії із постачальниками; мінімізацію ризиків під час реалізації продукції; забезпечення стабільного асортименту, притаманного конкретному торговельному формату; організацію поставок «точно у термін»; вдосконалення процесу формування замовлень; пришвидшення обігу запасів та зменшення витрат на логістику.

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЕРХЕР»

ТОВ «КЕРХЕР» є українським представництвом провідного світового виробника інноваційних систем для очищення та прибирального обладнання – німецького концерну Alfred Kärcher GmbH & Co. Це підприємство було створено для об'єднання численних дистриб'юторських компаній в єдину структуру та впровадження ефективних рішень у логістиці, сервісі та маркетингу.

Бренд «Kärcher», заснований у 1935 році в Німеччині, утвердився як світовий лідер у виробництві обладнання для прибирання та систем очищення для домашнього та професійного використання. Ключем до успіху компанії є інновації, про що свідчать понад 1300 патентів на винаходи та промислові розробки. Одним із пріоритетних принципів «Kärcher» є розробка продукції, яка є безпечною для людей і навколишнього середовища.

Екологічний менеджмент компанії Kärcher став першим у сфері, який отримав сертифікацію за стандартом DIN EN ISO 14001.

Обладнання «Kärcher» для очищення та миття високо цінується у всьому світі, зокрема й серед провідних українських підприємств у галузях харчової промисловості, аграрному секторі, клінінгу, охороні здоров'я, готельному бізнесі, роздрібній торгівлі, комунальному господарстві, будівництві, транспорті та інших сферах. Ця техніка здобула популярність завдяки своїй надійності, ефективності та традиційній німецькій якості, адже вся професійна продукція Kärcher виготовляється виключно на заводах компанії в Німеччині.

На території України Товариство з обмеженою відповідальністю «КЕРХЕР» (ТОВ «КЕРХЕР») почало свою діяльність – 13.02.2006 р.

Юридична адреса підприємства: Київська обл., Фастівський р-н, с. Гатне, вул. Інститутська, буд. 6.

ТОВ «КЕРХЕР» діє згідно з українським законодавством та на основі положень свого Статуту. Компанія створена для здійснення господарської діяльності з метою отримання прибутку, спрямованого на задоволення соціальних та економічних інтересів працівників і Засновника, який є власником майна підприємства.

Форма власності підприємства – приватна, з іноземним капіталом. Співвласниками компанії є дві іноземні юридичні особи: командитне товариство «Альфред КЕРХЕР ГМБХ І КО» та ТОВ «КЕРХЕР Бетайлігунгс-ГМБХ».

ТОВ «КЕРХЕР» має власний баланс, рахунки в банках, печатки з назвою компанії, товарний знак, кутові штампи та інші корпоративні реквізити. Як комерційна організація, компанія займається оптовою неспеціалізованою торгівлею як основним видом діяльності, але також може здійснювати інші види діяльності, дозволені українським законодавством і зазначені в Статуті. У документі зареєстровані 23 додаткових види діяльності.

Компанія володіє низкою об'єктів нерухомості, торговельним і складським обладнанням, касовими апаратами, комп'ютерною технікою і програмним забезпеченням, що перебувають у її власності.

Продукція компанії реалізується через мережу партнерських магазинів, власні шоуруми та Керхер-Центри, де проводяться демонстрації, продаж, навчання та обслуговування професійного обладнання для очищення та прибирання від Kärcher.

ТОВ «КЕРХЕР», окрім оптової і роздрібної торгівлі продукцією бренду «Kärcher», пропонує сервісні послуги, які включають ремонт та обслуговування техніки. У сервісних центрах компанії клієнтам доступні такі послуги: консультації з будь-яких питань, гарантійний і поточний ремонт, безкоштовна діагностика несправного обладнання, технічне обслуговування техніки «Kärcher», доставка обладнання після ремонту та, за необхідності, виїзд спеціалістів на об'єкт клієнта.

На сьогодні «КЕРХЕР Центри» – спеціалізовані установи для демонстрації, продажу та технічного обслуговування продукції «Kärcher», функціонують в 25 містах України.

Штат компанії налічує понад 400 працівників, а її регіональна мережа охоплює 25 філій, розташованих у таких містах, як Київ, Вишгород, Бровари, Запоріжжя, Дніпро, Львів, Житомир, Вараш, Вінниця, Івано-Франківськ, Тернопіль, Одеса, Кропивницький, Стрий та інших.

Відповідно до Положення про відокремлені підрозділи ТОВ «КЕРХЕР», керівництво кожним регіональним філіалом здійснюється управителем регіональної мережі.

Центральний апарат управління розташований у штаб-квартирі, що забезпечує прямий зв'язок між директорами та керівництвом. Така організація сприяє оперативному прийняттю як стратегічних, так і тактичних рішень. Основні переваги цієї системи управління:

- централізоване управління запасами товарів та оборотними активами;
- єдине управління асортиментом і ціноутворенням, що дозволяє адаптувати асортимент і ціни для роздрібних точок з урахуванням їх розташування;
- впровадження єдиної маркетингової стратегії через спільні рекламні акції в межах мережі, що дає змогу швидко отримувати реальні результати від маркетингових заходів;
- повний контроль за діяльністю кожного магазину мережі;
- мінімізація витрат на управління завдяки його централізації, створенню спільного сервера та організації ефективної системи інформаційного забезпечення.

Загалом можна стверджувати, що ефективність функціонування підрозділів значною мірою залежить від правильно сформованої організаційної структури та впровадженої системи управління.

ТОВ «КЕРХЕР» відноситься до категорії великого бізнесу, чисельність персоналу компанії перевищує 400 осіб. Станом на початок 2024 року середньооблікова кількість працівників київського підрозділу становила 130 осіб.

Оцінити поточний стан підприємства можливо шляхом аналізу динаміки ключових показників його діяльності. Дані техніко-економічних показників ТОВ «КЕРХЕР» за останні два роки представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «КЕРХЕР»

Показник	2023 р.	2024 р.	Зміна показника	
			абсолютна, 1/-	відносна, %
1. Виторг від реалізації, тис.грн.	8412819	6911575	-1501244	82,16
2. Собівартість продажів, тис.грн.	5557969	4489868	-1068101	80,78
3. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	223051	271508	48457	121,72
4. Фондовіддача, грн./грн.	37,72	25,46	-12,26	67,49
5. Фонд оплати праці, тис.грн.	95387	94050	- 1337	98,60
6. Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	444	428	- 16	96,40
7. Продуктивність праці, тис.грн.	18948	16149	- 2799	85,23
8. Середньомісячна заробітна плага, грн.	17903	18312	409	102,28
9. Середньорічна вартість оборотних коштів	1721881	1778384	56503	103,28
10. Оборотність оборотних коштів, раз	4783	4940	157	103,28
11. Прибуток від продажів, тис.грн.	863617	629299	-234318	72,87
12. Чистий прибуток, тис.грн.	362499	427038	64539	117,80
13. Рентабельність продажів, %	10,27	9,11	- 1,16	88,70

*Джерело: складено автором*

Як свідчать представлені показники, у звітному році помітно знизилась ефективність роботи підприємства. Темпи зростання виручки від реалізації уповільнилися до 82,15% порівняно з рівнем попереднього року. При цьому собівартість продукції зменшилася до 80,78%, ставши меншою на 1068101 тис. грн у порівнянні з попереднім роком.

Середньорічна вартість основних засобів підприємства збільшилась на 48 457 тис. грн, а темп приросту відносно 2023 року склав 121,71%. Показник

фондовіддачі в звітному році становив 25,46 грн/грн, що на 12,26 грн/грн менше, ніж у 2023 році, і загальне зниження досягло 32,51%.

Фонд оплати праці зменшився на 1337 тис. грн, що становить зниження на 1,4%. Продуктивність праці також знизилася і у звітному році досягла 16149 тис. грн, що на 2799 тис. грн менше порівняно з 2023 роком. Разом із цим відбулося незначне підвищення середньомісячної заробітної плати, яка в 2024 році зросла на 409 грн.

Середньорічна вартість оборотних коштів у порівнянні з минулим роком зросла на 103,28%, або на 56503 тис. грн. Показник оборотності оборотних коштів у 2024 році становив 4940 разів, що перевищує показник минулого року на 157 разів.

У звітному році прибуток від продажів знизився до 72,87%, що на 234 318 тис. грн менше, ніж у попередньому році. Водночас чистий прибуток ТОВ «КЕРХЕР» склав 427 038 тис. грн, перевищивши показник 2023 року на 64 539 тис. грн, або на 117,8%. Такий позитивний результат обумовлений вчасними інвестиціями у фінансові активи. Однак варто відзначити, що рентабельність продажів знизилася до 9,11% у звітному році, що є нижчим показником порівняно з 2023 роком.

Отже, підсумовуючи аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «КЕРХЕР», можна зробити висновок, що несприятлива економічна ситуація в країні негативно вплинула на купівельну спроможність цільової аудиторії, що позначилося на обсягах реалізації та доходах компанії.

Стратегія ТОВ «КЕРХЕР» орієнтована на довгострокові інвестиції у логістику. В межах цієї стратегії компанія активно розвиває власні логістичні центри на території України.

ТОВ «КЕРХЕР» використовує ERP-систему як ключовий інструмент для планування та реалізації своїх стратегічних цілей у сферах логістики, маркетингу, виробництва та фінансів. У розпорядженні компанії є три регіональні логістичні центри, основною функцією яких є накопичення та

розподіл оптимального асортименту продукції, що дозволяє максимально задовольняти потреби споживачів.

Основною стратегією логістичної системи управління складом LEAD WMS є концепція ECR, що передбачає швидке реагування на потреби ринку.

Для оцінювання ефективності логістичних процесів на корпоративному рівні ТОВ «КЕРХЕР» використовує інформаційну систему, яка дозволяє аналізувати всі аспекти логістичних операцій у межах обраної стратегії. Логістичні технології, впроваджені в компанії, забезпечують оперативне отримання та обробку даних у режимі реального часу. Комп'ютеризація функцій усіх логістичних підрозділів розглядається підприємством як важливий інструмент для підвищення прибутковості.

Досконале планування логістичних операцій, залучення професійного персоналу та організація їхнього навчання гарантують високий рівень виконання всіх логістичних процесів, що сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності ТОВ «КЕРХЕР».

Для управління логістичними процесами компанія використовує лінійно-функціональну структуру, яка забезпечує ефективне керівництво логістичною діяльністю. Ця структура включає поділ управлінських функцій між підрозділами та інтеграцію логістичних процесів на рівні всієї компанії.

Організаційна структура логістичного відділу ТОВ «КЕРХЕР» детально відображена на рисунку Б.1, Додаток Б.

До ключових обов'язків логістичної служби ТОВ «КЕРХЕР» входять:

- організація логістичних процесів, включаючи операції на складах і транспорті;
- управління запасами, що передбачає прогнозування попиту, контроль та регулювання рівня запасів продукції;
- інформаційна підтримка, яка охоплює координацію внутрішніх комунікацій у межах логістичного відділу та взаємодію з іншими структурними підрозділами, головною компанією й клієнтами.

Схема, наведена на рисунку Б.2, Додаток Б, дає змогу візуалізувати функціональні аспекти логістики, демонструючи широкий спектр операцій, які здійснює компанія. ТОВ «КЕРХЕР» відзначається значним обсягом логістичних процесів, які є невід’ємною частиною її діяльності.

Варто зазначити, що ТОВ «КЕРХЕР» володіє сучасною логістичною інфраструктурою. Компанія стала першою у світі, яка замість використання послуг 3PL-провайдерів перейшла на пряме орендне управління складом. У 2024 році вона уклала п’ятирічний договір оренди з девелоперською компанією PNK Group.

На даний момент у ТОВ «КЕРХЕР» функціонує три власних логістичних центри: центральний склад у Києві та два регіональні склади.

Центральний склад компанії — це сучасний логістичний комплекс класу А+, розташований на відстані 27 км від Києва, у селі Щасливе, Київської області. Розташування складу стало одним із ключових факторів вибору, адже до цього компанія «КЕРХЕР» користувалася послугами відповідального зберігання у складському комплексі в місті Бровари.

Важливими критеріями при виборі стали наявність достатньої площі та сучасне технічне оснащення приміщення. Окремий корпус, який використовує «КЕРХЕР», обладнаний 17 рампами для завантаження і розвантаження. Комплекс вміщує 12 тисяч палето-місць для зберігання техніки, а також виділені зони для складів запчастин (на 8-10 тисяч осередків) і дрібногабаритної продукції.

ТОВ «КЕРХЕР» володіє власним автопарком, який використовується для транспортування продукції від розподільчих центрів безпосередньо до клієнтів.

Керування матеріальними потоками в компанії охоплює організацію доставки продукції від виробника – концерну «Kärcher» – до логістичних центрів підприємства, а також подальше відвантаження товарів зі складів кінцевим споживачам. У процесі логістичних операцій кожна одиниця продукції проходить низку послідовних етапів.

Схема матеріального логістичного потоку ТОВ «КЕРХЕР» представлена на рисунку 2.1.

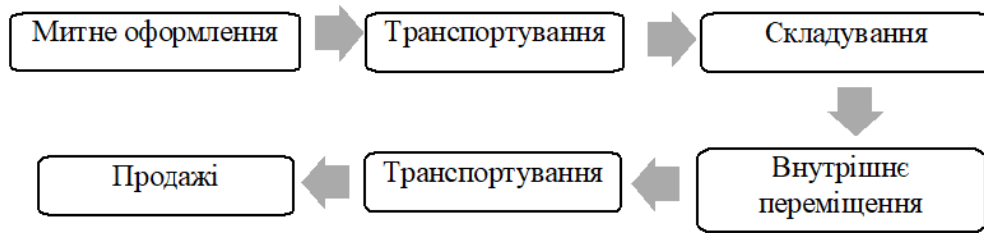


Рисунок 2.1 – Схема матеріального логістичного потоку ТОВ «КЕРХЕР»

*Джерело: складено автором*

Відповідно до рисунку 2.1 доцільно виділити підрозділи підприємства, які беруть участь в управлінні матеріальними потоками (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Перелік підрозділів, які беруть участь в управлінні матеріальними потоками ТОВ «КЕРХЕР»

Найменування	Ціль підрозділи
Відділ постачання	управління закупівлями та постачаннями, забезпечення підрозділів компанії матеріально-технічними ресурсами.
Склад	збереження техніко-експлуатаційних характеристик продукції при зберіганні, скорочення постійних витрат за складом
Бухгалтерія	організація розрахунків з постачальниками і покупцями, скорочення термінів часу проведення розрахунків
Відділ збуту	збільшення обсягу продажів, збільшення виручки на одного покупця, підвищення лояльності клієнтів

*Джерело: складено автором*

Детально проаналізуємо логістичну діяльність підприємства за напрямками:

1. У сфері закупівельної логістики ТОВ «КЕРХЕР» займається реалізацією продукції, виробленої головним підприємством. Основний акцент у постачанні зроблено не на придбанні товарів, а на закупівлі ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності. До ключових ресурсів, які закуповуються компанією, належать: послуги водопостачання, водовідведення,

теплопостачання, газопостачання; електроенергія; телекомунікаційні послуги; паливно-мастильні матеріали; канцтовари; програмне забезпечення; комп'ютерна техніка та господарські матеріали. На даний момент ТОВ «КЕРХЕР» співпрацює на контрактній основі з 46 постачальниками.

Основними завданнями відділу закупівель є: придбання необхідної продукції за найвигіднішими цінами; забезпечення високої оборотності складських запасів; організація своєчасної доставки товарів; гарантування якості продукції та отримання гарантійних зобов'язань від постачальників; налагодження співпраці з перевіреними партнерами-постачальниками; ефективна взаємодія з іншими підрозділами компанії; оптимізація витрат на транспортування та замовлення продукції; ведення інформаційної бази щодо товарів; внесення даних у корпоративну інформаційну систему.

Основна місія менеджера із закупівель полягає у прийнятті рішень стосовно кількості, ціни та складу замовлених партій, виборі оптимального способу доставки, погодженні вигідних умов співпраці з постачальниками, а також, за необхідності, у пошуку нових товарів або партнерів.

2. У сфері збутової логістики ТОВ «КЕРХЕР» здійснює кілька напрямів діяльності: оптовий продаж продукції через мережу дистриб'юторів; роздрібний продаж у власних салонах-магазинах та «КЕРХЕР Центрах», де також проводяться демонстрації, продаж, навчання й обслуговування професійного обладнання для прибирання та миття «Kärcher»; а також реалізація продукції через інтернет-магазин. Організація процесу продажів покладається на співробітників компанії, серед яких менеджери з продажу, експедитори, кур'єри та продавці-консультанти.

3. Розподільча логістика. Реалізація продукції ТОВ «КЕРХЕР» організована через власні логістичні термінали, які виконують функції розподільчих центрів. Товари надходять до них безпосередньо від виробника, де відбувається їх переупаковка в оптимальні партії, після чого вони доставляються до дистриб'юторів і роздрібних точок продажу.

ТОВ «КЕРХЕР» має добре організовану транспортну логістику. Компанія володіє власним автопарком, проте його недостатньо для повного покриття потреб, тому частина транспортних завдань передається на аутсорсинг. Для перевезень використовуються послуги сторонніх компаній, які забезпечують транспортування авіа- та залізничним транспортом, а також автомобільними перевезеннями від пунктів доставки до місць призначення, таких як магазини. Крім того, залучаються автомобілі для перевезень між логістичними центрами та регіональними точками доставки.

На сьогоднішній день ТОВ «КЕРХЕР» співпрацює з DPD – одним із провідних операторів на ринку логістики. Компанія DPD (*Dynamic Parcel Distribution*) використовує унікальну технологію експрес-експедування, яка забезпечує: доставку посилок і вантажів різних габаритів і ваги; доставку безпосередньо до дверей отримувача; високий рівень безпеки вантажів; та можливість відстежувати їх на всіх етапах транспортування.

Для регіональних клієнтів діють спеціальні умови доставки — завдяки співпраці з DPD забезпечується швидке транспортування вантажів за оптимальною ціною.

Транспортна логістика ТОВ «КЕРХЕР» підтримується платформою BPM'online, яка дозволяє ефективно вирішувати бізнес-завдання і автоматизувати логістичні процеси. Ця платформа об'єднує функції автоматизації операцій, управління бізнес-процесами компанії та класичні можливості CRM-систем.

У рамках впровадження програми було створено рішення, яке автоматизує управління заявками на перевезення, а також спрощує роботу менеджерів департаменту логістики, кураторів складів і диспетчерів транспортних компаній, що виконують перевезення. Додатково система дозволяє реєструвати результати виконання замовлень сторонніми транспортними компаніями, що сприяє оптимізації транспортної логістики і зменшенню трудовитрат на її управління.

Транспортні потоки обслуговуються водіями, які тісно співпрацюють з розподільчими складами, де здійснюється навантаження товарів для доставки до пунктів призначення.

5. Складська логістика. Логістичні центри ТОВ «КЕРХЕР» — це об'єкти класу А, які спеціалізуються на обробці техніки та аксесуарів «Kärcher», що надходять безпосередньо з Німеччини. Основними клієнтами таких центрів є дистриб'ютори та роздрібні покупці компанії.

Працівники складу виконують наступні завдання: контроль складських запасів; взаємодія з клієнтами, зокрема приймання та обробка замовлень від дистриб'юторів і мережевих магазинів у системі SAP (модуль SD; планування, організація та моніторинг відвантажень; організація доставки товарів клієнтам по всій Україні (внутрішня логістика) та співпраця з транспортними компаніями; оформлення первинної бухгалтерської документації (рахунки, товарні накладні, рахунки-фактури; обробка реклаमाцій, пов'язаних із постачанням чи доставкою продукції.

Складські приміщення ТОВ «КЕРХЕР» обладнані сучасною технікою та стелажними системами від провідних виробників як з Європи, так і з України. Упаковка комплектуючих та аксесуарів для замовлень повністю автоматизована. Пакувальник вводить коди необхідних позицій, після чого комп'ютер пропонує тип упаковки, а запакована продукція через систему транспортерів потрапляє прямо у вантажний відсік готової до відправки вантажівки. Завершальний етап – зважування замовлень, що дозволяє уникнути помилок і недоукомплектації.

На складах логістичного центру компанія зберігає не лише деталі та комплектуючі для обладнання, випущеного за останні десять років (відповідно до своїх зобов'язань перед клієнтами), але й запчастини для моделей ранніх поколінь.

6. Інформаційна логістика. Особливістю є складність організації інформаційних потоків, як у межах внутрішньої логістичної системи, так і у процесі взаємодії з контрагентами. В організації цих потоків задіяна значна кількість підрозділів компанії.

Основні категорії контрагентів, із якими ТОВ «КЕРХЕР» співпрацює у своїй діяльності, включають: постачальників ресурсів, транспортні компанії, що відповідають за доставку продукції, а також клієнтів компанії.

Рух інформаційних потоків з контрагентами побудований таким чином, що з одним контрагентом можуть взаємодіяти кілька структурних підрозділів. Це вимагає точного узгодження та координації потоків інформації між ними для забезпечення ефективної роботи.

## 2.2 Оцінка ефективності логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР»

На сьогодні універсального підходу до оцінки ефективності логістичних систем, який би враховував динаміку процесів та різноманіття змінних, що формують логістичні процеси, не існує. Проте існує загальний параметр, за допомогою якого можна оцінити ефективність логістичної системи. Це логістичні витрати в ланцюгу управління поставками або прибуток, який отримується в процесі руху матеріальних потоків.

Окрім цього, в останні роки ефективним інструментом оцінки результативності логістичної діяльності виявилось використання показників КРІ. Тому в межах даного дослідження, окрім аналізу витрат підприємства, буде проведено всебічний аналіз на основі збалансованих показників.

ТОВ «КЕРХЕР» успішно побудувало роздрібну мережу, яка охоплює значну кількість торгових точок, а також має широке коло партнерських компаній. Логістична діяльність відіграє важливу роль у роботі компанії, тому впровадження ефективних механізмів обліку та управління логістичними витратами є необхідним для забезпечення її успішного функціонування.

Динаміка логістичних витрат ТОВ «КЕРХЕР» відображена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз логістичних витрат ТОВ «КЕРХЕР»

Показник	Значення показника по рокам				Відхилення показника	
	2023		2024		абсолютне, +/-	відносне, %
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %		
Загальна сума логістичних витрат,	6892	100	10682	100	3789	-
в тому числі:						
доставка товарів до розподільчих центрів, зокрема митні витрати	1165	16,9	1848	17,3	683	0,4
зберігання товарів	2667	38,7	4198	39,3	1531	0,6
інформаційне забезпечення	1537	22,3	2585	24,2	1048	1,9
доставка товару споживачеві	1523	22,1	2051	19,2	528	2,9

*Джерело: складено автором*

Згідно з даними таблиці 2.3, у звітному році логістичні витрати ТОВ «КЕРХЕР» зросли на 3789 тис.грн. Зокрема, витрати на доставку продукції до розподільчих центрів збільшилися на 683 тис.грн., витрати на зберігання товарів – на 1531 тис.грн., інформаційне забезпечення логістики – на 1048 тис.грн, а витрати на доставку товарів споживачам – на 528 тис.грн.

У структурі логістичних витрат найбільшу частку займають витрати на зберігання, які у звітному році становили 39,3%, що на 0,6 більше порівняно з 2023 р. Частка витрат на інформаційне забезпечення нижча – 24,2%, однак вона значно зросла порівняно з попереднім роком на 1,9. Найменшу питому вагу мають витрати на транспортування товарів до розподільчих центрів – 17,3%. Що стосується витрат на доставку продукції кінцевим споживачам, їх частка знизилася на 2,9 і склала 19,2% у звітному році.

В таблиці 2.4 відображено структуру витрат на доставку товарів споживачам.

Таблиця 2.4 – Аналіз структури логістичних витрат ТОВ «КЕРХЕР» на доставку товару споживачам

Витрати	Значення показника по рокам				Відхилення	
	2023		2024		абсолютне, +/-	відносне, %
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %		
Витрати на доставку, в тому числі:	1523	100	2051	100	528	-
оплата праці	279	18,3	396	19,3	117	1,0
паливо-мастильні матеріали	471	30,9	665	32,4	194	1,5
витрати на утримання автомобільного транспорту	388	25,5	461	22,5	73	3,0
оплата послуг сторонніх організацій	385	25,3	529	25,8	144	0,5

*Джерело: складено автором*

За результатами таблиці 2.4, найбільшу частку у структурі логістичних витрат на доставку товарів споживачам займають витрати на паливно-мастильні матеріали (ПММ). У 2024 р. ця стаття витрат склала 665 тис.грн., що відповідає 32,4% загальних витрат на доставку. Порівняно з попереднім роком частка зросла на 1,5. Витрати на оплату послуг сторонніх організацій, включно з транспортними послугами аутсорсингових компаній, у 2024 р. становили 25,8% загальної структури, що більше минулорічного показника на 0,5. Значна частина витрат – 22,5% – припадає на утримання автомобільного транспорту, причому понад 80% цих витрат становлять кошти, спрямовані на ремонтний фонд. Частка витрат на оплату праці у звітному році досягла 19,3%. Таким чином, результати аналізу свідчать, що витрати на власний транспорт для доставки продукції споживачам суттєво переважають інші види логістичних витрат.

Наступним кроком в оцінюванні логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР» стане створення системи збалансованих показників. Основними стратегічними пріоритетами розвитку логістичної діяльності підприємства визначено такі напрямки:

1. Зменшення витрат, необхідність якого підтверджено попередніми розрахунками.

2. Скорочення часу, потрібного для обробки замовлень.

3. Виконання принципів безперервного вдосконалення бізнес-процесів (Kaizen).

Стратегічна карта, розроблена для оцінки діяльності, представлена в таблиці В.1, Додаток В, а в таблиці В.2 наведено показники КРІ, розраховані за підсумками 2024 р. Кожен показник має як цільове значення, так і допустимі межі. Це означає, що підсумковий результат повинен орієнтуватися на досягнення цільового значення. При цьому перевищення цільового показника не завжди розглядається як відхилення. Всі результати, що перебувають у межах допустимих значень, також вважаються ознакою досягнутої ефективності.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що загалом у кожному з п'яти ключових блоків стратегічної карти спостерігається позитивна тенденція. Понад 70% показників перебувають у зеленій зоні та демонструють стійку динаміку до подальшого покращення. Водночас близько третини показників поки що залишаються нижче цільових значень.

На основі результатів логістичної діяльності підприємства, представлених у таблиці В.2, можна визначити ключові процеси, які потребують першочергового коригування управлінськими діями. Результатом аналізу підсумків за рік має стати розробка плану коригувальних заходів, спрямованих на вирішення таких завдань: зниження кількості випадків проблемних відвантажень товарів зі складу до клієнтів; скорочення запізнень поставок на маршруті «постачальник-склад»; зменшення кількості некоректно сформованих відвантажень; усунення порушень під час завантаження товарів, які призводять до пошкодження упаковки та продукції; розробка оптимальної схеми використання транспортних засобів для завантаження продукції; проведення оздоровчих і профілактичних заходів, спрямованих на зменшення випадків відсутності працівників через хвороби.

Окрім процесів, які потребують коригування, на основі оцінки КРІ слід врахувати можливість оптимізації витрат на власний транспорт, що використовується для доставки продукції клієнтам.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР»

Проведений аналіз виявив, що логістична діяльність ТОВ «КЕРХЕР» загалом організована на високому рівні. Проте виявлено окремі аспекти, які потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, необхідна оптимізація в розподільчій логістиці, тож покращення логістичних процесів компанії рекомендується почати із вдосконалення маршрутів доставки з розподільчого центру.

Додатково, під час оцінки ефективності було визначено слабкі сторони, зумовлені людським фактором. Зважаючи на високий рівень автоматизації та інформатизації на складі ТОВ «КЕРХЕР», такі проблеми, як помилкове формування замовлень або пошкодження упаковок під час навантаження, можна пояснити лише відсутністю належної зацікавленості працівників. У зв'язку з цим пропонується запровадити заходи, спрямовані на підвищення мотивації співробітників складу для покращення ефективності логістичних процесів. Далі ці пропозиції будуть детально розглянуті.

Захід № 1. Удосконалення процесу створення маршрутів постачання від розподільчого центру. Через особливості продукції, яку реалізує ТОВ «КЕРХЕР», компанія не проводить довгострокове планування обсягів поставок, і тому для транспортування товарів зі складу найчастіше використовуються маятникові маршрути. Недоліком такого підходу є значний обсяг холостих пробігів автотранспорту.

Для покращення транспортної логістики пропонується впровадити кільцеві маршрути доставки. Це схема руху транспортних засобів по замкнутій траєкторії в одному напрямку, де розташовані точки навантаження й

розвантаження. Кільцевий маршрут характеризується організацією зручного циклічного руху, що передбачає послідовну доставку до всіх необхідних пунктів. Для ТОВ «КЕРХЕР» така модель є оптимальною, оскільки перевезення виконуються часто та невеликими партіями.

Серед переваг кільцевих маршрутів: зменшення кількості холостих пробігів, підвищення продуктивності праці та скорочення потреби у великій кількості транспортних засобів.

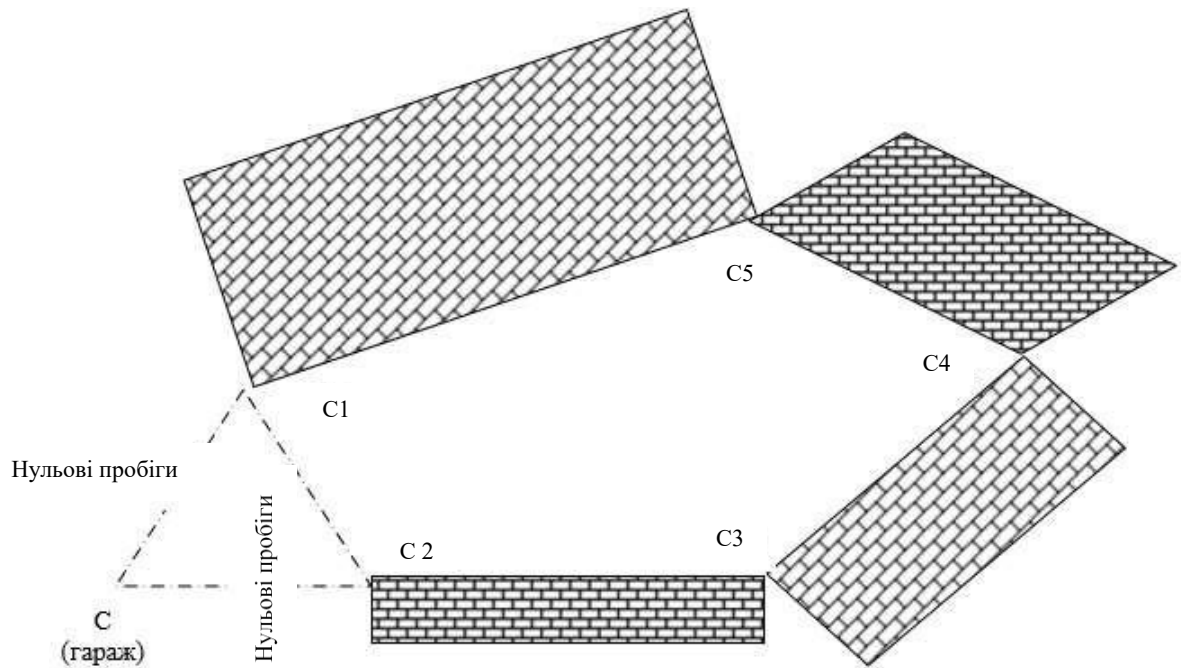
Кільцевий маршрут організується таким чином, щоб вздовж усієї його траєкторії розташовувалися автозаправні станції, які забезпечують транспорт необхідною кількістю палива для виконання доставки по маршруту.

До недоліків кільцевих маршрутів належать обмежена вантажопідйомність транспортних засобів і запровадження додаткових вимог, таких як часові обмеження. У випадку перевищення допустимого часу на конкретному маршруті, цю проблему вирішують через зменшення кількості клієнтів у відповідному секторі з одночасним збільшенням числа споживачів сусіднього сектора. Подібне скорочення сектору може також використовуватися для усунення інших обмежень.

Виділяють наступні види кільцевих маршрутів: розвізні; збірні; збірно-розвізні.

Для ТОВ «КЕРХЕР» доцільно використовувати кільцевий розвізний маршрут (рисунок 3.1). Такий маршрут передбачає завантаження товару в одному пункті, після чого транспорт доставляє продукцію всім клієнтам, розташованим уздовж сектору маршруту. Завершивши доставку, автомобіль повертається до початкового пункту маршруту, а саме до центрального розподільчого складу.

Цей тип маршруту є оптимальним для ТОВ «КЕРХЕР», оскільки він дозволяє регулярно постачати продукцію постійним клієнтам невеликими партіями протягом визначених проміжків часу.



Примітка: C1 - споживач №1, C2 - споживач №2, C3 - споживач №3, C4 – споживач №4, C5 - споживач №5, C (гараж) - початкова точка відправлення

Рисунок 3.1 – Схема розвізного кільцевого маршруту

*Джерело: складено автором*

Для швидкого та ефективного переходу від маятникових маршрутів до кільцевих, а також для усунення недоліків, пов'язаних із сучасними методами прийому заявок через кол-центр, ТОВ «КЕРХЕР» варто впровадити систему DeOS «Оптимізація маршрутів транспорту». Назва DeOS розшифровується як «доставка, оптимізація, комфорт». Ця система вирізняється високим рівнем ефективності та надійності серед аналогів.

Основні завдання, які виконує система: оптимізація маршрутів збору та доставки; зменшення витрат; забезпечення гнучкості в плануванні; покращення роботи автопарку.

Переваги системи наведені в таблиці Г.1, Додаток Г.

Крос-докінг являє собою процес прийому та відправки товарів через склад без їхнього розміщення в зоні довготривалого зберігання. Оптимізація витрат досягається шляхом автоматизованого розрахунку найефективнішого маршруту збору й доставки. Система DeOS «Оптимізація маршрутів руху транспорту»

враховує параметри, що впливають на графік роботи автопарку, включаючи адреси точок доставки, робочий графік водіїв, технічні характеристики транспортних засобів та інше.

Запровадження цієї системи на ТОВ «КЕРХЕР» дозволить:

- скоротити час обробки замовлень завдяки оформленню через інтернет;
- знизити витрати на транспорт;
- підвищити продуктивність власного автопарку;
- створити можливості для планування стратегічного розвитку підприємства;
- забезпечити більш суворий контроль за роботою автотранспорту та виконанням завдань;
- ефективно координувати взаємодію транспорту з контрагентами.

Система також спрощує роботу диспетчерів, мінімізуючи кількість завдань, що вимагають детального аналізу та обчислень, і дозволяє краще концентруватися на пріоритетних питаннях, скорочуючи ризики. Роботу диспетчерів при організації маршрутів можна побачити на рисунку 3.2.

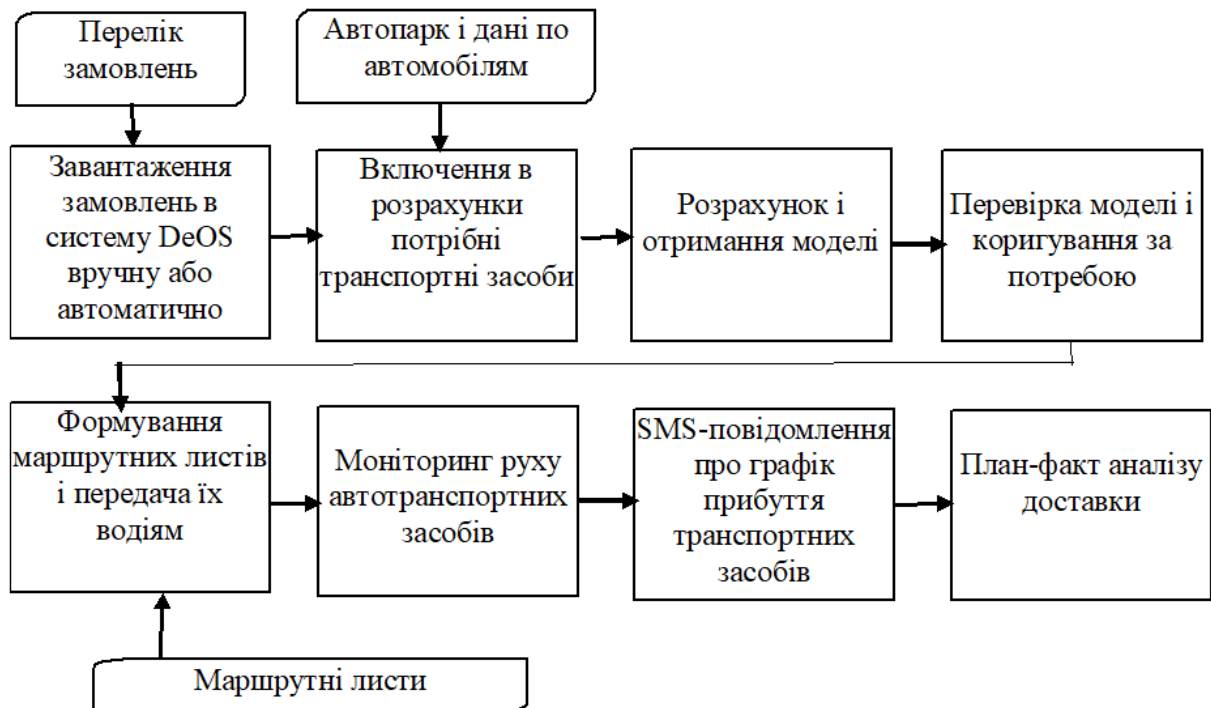


Рисунок 3.2 – Робота диспетчерів при побудові маршруту

*Джерело: складено автором*

Також система передбачає наявність мобільного додатку, який дозволяє водіям швидко та зручно передавати всю необхідну інформацію про виконану роботу, а також подавати звітність. DeOS у своїх базових конфігураціях охоплює повний набір функцій для виконання ключових завдань у сфері логістики: підвищення ефективності та оптимізація операцій, планування та контроль.

Наразі ця система широко використовується на практиці у різних галузях, що свідчить про її універсальність.

Захід № 2. Створення та реалізація заходів щодо мотивації персоналу для підвищення ефективності логістичних процесів. Для цього пропонується впровадити на складі ТОВ «КЕРХЕР» лист оцінки матеріального стимулювання (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Лист оцінки для формування системи матеріального стимулювання працівників складу ТОВ «КЕРХЕР»

Оклад (основні показники)		Премія (додаткові показники)		Бонус	
Найменування	Вага	Найменування	Вага	Найменування	Вага
1	2	3	4	5	6
Дотримання графіка затвердження плану доставки (відвантаження), % відхилень	25%	Точність введення інформації торгових умов, % помилок	10%	Ефективність планування відвантаження замовлень, % помилок	10%
Дотримання графіка затвердження плану комплектації, % відхилень	25%	Точність занесення даних по прайс-листу, % помилок	10%	Ефективність планування комплектації замовлень, % помилок	10%
Точність занесення інформації до програми за даними вантажоодержувача, % помилок	10%	Своєчасність виявлення та точність вирішення ситуації із завислими, прогнозними та недоставленими замовленнями, % помилок	25%	Своєчасність та повнота інформування клієнтів про зміни логістичної інформації, % помилок	20%
Своєчасність та точність проведення первинних документів для відвантаження мережеских клієнтів, % помилок	15%	Своєчасність виявлення та точність вирішення ситуації з скомплектованими замовленнями без транспортної інформації, % помилок	25%	Вартість відповідального зберігання невідвантажених замовлень, грн.	20%

## Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Своєчасність виявлення і точність вирішення ситуації з неукомплектованим та невідвантаженими замовленнями, % помилок	15%	Своєчасність виявлення та точність вирішення ситуації з простроченими резервами, % помилок	30%	Сума прострочених резервів, грн.	20%
				Вартість штрафних санкцій зі сторони клієнта, грн.	20%
Разом	100		100		100

*Джерело: складено автором*

В таблиці 3.1 представлено систему запропонованої мотивації, яка враховує індивідуальні здібності працівників і спрямована на зменшення негативних ситуацій. Передбачається, що крім премії, яка виплачується тільки після досягнення визначених у таблиці 3.2 мінімальних показників, будуть застосовуватися надбавки (бонуси) до окладу. Ці надбавки розраховуються як коефіцієнт до основного окладу. Таким чином, заробітна плата працівника формуватиметься за формулою: (основний оклад) + (премія) + (бонус).

Такий підхід мотивуватиме співробітників складу прагнути до максимальної ефективності у виконанні своїх обов'язків. Крім того, впровадження цієї системи оплати праці сприятиме утриманню кваліфікованого персоналу, зменшенню витрат на логістику, підвищенню продуктивності праці, а також покращенню фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

### 3.2 Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій

Розглянемо економічну ефективність впровадження заходу з удосконалення процесу формування маршрутів доставки з розподільчого центру. Прогнозні дані базуються на статистичній інформації, отриманій із системи DeOS «Оптимізація маршрутів руху транспорту»: скорочення пробігу транспортних засобів на 75%; підвищення своєчасності доставки товарів на 91%;

зменшення тривалості формування маршруту і підготовки транспортної документації на 40%; скорочення часу очікування навантаження, розвантаження і простою на точках доставки на 91%.

В таблиці 3.2 представлено прогнозовані показники, які можуть бути досягнуті завдяки переходу на кільцеві маршрути та впровадженню системи DeOS «Оптимізація маршрутів руху транспорту».

Таблиця 3.2 – Показники ефективності транспортного потоку ТОВ «КЕРХЕР» після впровадження заходу № 1

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна, +/-	Темп зростання, %
Час на виконання і-й доставки, година	8,40	5,72	- 2,68	68,1
Число аварій, од.	10	6	- 4	60
Втрати в грошовому виразі при транспортуванні, тис.грн.	74	37	- 37	50
Число доставок в межах встановленого часу, од.	122	150	28	122,9
Витрати на перевезення, тис.грн.	12,6	8,2	- 3780	70
Витрати на дистрибуцію, тис.грн.	4963	1831	- 3132	36,9
Витрати в зв'язку з втратами під час перевезення, тис.грн.	111	20	91	18
Сумарна протяжність всього транспортування, тис.км	47,9	21,5	26,4	44,88
Фактичне число транспортних засобів, од.	89	89	-	-
Заявлена кількість транспортних засобів за певний проміжок часу	101	89	- 12	88,12

*Джерело: складено автором*

Серед ключових показників виділяється загальна довжина транспортування, яка в минулому спричиняла значні витрати для компанії. Завдяки впровадженим заходам цей показник зменшився більш ніж на 50% і склав 21,5 тис.км. Дані розрахунків свідчать про такі позитивні зміни: час на доставку скоротився до 5,72 год.; фінансові втрати під час транспортування зменшилися на 37 тис.грн.; кількість доставок, виконаних у межах встановлених часових рамок, зросла на 28 одиниць; обсяг недопоставленого вантажу знизився на 97%. За середніми показниками, наданими компанією-розробником системи

R-ID, після реалізації заходів з оптимізації маршрутів доставки логістичні витрати підприємства знижуються на 10–50%. Для оцінки ефективності заходів прийнято середній показник зниження витрат у розмірі 20%. За цим підходом очікується, що витрати ТОВ «КЕРХЕР» зменшаться на 512,8 тис. грн.

Докладна інформація про витрати на впровадження системи наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Вартість впровадження DeOS «Оптимізація маршрутів руху транспорту»

Витрати	Вартість, тис.грн./рік
Придбання і встановлення обладнання	260,00
Програмне забезпечення	54,00
Інші витрати (налагодження і супровід обладнання, навчання)	100,00
Разом	414,00

*Джерело: складено автором*

Отже, загальна сума витрат на впровадження системи DeOS «Оптимізація маршрутів руху транспорту» складе 414,00 тис. грн.

Тепер розглянемо розрахунок ефективності другого заходу, спрямованого на підвищення мотивації складського персоналу. Зменшення кількості проблемних відвантажень, зниження частоти неправильно сформованих замовлень, а також скорочення випадків порушень під час завантаження, які призводять до пошкодження упаковки та товарів, дадуть змогу зменшити складські витрати ТОВ «КЕРХЕР» менш ніж на 5%. У такій ситуації економія складе 209,9 тис. грн.

Запровадження нової системи оплати праці сприятиме збільшенню фонду оплати праці співробітників складу на 10%. Додаткові витрати при цьому складуть:  $1396 \cdot 10\% = 139,6$  тис. грн.

Об'єднаємо підсумкові результати впровадження заходів: скорочення витрат – 722,7 тис. грн.; витрати на реалізацію заходів – 553,6 тис. грн.

Таким чином, чистий економічний ефект становитиме 169,1 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

1. Розкрито сутність та значення поняття «логістична діяльність підприємства» – це окремий напрямок діяльності підприємства, який охоплює комплекс логістичних процесів. Ці процеси сприяють формуванню потоків ресурсів, аналіз яких дозволяє визначити джерела витрат, необхідних для їх створення, з метою оптимізації загальних витрат. Мета логістичної діяльності полягає у зменшенні витрат або утриманні їх на стабільному рівні під час транспортування товарів чи послуг до потрібного місця у необхідному обсязі, асортименті та в стані готовності до споживання. Незалежно від того, чи є логістична система виробничою або сфери обігу, її структура включає такі основні функціональні компоненти: транспорт, складську інфраструктуру, управління запасами, інформаційні потоки та інші сфери діяльності, такі як управління кадрами чи допоміжне виробництво.

2. Визначено особливості здійснення логістичної діяльності на торговельному підприємстві. Торговельна логістика може бути описана як наука та практичний підхід до управління переміщенням товарів у сфері комерційного посередництва. Для мережевої торгової логістики характерним є впровадження тягнучої системи, яка має такі переваги: швидка адаптація до змін у потребах споживачів, ефективна співпраця з постачальниками, зниження ризиків у процесі реалізації продукції, забезпечення стабільного асортименту, відповідного до специфіки торговельного формату, організація поставок за принципом «точно вчасно», вдосконалена система замовлень, пришвидшення обігу запасів і зменшення витрат на логістику.

3. Проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «КЕРХЕР». ТОВ «КЕРХЕР» є дочірнім підприємством концерну Kärcher. Управління компанією здійснюється централізовано, із стратегічним визначенням закупівельної політики, при цьому структурним підрозділам делегуються завдання щодо обліку залишків товару в магазинах та оформлення замовлень на постачання необхідних обсягів. За діяльність у регіонах відповідають керівники

регіональних підрозділів, а управління конкретними магазинами здійснюється їхніми директорами на місцях. Головним напрямком роботи компанії є оптово-роздрібна торгівля технікою для прибирання і системами очищення, як побутового, так і професійного призначення, що виробляються основним концерном, а також їхнє обслуговування. ТОВ «КЕРХЕР» належить до категорії великих підприємств, загальна чисельність персоналу перевищує 400 осіб, зокрема у київському підрозділі на початок 2024 року працювало 130 працівників. Наразі підприємство працює прибутково, незважаючи на складні умови в країні, однак показники ефективності його діяльності у звітному році погіршилися.

4. Здійснено оцінку ефективності логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР». ТОВ «КЕРХЕР» володіє власними логістичними центрами, що дозволяє уникнути послуг посередників та підвищити додану вартість у межах компанії. Наявність таких центрів забезпечує підприємству можливість повністю відмовитися від сторонньої допомоги у зберіганні, обробці та логістиці товарів. Транспортна логістика компанії є добре розвиненою завдяки наявності власного автопарку. Проте наявного транспорту недостатньо, тому частина логістичних функцій передається на аутсорсинг. Зовнішні організації залучаються для перевезень водним і залізничним транспортом, а також для доставки автомобільним транспортом від пунктів прийому вантажів до магазинів. Крім того, автомобільний транспорт використовується для перевезення товарів від логістичних центрів до об'єктів у регіонах. Основними клієнтами компанії є торговельні мережі та представники сегменту B2B, серед яких логістичні комплекси, промислові підприємства, торгові центри та автомийки. Для оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства було застосовано метод аналізу логістичних витрат, а також проведено аналіз досягнення ключових показників ефективності (KPI). На основі даних за 2024 рік була створена стратегічна карта оцінки ефективності логістичної діяльності та проведені відповідні розрахунки. Аналіз показав, що логістична діяльність ТОВ «КЕРХЕР» перебуває на задовільному рівні, однак існують аспекти, які потребують

особливої уваги. Зокрема, необхідно розробити план заходів для усунення таких проблем: зменшення кількості випадків проблемних відвантажень товарів зі складу до споживачів; скорочення частки запізнь під час транспортування на етапі «постачальник-склад»; зниження кількості неправильно сформованих відвантажень; усунення порушень у процесі завантаження товарів, що призводять до пошкодження упаковки та товарів; створення оптимальної моделі використання транспортних засобів під час завантаження продукції; проведення профілактичних і оздоровчих заходів для зменшення кількості відсутніх працівників через хворобу; впровадження заходів для зниження витрат на експлуатацію власного транспорту, який забезпечує доставку продукції споживачам.

5. Розроблено рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР». В рамках удосконалення логістичної діяльності підприємства пропонується реалізувати такі заходи: оптимізація маршрутів доставки з розподільчого центру шляхом переходу від маятникової до кільцевої схеми, а також упровадження системи DeOS для ефективного управління транспортними маршрутами; впровадження заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників складу за допомогою нової системи оплати праці. Ця система базується на мотиваційному оціночному листі, який враховує якісні показники роботи співробітників. Реалізація першого заходу сприятиме оптимізації процесів збору та доставки, дозволить знизити транспортні витрати, забезпечить гнучке планування та покращить ефективність роботи автопарку. Реалізація другого заходу допоможе скоротити кількість проблемних відвантажень, зменшити обсяг некоректно сформованих партій товарів, знизити випадки пошкодження вантажу під час завантаження, що, у свою чергу, призведе до зменшення складських витрат.

6. Проведено оцінку ефективності запропонованих рекомендацій. Результати оцінки впроваджених заходів показали, що завдяки оптимізації маршрутів постачання з розподільчого центру, загальна протяжність транспортного процесу скоротилася більш ніж наполовину, час доставки

зменшився до 5,72 години, а втрати при транспортуванні знизилися на 37 тис.грн. Кількість доставок у межах встановлених термінів зросла на 28 одиниць, а обсяг недопоставленого вантажу зменшився на 97%. При витратах на реалізацію заходу у розмірі 414 тис. грн. вдалося досягти скорочення витрат на суму 512,8 тис. грн.

Завдяки зміні системи оплати праці передбачається скорочення складських витрат на 209,9 тис. грн., попри збільшення фонду оплати праці на 139,6 тис. грн.

Загальний прямий економічний ефект становить 169,1 тис. грн., а коефіцієнт ефективності впровадження заходів, який дорівнює 1,31 (що перевищує 1), підтверджує позитивний економічний результат розроблених ініціатив.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема, В. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 73–86. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
2. Волохова І. В., Волохов В. А., Лук'янова О. М. Фактори впливу на логістичне забезпечення України в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С.106–111.
3. Воронько-Невіднича Т. В., Іщенко М. В., Мірошник В. С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск № 1 (18). С. 78–81.
4. Воронко О. С., Кравець О. В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 28–34.
5. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7628> (дата звернення: 05.05.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.51
6. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні Візії*. 2022. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975>.
7. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 26.05.2025 р.).
8. Догадайло Я. В., Левченко О. П., Бодра Ю. А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Випуск № 37. С. 76–94.
9. Жалдак Г. П., Дем'ян А.М.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020 р. С. 208-209.

10. Желіховська М. Моделювання логістичної системи підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 50–55.
11. Іванішин О. В. Інноваційні бізнес-моделі логістичного забезпечення розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8 (85). С. 80–87.
12. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.56>.
13. Кривов'язюк І. В., Волинчук Ю. В., Кулик Ю. М. Діагностика в системі управління логістичною діяльністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Серія: Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Випуск № 4 (31). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-10>.
14. Кустріч Л. О. Підвищення ефективності діяльності як основа розвитку логістичного підприємництва в Україні. *Агросвіт*. 2020. №3. С. 13–19.
15. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Савенко О. А., Нечипоренко О. В. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2021. №8. С. 60–66.
16. Курган Н. В. Обґрунтування вибору ERP-рішення для цифровізації обліку, аналізу та управління на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. С. 238–250.
17. Лісовський І., Шершелюк Д., Чук В., Мартинюк О. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 135–139. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(22))
18. Лихолат С. М., Нев'ядомський Р. І. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск № 35. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7395614>.
19. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних

підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.68

20. Мікуліна М. О. Логістика як фактор забезпечення конкурентоздатності підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 11 (13). С. 200–208.

21. Михайлик Н. І. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-15>.

22. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівський держ. ун-т внутр. справ, 2020. 440 с.

23. Овчаренко А. Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Випуск № 35. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.160.

24. Пономарьова Ю. В. Логістика : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2020. 328 с.

25. Почтовюк А. Б., Хоменко М. М., Семеніхіна В. В., Заїка К. О. (2022). Функціонування логістичних інформаційних систем в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.2>

26. Резнік Н. П. Логістика : навчальний посібник. Київ : Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2021. 146 с.

27. Резнік Н. П., Руденко С. В., Пилипчук К. М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 95–102.

28. Смоляр Л. Г., Жигалкевич Ж. М., Тюх М. О. Управління логістичною діяльністю підприємства. *Економічна наука. Серія: Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.5

29. Токарев Є. К. Оцінювання ефективності функціонування бізнеспроцесів транспортно-логістичних підприємств. *Економіка*

*транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 237–249.

30. Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління логістичною діяльністю підприємства в цифровій економіці: теоретичні засади. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. №2(2). С. 152–166. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-2\(2\)-152-166](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-2(2)-152-166).

31. Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 196–204.

32. ТОВ «КЕРХЕР» : матеріали компанії YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/34003237/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/34003237/) (дата звернення 29.05.2024 р.)

33. Хрутьба Ю. С., Параніч П. Г., Ідзів Т. Б. Сучасний стан та особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. 4 (14). С. 129–136.

34. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Юденко Є. Ф. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 31 (70). С. 148–154.

35. Шкригун Ю. О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 183–190. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).183-190](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).183-190).

36. Шостак Л. В, Павлова О. М., Назаренко Л. Л. Інноваційні бізнес-моделі в системі управління логістичною діяльністю підприємства на засадах цифрової трансформації. *Приазовський економічний вісник. Серія: Підприємництво та торгівля*. 2024. Випуск 4 (40). С. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-10>.

37. Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Павлова С. В. Формування бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової трансформації. *Бізнес-навігатор*. 2023. Випуск 3 (73). С. 42–47.

38. Kryvovyazyuk I., Britchenko I., Smerichevskyi S., Kovalska L., Dorosh V., Kravchuk P. (Digital Transformation and Innovation in Business: the

Impact of Strategic Alliances and Their Success Factors. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2023. № 32 (1), PP. 3-17.

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

### МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

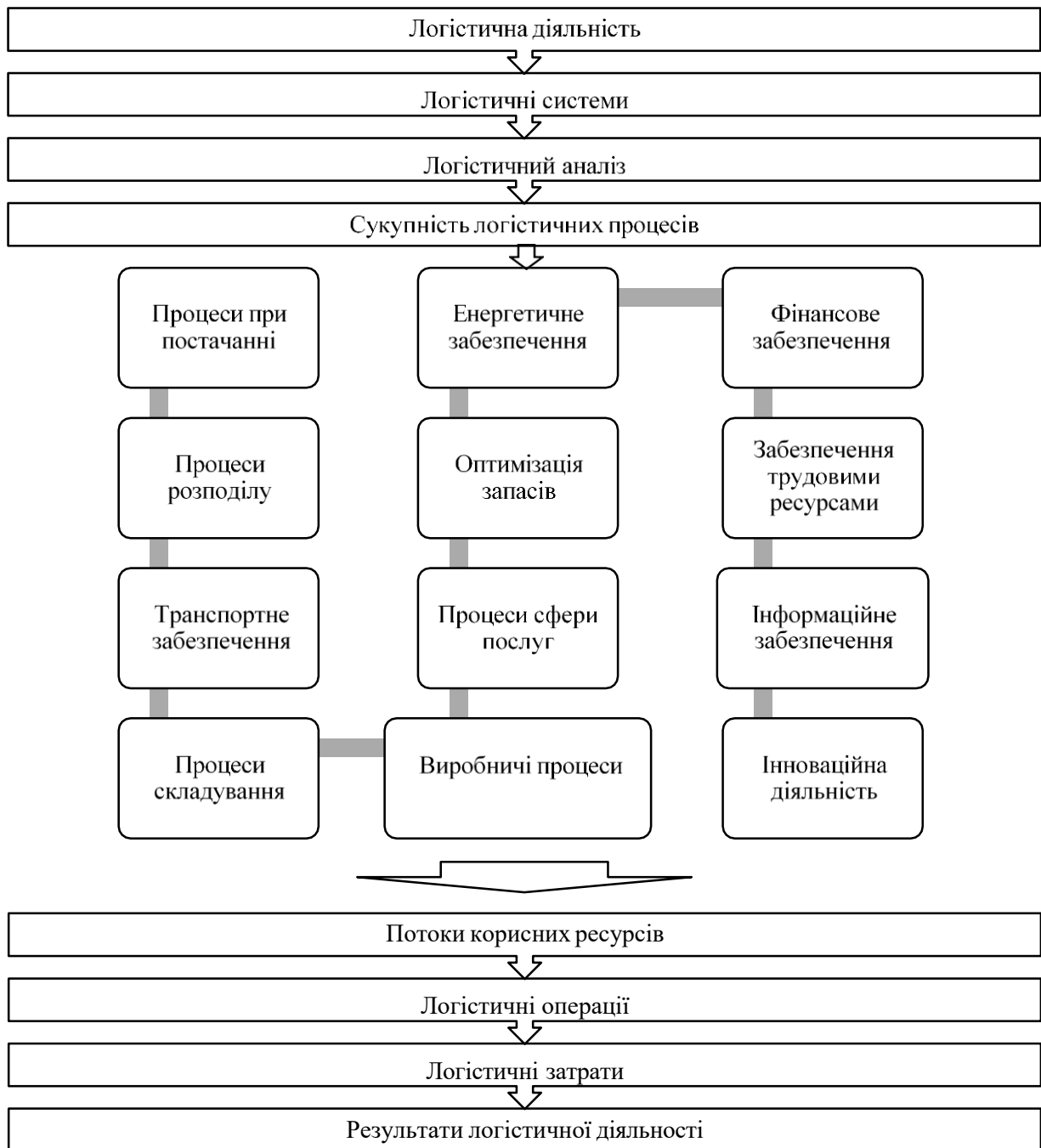


Рисунок А.1 - Складові логістичної діяльності підприємства

*Джерело: складене за [3]*

**ДОДАТОК Б**  
**ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРХЕР»**

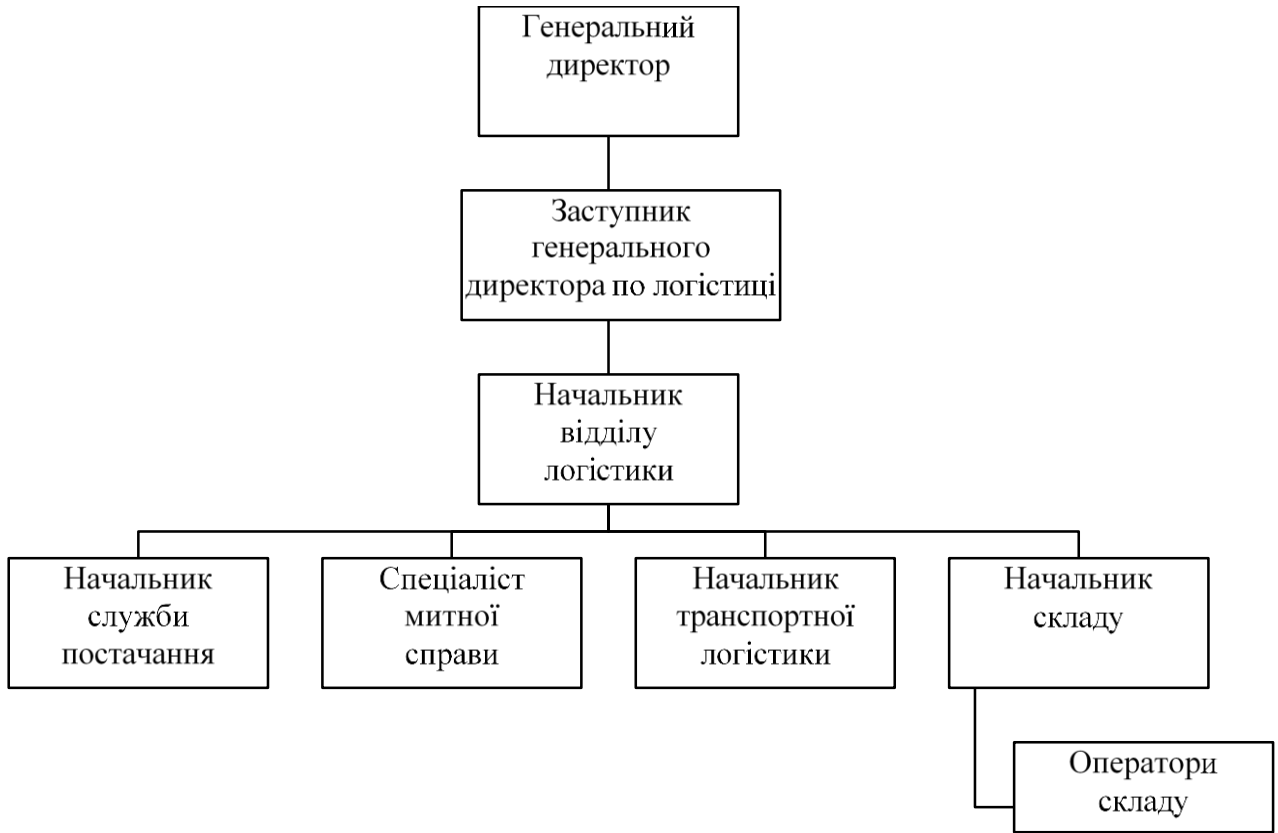


Рисунок Б.1 – Організаційна структура відділу логістики ТОВ «КЕРХЕР»

*Джерело: складено автором*

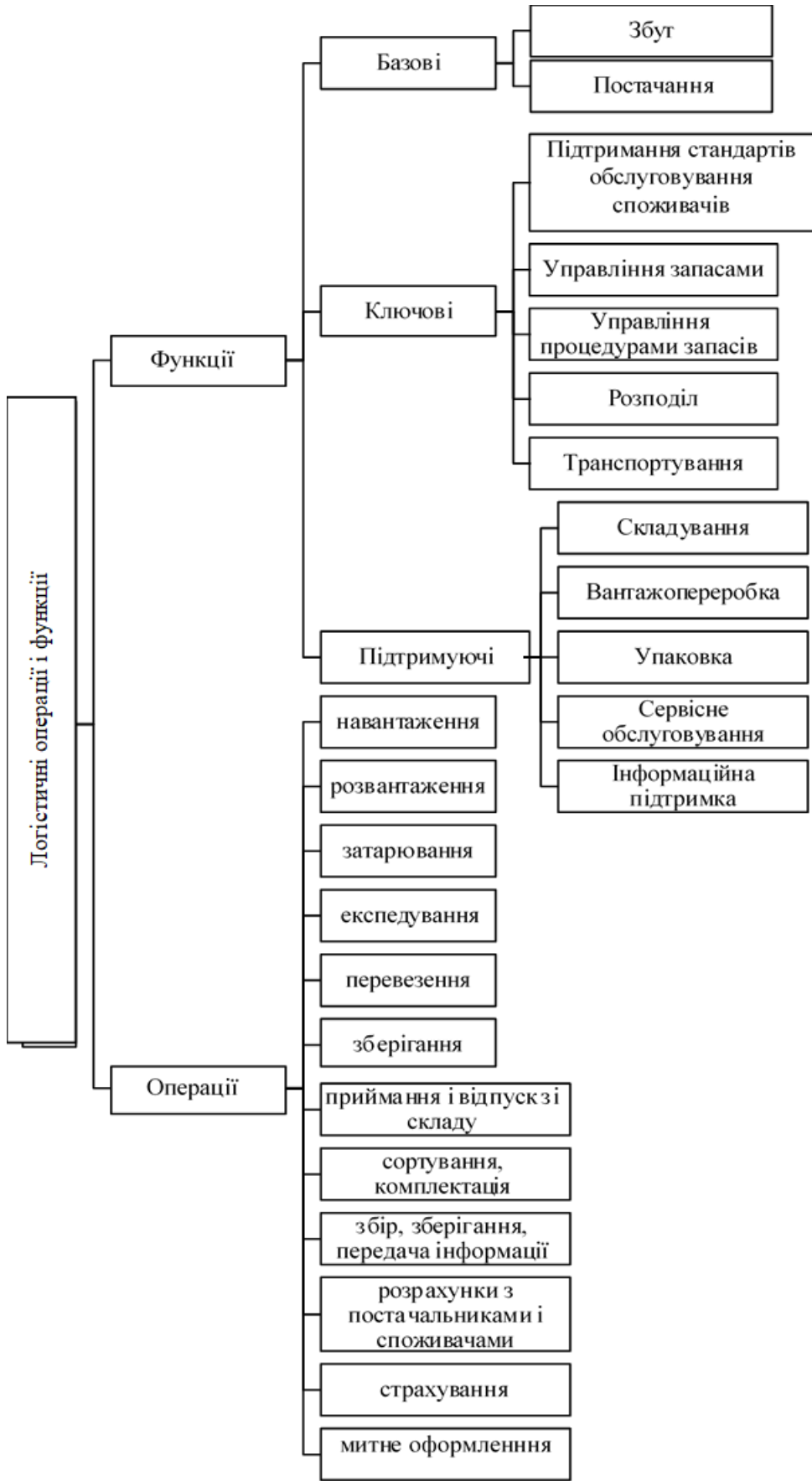


Рисунок Б.2 – Логістичні операції і функції ТОВ «КЕРХЕР»

Джерело: складено автором

**ДОДАТОК В**  
**РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРХЕР»**

Таблиця В.1 – Стратегічна карта показників ефективності логістичної діяльності ТОВ «КЕРХЕР»

№ п/п	Показник	Цільове значення	Допустиме значення
1	Своєчасна приймання	100%	100%
2	Зупинка виробництва	0	15 хв
3	Проблемні відвантаження	0%	10%
4	Кількість позицій товару, що знаходяться в зоні вивантаження і чекають розміщення на локаціях	100	250
5	Фактичне відповідність адресою зберігання	100%	99,5%
6	Відповідність даних ІС фактичним запасів	100%	99,99%
7	Виконання замовлення точно до вказаного терміну	100%	99%
8	Кількість відвантажень, не відповідних замовлення	0	2
9	Кількість упаковок з недотриманням умов відвантаження	0%	20%
10	Кількість одиниць товару, пошкоджених в результаті транспортування	0	5
11	Термінові постачання (швидкість виконання)	30	50
12	Кількість оброблених замовлень в одиницю часу	100	90
13	Простий ТС на території ЛЦ	0	60 хв
14	Коефіцієнт оборотності ТЗ	$\geq 2,37$	2,37
15	Коефіцієнт використання транспорту	$\geq 76\text{m}^3$	76 m <sup>3</sup>
16	Коефіцієнт використання обсягу ТС	$\geq 63\text{ m}^3$	66 m <sup>3</sup>
17	Коефіцієнт використання складських потужностей (підлогове зберігання)	80%	75%
IS	Коефіцієнт використання складських потужностей (стелажне зберігання)	80%	75%
19	Витрати на авіапостачання	0 грн.	0 грн.
20	Рівень запасів в днях виробництва	3 дні	14 днів
21	Коефіцієнт впроваджень (покращень) по результатам спостереження	100%	95%
22	Відповідність рівнем навчання	100%	80%
23	Кількість співробітників	92%	90%
24	Плинність кадрів	2%	3%
25	Відсутність на робочому місці	4%	5%
26	Відсутність порушень ТБ	0	0,1

*Джерело: складено автором*

Таблиця В.2 – Результати досягнення КРІ логістичної діяльності  
ТОВ «КЕРХЕР» за 2024 рік

№ п/п	Показник	Цільове значення	Допустиме значення	Фактичне значення
1	Своєчасна приймання	100%	100%	100 %
2	Зупинка виробництва	0	15 хв	0,17
3	Проблемні відвантаження	0%	10%	37%
4	Кількість позицій товару, перебувають у зоні вивантаження та очікують розміщення на локаціях	100	250	0,66
5	Фактичне відповідність адресою зберігання	100%	99,5%	100 %
6	Відповідність даних ІС фактичним запасів	100%	99,99%	100 %
7	Виконання замовлення точно до вказаного терміну	100%	99%	95%
8	Кількість відвантажень, не відповідних замовлення	0	2	3
9	Кількість упаковок з недотриманням умов відвантаження	0%	20%	23%
10	Кількість одиниць товару, пошкоджених в результаті транспортування	0	5	1,00
11	Термінові постачання (швидкість виконання)	30	50	36
12	Кількість оброблених замовлень в одиницю часу	100	90	107
13	Простий ТС на території ЛЦ	0	60 хв	0,25
14	Коефіцієнт оборотності ТЗ	$\geq 2,37$	2,37	2,37
15	Коефіцієнт використання транспорту	$\geq 76\text{m}^3$	76 m <sup>3</sup>	73,8
16	Коефіцієнт використання обсягу ТС	$\geq 63\text{m}^3$	66 m <sup>3</sup>	66,3
17	Коефіцієнт використання складських потужностей (підлогове зберігання)	80%	75%	79%
18	Коефіцієнт використання складських потужностей (стелажне зберігання)	80%	75%	77%
19	Витрати на авіапостачання	0 грн.	0 грн.	0,25
20	Рівень запасів в днях виробництва	3 дні	14 днів	13
21	Коефіцієнт впроваджень по результатам спостереження	100%	95%	99,8%

*Джерело: складено автором*

**ДОДАТОК Г**  
**ПЕРЕВАГИ DEOS-СИСТЕМИ**  
**«ОПТИМІЗАЦІЯ МАРШРУТІВ РУХУ ТРАНСПОРТУ»**

Таблиця Г.1 – Позитивні характеристики запропонованої DeOS-системи  
«Оптимізація маршрутів руху транспорту»

Область впливу програми	Позитивні сторони програми	
1	2	
Планування та оптимізація маршрутів	<p>Одночасне планування маршрутів між декількома розподільчими центрами або підприємствами та безліччю точок доставки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кожен розрахунок (модель) зберігається в системі і доступний для подальшого аналізу;</li> <li>- тонке налаштування системи тарифікації;</li> <li>- облік пори року, типу та вартості палива, тарифних зон, міського/заміського режиму руху, типів клієнтів;</li> <li>- оцінка витрат за доставку до кожної точки;</li> <li>- оптимізація маршрутів з обліком одночасно виконуваних завдань доставки та вивезення продукції з торгових точок;</li> <li>- ситуаційне моделювання ланцюжка розвитку подій.</li> </ul>	
Перспективне планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розрахунок маршрутів по декільком наборам параметрів (мета-розрахунків) одночасно;</li> <li>- розрахунок прогнозів при змінах в списку складів, замовників, автомобілів, обсягів тощо;</li> <li>- режим роботи «а що, якщо»;</li> <li>- спеціальні моделі розрахунку маршрутів;</li> <li>- оцінка ефективності роботи крос-докінгу.</li> </ul>	
Карти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутня пропрієтарна система координат, використовується загальноновизнана система WGS84;</li> <li>- користувачі можуть отримувати GPS-координати точок доставки прямо з програми, не користуючись сторонніми картографічними сервісами;</li> <li>- використовуються векторні безшовні карти;</li> <li>- карта повністю доступна для редагування користувачем. - налаштовуються типи доріг, заборона проїзду по дорозі, обмеження швидкості на певних ділянках доріг, обмеження по проїзд типу транспорту;</li> <li>- існує можливість самостійно формувати нові маршрути;</li> <li>- актуалізація карт (за запитом);</li> <li>- оновлення виходять кожен день.</li> </ul>	
Налаштування та інтерфейс	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання дій за розкладом (відправлення звітів, актуалізація даних, внесення записів в журнал);</li> <li>- сучасний інтерфейс.</li> </ul>	

## Закінчення таблиці Г.1

1	2
Автомобілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- облік спеціалізації, графіка роботи і вартості використання кожного автомобіля; контроль мінімального завантаження;</li> <li>- можливість закріпити за автомобілем кількох водіїв, експедиторів, менеджерів;</li> <li>- облік заїзду транспорту на АЗС, стоянки, інші об'єкти по шляхи прямування;</li> <li>- вказівка спеціалізацій, категорій і підкатегорій товару, що перевозиться;</li> <li>- зв'язок зі складами і клієнтами;</li> <li>- облік причепа. Можливість залишати причіп в дозволений для цього точці та повертатися за ним; Розширений облік нормативів робочого часу для водіїв, включаючи багатоденні нормативи, зазначення необхідних перерв у роботі водіїв на маршруті при перевищенні нормативу одним з водіїв;</li> <li>- порівняння планових і фактичних переміщень одиниць автопарку;</li> <li>- оперативне інформування про відхиленнях від графіка; історії маршрутів;</li> <li>- інтеграція з GPS- системами.</li> </ul>
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- графік роботи для кожної точки, включаючи обідню перерву;</li> <li>- графіки прийому різних видів продукції;</li> <li>- пріоритетність клієнтів;</li> <li>- можливість використання спецтранспорту;</li> <li>- можливість критичного планування маршрутів;</li> <li>- заборона запізнь для зазначених точок;</li> <li>- оповіщення клієнтів про доставку по електронній пошті / SMS.</li> </ul>
Інтеграція із зовнішніми системами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- працюючі на складі WMS -системи;</li> <li>- встановлені на автомобілях GPS і інші системи віддаленого моніторингу;</li> <li>- ERP;</li> <li>- застосовувані на підприємстві АСУ.</li> </ul>
Склад	<ul style="list-style-type: none"> <li>- облік вікон навантаження (рамп), черговості навантаження на рампях: час розвантаження розраховується в залежності від ваги, обсягу, кількості палет товару, що завантажуються;</li> <li>- враховуються організаційні затримки;</li> <li>- облік категорій товарів, відвантажуваних зі складів;</li> <li>- підтримка крос-докінгу.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*