

**ВСП «ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАХОВИЙ  
КОЛЕДЖ ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ»**

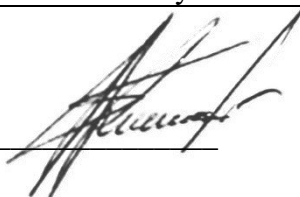
**З В І Т**

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Назва практики                        | Практична підготовка : виробнича<br>(переддипломна) практика |
| Циклова комісія                       | Економіки, управління та адміністрування                     |
| Галузь знань                          | 07 Управління та адміністрування                             |
| Спеціальність                         | 073 Менеджмент   |
| Освітньо-професійна програма          | Торговельний менеджмент                                      |
| Прізвище, ім'я, по батькові здобувача | Атоєв Р. Д.  |
| Курс, академічна група                | 4 курс, група МБ-21  |

### Календарний графік проходження виробничої (переддипломної) практики

| № з/п | Назва робіт   | Тижні проходження практики |   |   | Відмітки про виконання |
|-------|---|----------------------------|---|---|------------------------|
|       |   | 1                          | 2 | 3 |                        |
| 1     | Організаційно-економічна характеристика об'єкту практики                                  | +                          |   |   | Виконано               |
| 2     | Планування, управління та контроль діяльності на підприємстві                             | +                          |   |   | Виконано               |
| 3     | Характеристика товарної політики підприємства   |                            | + |   | Виконано               |
| 4     | Розробка заходів для покращення роботи торговельного підприємства (організації, установи) |                            | + |   | Виконано               |
| 5     | Індивідуальне завдання  |                            |   | + | Виконано               |
| 6     | Складання та захист звіту   |                            |   | + | Виконано               |

Керівник практики: \_\_\_\_\_



викладач Тетяна БОЛОТОВА  
(посада, ім'я, прізвище)

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,<br>1/- | відносна,<br>% |
| 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 плата, 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 фондівіддачі 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 А.1, Додаток А.

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.1, 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.

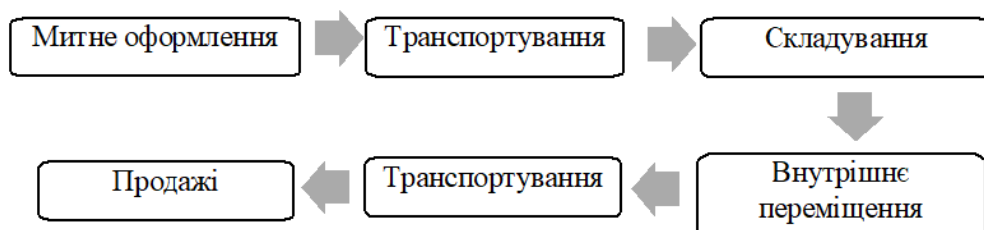


Рисунок 2.1 – Схема матеріального логістичного потоку ТОВ «КЕРХЕР»

*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 рекламаций, 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.

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     |                |                      |             |
|   | тис.грн.                    | питома вага, % | тис.грн. | питома вага, % | абсолютне, +/-       | відносне, % |
| 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,<br>+/- | відносне,<br>% |
|  | 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 запізнь 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.

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

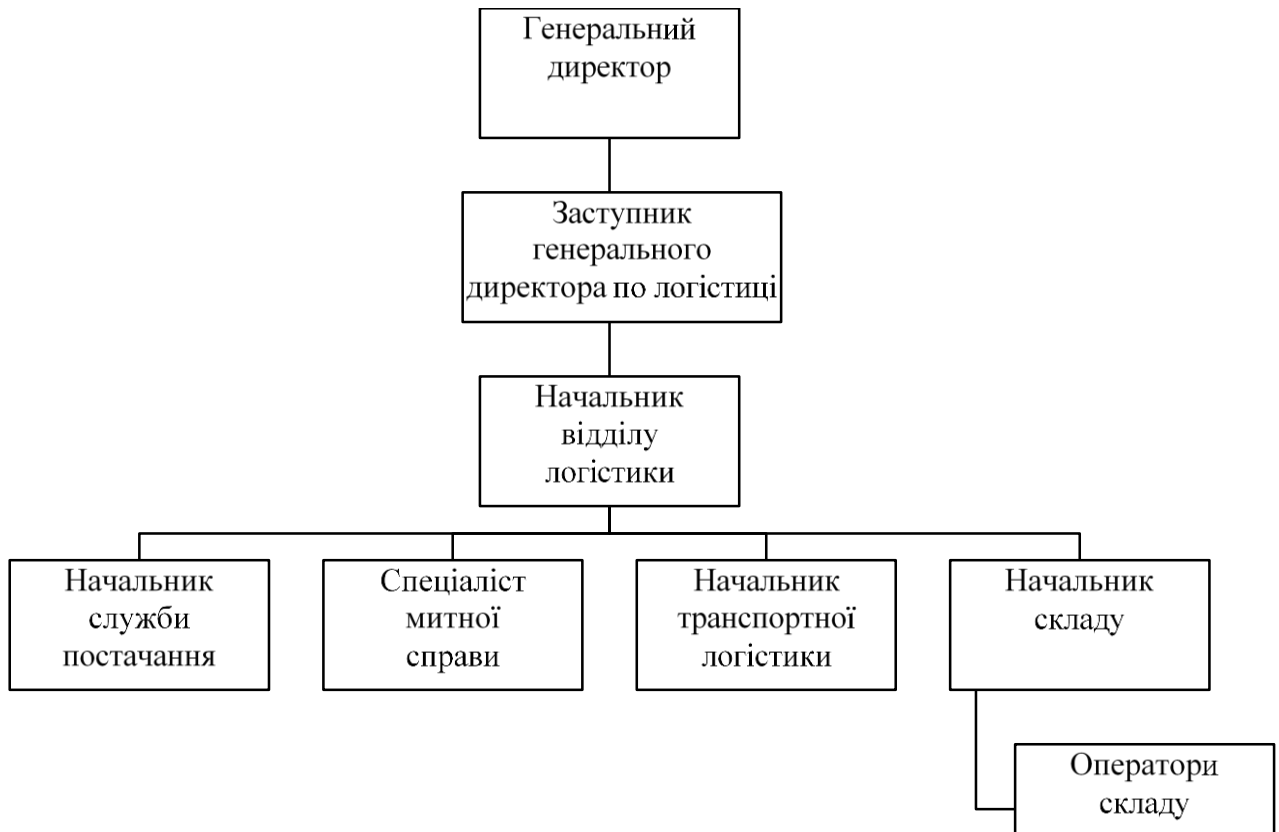


Рисунок А.1 – Організаційна структура відділу логістики ТОВ «КЕРХЕР»

## ДОДАТОК Б

### ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРХЕР»



Рисунок Б.1 – Логістичні операції і функції ТОВ «КЕРХЕР»

**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                |

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  | ≥2,37            | 2,37               | 2,37              |
| 15    | Коефіцієнт використання транспорту   | ≥76m3            | 76 m3              | 73,8              |
| 16    | Коефіцієнт використання обсягу ТС  | ≥63 m3           | 66 m3              | 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%             |