

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗРОБКА ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ З ОПТИМІЗАЦІЇ
ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Артем ТИШКОВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

Дніпро – 2023

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2022 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2022 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2023 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2023 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2023 року	
6.	Написання висновків	Травень 2023 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2023 року	

Здобувач

(підпис)

Артем ТИШКОВ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ З ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сутність та завдання логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств	7
1.2. Особливості розробки логістичних рішень на підприємствах роздрібною торгівлі	15
1.3. Основні складові та види логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств роздрібною торгівлі	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЄВРОБАЙК»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЄВРОБАЙК»	22
2.2. Сучасний стан логістичної системи ТОВ «ЄВРОБАЙК»	25
2.3. Аналітичне обґрунтування показників ефективності логістичної системи ТОВ «ЄВРОБАЙК»	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ З ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄВРОБАЙК»	46
3.1. Пропозиції щодо удосконалення функцій та завдань системи логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності ТОВ «ЄВРОБАЙК»	46
3.2. Напрями удосконалення організації та контролю ефективності системи логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності ТОВ «ЄВРОБАЙК»	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Розробка логістичних рішень для оптимізації виробничо-збутової діяльності є надзвичайно актуальною для підприємств різних галузей. Логістичні рішення можуть допомогти оптимізувати роботу ланцюга постачання, що призведе до економії коштів. Завдяки оптимізації виробництва та збуту підприємства можуть мінімізувати витрати на транспортування, зменшити витрати на зберігання запасів і підвищити загальну ефективність роботи. Таке зниження витрат може позитивно вплинути на прибутковість компанії та її конкурентоспроможність на ринку.

Ефективні логістичні рішення дозволяють своєчасно та точно доставляти продукцію клієнтам. Оптимізуючи виробництво та збут, підприємства можуть покращити свою здатність задовольняти вимоги клієнтів, скоротити час обробки замовлень і забезпечити надійні послуги доставки. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності клієнтів, що має вирішальне значення для довгострокового успіху бізнесу.

Логістичні рішення допомагають підприємствам керувати запасами, координувати виробничі графіки та оптимізувати маршрути транспортування. Впроваджуючи ефективні методи логістики, підприємства можуть мінімізувати час циклу виробництва та збуту, зменшити вузькі місця та покращити розподіл ресурсів. Це призводить до підвищення продуктивності та продуктивності, дозволяючи компаніям ефективно відповідати вимогам ринку.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі компаніям необхідно швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов. Логістичні рішення дозволяють підприємствам швидко реагувати на коливання попиту, ринкові тенденції та переваги клієнтів. Завдяки оптимізації виробництва та збуту підприємства можуть узгодити свою діяльність з вимогами ринку, скоротити час виконання робіт і ефективніше впроваджувати нові продукти чи варіанти.

Загалом розробка логістичних рішень для оптимізації виробничої та збутової діяльності має вирішальне значення для підприємств, щоб досягти

економії витрат, покращити задоволеність клієнтів, підвищити продуктивність, реагувати на ринкову динаміку, отримати конкурентну перевагу та сприяти масштабованому зростанню. Інвестуючи в дослідження та розробки в цій галузі, підприємства можуть отримати численні переваги та досягти довгострокового успіху.

Мета роботи – дослідити процес розробки логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства.

Об'єкт – це логістичний процес прийняття рішень в сфері виробництва та збуту.

Предмет – логістичні рішення з оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства ТОВ «ЄВРОБАЙК».

Досягнення мети обумовило виконання завдань:

- дослідити сутність та завдання логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств;
- вивчити особливості розробки логістичних рішень на підприємствах роздрібною торгівлі;
- проаналізувати складові та види логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств роздрібною торгівлі;
- дослідити логістичну систему ТОВ «ЄВРОБАЙК»;
- дослідити аналітичне обґрунтування показників ефективності логістичної системи ТОВ «ЄВРОБАЙК»;
- науково обґрунтувати напрями удосконалення організації та контролю ефективності системи логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності ТОВ «ЄВРОБАЙК».

Новизна роботи полягає у розробленні напрямів удосконалення організації та контролю ефективності системи логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності ТОВ «ЄВРОБАЙК».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ З ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та завдання логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств

Логістичні рішення відіграють вирішальну роль в оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств. Вони передбачають управління та координацію потоків товарів, інформації та ресурсів по всьому ланцюгу постачання. Суть логістичних рішень полягає в підвищенні ефективності, зниженні витрат і підвищенні задоволеності клієнтів. Ось деякі ключові аспекти логістичних рішень для оптимізації виробничо-збутової діяльності:

1) Управління запасами

Логістичні рішення допомагають підприємствам ефективно керувати рівнем своїх запасів. Використовуючи методи прогнозування попиту, аналізу даних і оптимізації запасів, підприємства можуть забезпечити наявність потрібної кількості запасів у потрібний час. Це дозволяє уникнути надмірних запасів і зменшити витрати на зберігання, а також запобігти дефіциту, що може призвести до втрати можливостей продажу.

Завдання управління запасами охоплюють різні дії, спрямовані на ефективний контроль і оптимізацію рівнів запасів на підприємстві. Ось кілька основних завдань управління запасами:

Прогнозування попиту: управління запасами починається з точного прогнозування попиту клієнтів на продукти. Аналізуючи історичні дані, ринкові тенденції та поведінку клієнтів, підприємства можуть прогнозувати майбутні рівні попиту. Ця інформація допомагає визначити відповідні рівні запасів для підтримки.

Розрахунок точки повторного замовлення. Точка повторного замовлення –

це рівень запасів, на якому слід розмістити нове замовлення, щоб поповнити запас, перш ніж він закінчиться. Він розраховується на основі таких факторів, як час виконання замовлення (час, необхідний для отримання нових запасів), мінливість попиту та бажаний рівень обслуговування. Встановлення оптимальної точки повторного замовлення гарантує своєчасне поповнення запасів, уникаючи дефіциту або надмірних запасів.

Управління безпечним запасом: страховий запас діє як буфер для врахування невизначеності попиту та пропозиції. Це забезпечує захист від неочікуваних коливань або затримок у постачанні або змін у попиті клієнтів. Належне управління запасами допомагає знизити ризики вичерпання запасів і забезпечує наявність продуктів, які відповідають вимогам клієнтів.

Аналіз ABC. Аналіз ABC – це техніка, яка використовується для класифікації запасів на основі їх вартості та важливості. Предмети класифікуються за трьома категоріями: А, В і С. Категорія А представляє предмети високої вартості з високим обсягом продажу, тоді як категорія С включає предмети низької вартості з низьким обсягом продажів. Ця класифікація допомагає визначити пріоритети в управлінні запасами, наприклад, запровадити жорсткіший контроль над цінними предметами або зменшити запаси малоцінних предметів [1-5].

Відстеження та моніторинг запасів: точне відстеження та моніторинг рівнів запасів є важливими для ефективного управління запасами. Це передбачає впровадження систем і процесів для обліку вхідних і вихідних запасів, оновлення рівня запасів у режимі реального часу та проведення регулярних фізичних або циклічних підрахунків для узгодження записів інвентаризації з фактичними наявними запасами.

Виконання замовлень і поповнення: Управління процесом виконання замовлень передбачає ефективну обробку замовлень клієнтів, вибір необхідних товарів із запасів, їх пакування та своєчасну доставку клієнтам. Крім того, завдання з управління запасами включають ініціювання замовлень на купівлю або замовлення на виробництво для поповнення запасів на основі точки

повторного замовлення та прогнозованого попиту.

Оптимізація запасів: постійна оптимізація запасів є життєво важливою для досягнення балансу між рівнем обслуговування клієнтів і витратами на зберігання запасів. Такі методи, як економічна кількість замовлень (EOQ), своєчасна інвентаризація (JIT) і принципи економії, допомагають оптимізувати рівень запасів шляхом мінімізації надлишкових запасів, зниження поточних витрат і підвищення загальної ефективності роботи.

Управління застарілими або надлишковими запасами: Підприємствам необхідно негайно виявляти застарілі або надлишкові запаси та вирішувати їх. Це передбачає регулярний перегляд рівня запасів, виявлення повільно обігу або застарілих товарів і впровадження стратегій ліквідації або утилізації таких запасів. Зведення до мінімуму застарілих або надлишкових запасів допомагає звільнити капітал і складські площі, дозволяючи краще використовувати ресурси.

Ефективно керуючи цими завданнями з управління запасами, підприємства можуть підтримувати оптимальний рівень запасів, мінімізувати брак, скоротити поточні витрати, підвищити задоволеність клієнтів і підвищити загальну операційну ефективність.

2) Оптимізація ланцюга поставок

Логістичні рішення зосереджені на оптимізації всього ланцюга постачання, від постачання сировини до доставки готової продукції клієнтам. Це передбачає оптимізацію транспортних маршрутів, вибір надійних і економічно ефективних перевізників і координацію діяльності постачальників, виробників, дистриб'юторів і роздрібних торговців. Мінімізуючи час виконання робіт і максимізуючи ефективність, логістичні рішення підвищують загальну продуктивність ланцюга поставок.

Завдання з оптимізації ланцюга постачання передбачають діяльність, спрямовану на підвищення ефективності та результативності всього ланцюга постачання, від постачання сировини до доставки готової продукції клієнтам.

Основні завдання з оптимізації ланцюга постачання наведено на рисунку

1.1.



Рис.1.1. Ключові завдання із оптимізації ланцюга постачання.

Джерело: складено автором.

Вирішуючи завдання, наведені на рисунку 1.1 з оптимізації ланцюга постачання, підприємства можуть досягти підвищення ефективності роботи, зниження витрат, підвищення задоволеності клієнтів і конкурентної переваги на ринку.

3) Складування та розподіл

Ефективне складування та дистрибуція мають вирішальне значення для оптимізації виробництва та продажів. Логістичні рішення допомагають компаніям розробляти планування складів і керувати ними, впроваджувати системи відстеження запасів і оптимізувати процеси виконання замовлень. Покращуючи операції зберігання, комплектування замовлень і пакування,

підприємства можуть мінімізувати витрати на обробку, скоротити час циклу замовлення та забезпечити своєчасну доставку клієнтам.

Завдання зі складування та розподілу охоплюють низку видів діяльності, пов'язаних із зберіганням, керуванням і переміщенням товарів у межах ланцюга постачання. Ці завдання забезпечують ефективну обробку, зберігання та доставку продуктів клієнтам.

Основні завдання зі складування та розподілом узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні завдання зі складування та розподілом

Завдання	Зміст
Схема та дизайн складу	розробка оптимального плану складу передбачає визначення розташування складських приміщень, розміщення обладнання та схеми робочого процесу
Управління запасами	ефективне управління запасами на складах включає такі завдання, як отримання, перевірка, маркування та систематизація надходження товарів.
Виконання замовлень	завдання з виконання замовлень включають точний і ефективний підбір, пакування та доставку продуктів. Для оптимізації часу обробки замовлення реалізовано ефективні методи комплектування замовлення, такі як зональний комплект або хвильовий комплект
Крос-докінг	стратегія, яка передбачає переміщення продуктів безпосередньо з вхідних відправлень до вихідних з мінімальним часом зберігання на складі або без нього
Автоматизація складу	впровадження технологій автоматизації, таких як роботизовані системи, конвеєрні стрічки та автоматизовані системи зберігання та пошуку (AS/RS), може значно підвищити ефективність складу
Зворотна логістика	завдання зворотної логістики передбачають управління поверненням продуктів, ремонтом або утилізацією. Це включає впровадження процесів обробки повернутих продуктів, перевірку їх якості та стану та визначення відповідних дій, таких як оновлення, ремонт, переробка або утилізація.
Безпека на складі	забезпечення безпечного та надійного робочого середовища має важливе значення на складах

Джерело: узагальнено автором.

Ефективно керуючи цими завданнями зі складування та розподілу, підприємства можуть оптимізувати простір для зберігання, мінімізувати витрати на обробку, покращити швидкість виконання замовлень і підвищити загальну задоволеність клієнтів.

4) Транспортний менеджмент

Ефективне управління транспортуванням має важливе значення для своєчасного та економічного переміщення товарів. Логістичні рішення використовують розширені алгоритми маршрутизації та планування, системи відстеження в реальному часі та стратегії консолідації вантажів для оптимізації транспортних операцій. Це допомагає підприємствам зменшити витрати на транспортування, покращити швидкість доставки та покращити обслуговування клієнтів, забезпечуючи точні та своєчасні відправлення.

Завдання управління транспортуванням передбачають координацію та оптимізацію руху товарів з одного місця в інше в межах ланцюга поставок. Ці завдання забезпечують ефективне та рентабельне транспортування продукції при виконанні вимог клієнтів.

Основні завдання, пов'язані з підвищенням ефективності управління транспортуванням, відображені на рисунку 1.2

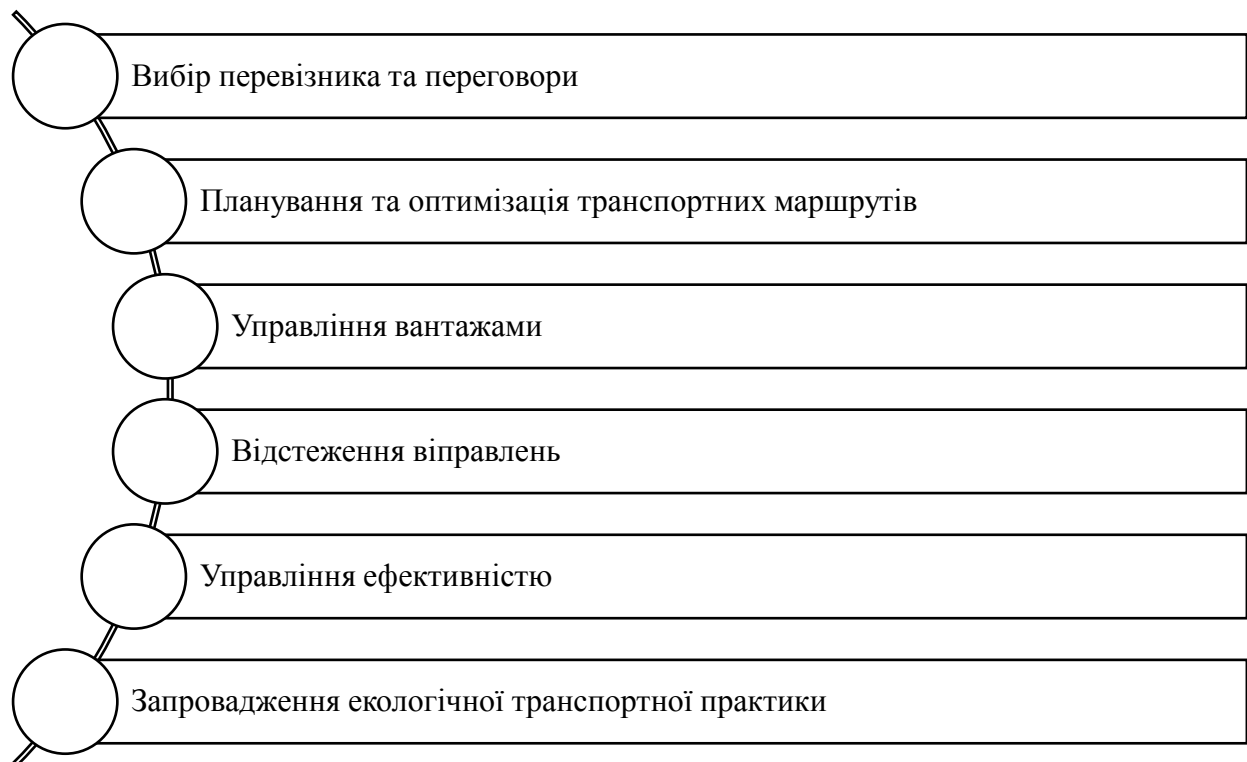


Рис.1.2. Основні завдання, пов'язані з підвищенням ефективності управління транспортуванням

Джерело: складено автором.

Ефективно керуючи цими завданнями з управління транспортуванням, підприємства можуть оптимізувати витрати на транспортування, підвищити

ефективність доставки, підвищити задоволеність клієнтів і зробити внесок у стійку бізнес-практику в рамках ланцюжка поставок.

5) Інтеграція інформаційних технологій

Логістичні рішення використовують технології та інформаційні системи для інтеграції різних аспектів ланцюжка поставок. Це включає в себе використання систем планування ресурсів підприємства (ERP), систем управління транспортуванням (TMS), систем управління складами (WMS) і електронного обміну даними (EDI), щоб забезпечити безперебійний потік інформації та видимість у реальному часі по всьому ланцюжку поставок. Маючи точну та актуальну інформацію, підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення та швидко реагувати на мінливі вимоги ринку.

Таблиця 1.2

Інструменти інформаційних технологій, що можуть бути інтегровані в процес управління логістичною системою

Інструмент	Зміст
Система планування ресурсів підприємства (ERP)	впровадження системи ERP об'єднує різні бізнес-функції та процеси в єдину централізовану систему
Програмне забезпечення для керування ланцюгом поставок (SCM)	програмне забезпечення SCM надає інструменти та функції для керування й оптимізації діяльності в ланцюзі постачання. Інтеграція програмного забезпечення SCM з іншими інформаційними системами, такими як ERP або системи управління складом (WMS), забезпечує наскрізну видимість і співпрацю в усьому ланцюжку постачання
Електронний обмін даними (EDI)	EDI забезпечує електронний обмін діловими документами, такими як замовлення на купівлю, рахунки-фактури та повідомлення про відвантаження, між торговими партнерами
Система управління складом (WMS)	програмне забезпечення WMS оптимізує складські операції шляхом автоматизації таких завдань, як відстеження запасів, керування замовленнями та планування праці
Система керування транспортуванням (TMS)	програмне забезпечення TMS оптимізує транспортні операції, надаючи інструменти для планування маршруту, вибору перевізника, оптимізації навантаження та відстеження відправлень
Хмарні рішення та підключення	використання хмарних рішень забезпечує безпечне зберігання даних, масштабованість і доступ до інформації з будь-якого місця та в будь-який час
Мобільні технології та програми	Мобільні технології, такі як смартфони та планшети, разом із мобільними програмами дозволяють збирати дані в режимі реального часу, спілкуватися та приймати рішення на ходу
Кібербезпека та захист даних	Завдання інтеграції інформаційних технологій також включають впровадження надійних заходів кібербезпеки для захисту конфіденційних даних і забезпечення дотримання правил захисту даних

Джерело: складено автором.

Ефективно керуючи цими завданнями інтеграції інформаційних технологій, підприємства можуть досягти покращеної видимості, співпраці, ефективності та можливостей прийняття рішень у ланцюжку постачання. Інтеграція систем і технологій забезпечує безперервний потік даних і покращує загальну продуктивність ланцюга поставок.

б) Зворотна логістика

Логістичні рішення також стосуються зворотної логістики, яка передбачає управління поверненням, ремонтом і утилізацією продуктів. Впроваджуючи ефективні процеси зворотної логістики, підприємства можуть мінімізувати витрати, пов'язані з поверненням продукції, підвищити рівень задоволеності клієнтів і оптимізувати вартість повернення повернених товарів [31-35].

Ефективно керуючи завданнями зворотної логістики, підприємства можуть оптимізувати відновлення продукту, зменшити витрати, пов'язані з поверненням і ремонтом, підвищити стійкість і покращити загальний досвід клієнтів. Ефективні реверсивні логістичні процеси сприяють циркулярній економіці та створюють можливості для створення цінності від повернутих або вичерпаних продуктів.

Загалом логістичні рішення забезпечують цілісний підхід до оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств. Удосконалюючи управління запасами, операції в ланцюзі постачання, складування та розподіл, управління транспортуванням, інтеграцію інформації та зворотну логістику, підприємства можуть підвищити операційну ефективність, зменшити витрати та, зрештою, надавати кращі продукти та послуги своїм клієнтам.

1.2. Особливості розробки логістичних рішень на підприємствах роздрібно́ї торгівлі

Розробка логістичних рішень на підприємствах роздрібно́ї торгівлі потребує особливого розгляду, зокрема, через унікальні характеристики галузі роздрібно́ї торгівлі.

1. Широкий асортимент продукції. Підприємства роздрібно́ї торгівлі зазвичай мають справу з великою різноманітністю товарів у різних категоріях. Розробка логістичних рішень вимагає ефективного управління асортиментом з урахуванням таких факторів, як характеристики продукту, вимоги до зберігання та процесу обробки, специфічні для кожної категорії продукту.

2. Сезонність і акції. Галузь роздрібно́ї торгівлі часто відчуває сезонність і рекламні заходи, які призводять до коливань попиту. Логістичні рішення мають бути достатньо гнучкими, щоб задовольняти підвищений попит під час пікових сезонів або періодів акцій. Це може включати коригування рівня запасів, оптимізацію транспортних можливостей і координацію з постачальниками для забезпечення наявності достатнього запасу.

3. Поповнення магазину. Підприємства роздрібно́ї торгівлі часто мають кілька магазинів або відділень, які потребують регулярного поповнення запасів. Розробка ефективних процесів поповнення магазинів має вирішальне значення для забезпечення наявності потрібних продуктів у правильних кількостях у кожному магазині. Це включає точне прогнозування попиту, оптимізацію маршрутів доставки та координацію з постачальниками та менеджерами магазинів для спрощення процесу поповнення.

4. Багатоканальні операції. Роздрібні продавці все частіше працюють через різні канали, включаючи фізичні магазини, платформи електронної комерції та мобільні додатки. Важливо розробити логістичні рішення, які забезпечують бездоганну інтеграцію та координацію між цими каналами. Це

може передбачати впровадження уніфікованих систем управління запасами, оптимізацію процесів виконання замовлень і координацію поставок різними каналами.

5. Доставка до останньої милі. Роздрібні клієнти часто очікують швидкої та надійної доставки на останню милю. Розробка ефективних рішень доставки «останньої милі» має вирішальне значення для задоволення очікувань клієнтів. Це може включати оптимізацію маршрутів доставки, використання технології відстеження та зв'язку в реальному часі, а також вивчення таких варіантів, як краудшипінг або партнерство зі сторонніми постачальниками логістичних послуг для швидкої та економічно ефективною доставки.

6. Управління поверненнями. Підприємства роздрібною торгівлі зазвичай стикаються з більшим обсягом повернень продукції порівняно з іншими галузями. Розробка надійних процесів управління поверненнями має важливе значення для ефективної обробки повернень продуктів. Це включає встановлення чіткої політики повернення, впровадження спрощеної обробки повернення та визначення відповідних дій, таких як поповнення запасів, ремонт або утилізація повернених продуктів.

7. Досвід клієнта. Логістичні рішення на підприємствах роздрібною торгівлі повинні надавати пріоритет покращенню загального досвіду клієнтів. Це передбачає забезпечення своєчасних і точних поставок, надання інформації про відстеження в реальному часі, пропонування гнучких варіантів доставки та ефективну обробку запитів або скарг клієнтів. Позитивні враження від клієнтів завдяки ефективним логістичним операціям сприяють лояльності клієнтів і повторюванню бізнесу.

8. Прийняття рішень на основі даних. Роздрібні логістичні рішення отримують вигоду від використання аналізу даних і технологій для прийняття рішень. Аналіз даних про продажі, запаси, поведінку клієнтів і ефективність логістики може надати розуміння для оптимізації рівня запасів, покращення прогнозування попиту та підвищення загальної ефективності ланцюжка поставок.

9. Співпраця з постачальниками та партнерами. Ефективна співпраця з постачальниками, партнерами з логістики та іншими зацікавленими сторонами є важливою для розробки успішних логістичних рішень для роздрібно́ї торгівлі. Побудова міцних стосунків, обмін інформацією та координація діяльності сприяють плавній роботі, підвищенню ефективності та кращому обслуговуванню клієнтів [36-40].

Враховуючи ці особливості та пристосовуючи логістичні рішення до конкретних потреб підприємств роздрібно́ї торгівлі, підприємства можуть оптимізувати свої ланцюжки поставок, підвищити рівень задоволеності клієнтів і отримати конкурентну перевагу в динамічній галузі роздрібно́ї торгівлі.

1.3. Основні складові та види логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі

Існує кілька типів логістичних рішень, які дозволяють оптимізувати виробничо-збутову діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Види логістики:

1) Оптимізація запасів

Впровадження рішень з оптимізації запасів допомагає підприємствам роздрібно́ї торгівлі підтримувати оптимальний рівень запасів на основі моделей попиту, термінів виконання та прогнозів продажів. Це передбачає використання таких методів, як прогнозування попиту, аналіз АВС, обчислення безпечних запасів і стратегії поповнення, щоб мінімізувати дефіцит, скоротити поточні витрати та покращити загальне управління запасами.

2) Планування та прогнозування попиту

Точні рішення для планування та прогнозування попиту дозволяють роздрібним підприємствам точно передбачати попит клієнтів. Аналізуючи

історичні дані про продажі, ринкові тенденції та інші важливі фактори, роздрібні продавці можуть ефективніше прогнозувати майбутній попит. Це допомагає оптимізувати графіки виробництва, керувати рівнем запасів і підвищити рівень виконання замовлень.

3) Планування продажів і операцій (S&OP)

Рішення S&OP полегшують співпрацю між відділами продажів, маркетингу, операцій і фінансів у роздрібних підприємствах. Це передбачає узгодження прогнозів продажів, виробничих планів, стратегій запасів і фінансових цілей для забезпечення цілісного підходу до прийняття рішень. S&OP забезпечує кращу координацію та синхронізацію діяльності, що веде до покращення виробництва та продажів.

4) Управління замовленнями

Ефективні рішення для керування замовленнями допомагають оптимізувати процес обробки та виконання замовлень у роздрібних підприємствах. Це включає керування вхідними замовленнями, розподіл запасів, координацію вибору замовлень і відстеження статусу виконання замовлення. Завдяки автоматизації та оптимізації цих процесів роздрібні продавці можуть підвищити точність замовлень, скоротити час виконання замовлення та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

5) Електронна комерція та онлайн-виконання замовлень

Із зростанням електронної комерції підприємствам роздрібної торгівлі потрібні ефективні логістичні рішення для виконання онлайн-замовлень. Це передбачає інтеграцію онлайн-платформ із системами управління товарними запасами та замовленнями, оптимізацію процесів комплектування та пакування та координацію поставок для забезпечення своєчасного та точного виконання замовлень онлайн-клієнтами.

6) Оптимізація маршруту та управління транспортом

Рішення для оптимізації маршрутів і управління транспортом допомагають підприємствам роздрібної торгівлі оптимізувати маршрути доставки, ефективно розподіляти ресурси та зменшувати витрати на

транспортування. Використовуючи такі технології, як відстеження GPS, інформацію про дорожній рух у реальному часі та алгоритми оптимізації маршруту, роздрібні продавці можуть покращити швидкість доставки, зменшити споживання палива та підвищити загальну ефективність транспортування [2-6].

7) Оптимізація складської та збутової мережі

Підприємства роздрібної торгівлі можуть оптимізувати свої складські та розподільні мережі, аналізуючи такі фактори, як розташування складів, розміщення запасів і маршрути транспортування. Стратегічно розташувавши склади, покращивши планування складів і оптимізувавши маршрути розподілу, роздрібні торговці можуть скоротити час виконання замовлень, мінімізувати транспортні витрати та підвищити загальну ефективність ланцюжка поставок.

8) Зворотне управління логістикою

Впровадження рішень зворотної логістики має вирішальне значення для управління процесами повернення, ремонту та переробки продуктів на підприємствах роздрібної торгівлі. Розробивши ефективні процеси для повернення продукції, перевірки, відновлення та утилізації, роздрібні продавці можуть мінімізувати витрати, пов'язані з поверненням, підвищити рівень задоволеності клієнтів і максимізувати повернення активів.

9) Аналіз даних і бізнес-аналітика

Використання рішень аналітики даних і бізнес-аналітики надає роздрібним підприємствам уявлення про тенденції продажів, поведінку клієнтів і ефективність ланцюга поставок. Аналізуючи ці дані, роздрібні продавці можуть приймати рішення на основі даних, визначати можливості для вдосконалення процесів і оптимізувати стратегії виробництва та продажів.

Впроваджуючи ці логістичні рішення, підприємства роздрібної торгівлі можуть оптимізувати свою виробничу та торгову діяльність, підвищити операційну ефективність, підвищити задоволеність клієнтів і отримати конкурентну перевагу в галузі роздрібної торгівлі.

Логістичні рішення охоплюють різні компоненти, які працюють разом, щоб оптимізувати переміщення та управління товарами та інформацією в усьому ланцюжку постачання [7-11].

Ключові компоненти логістичних рішень:

1) Транспортування є критично важливим компонентом логістичних рішень, що передбачає переміщення товарів з одного місця в інше. Це включає вибір відповідного виду транспорту (наприклад, автомобільним, залізничним, повітряним або морським), планування маршруту, вибір перевізника та відстеження відправлень для забезпечення своєчасної та ефективної доставки.

2) Управління складом передбачає ефективне та ефективне зберігання, обробку та переміщення товарів у межах складу чи центру розподілу. Цей компонент включає такі дії, як контроль запасів, виконання замовлень, комплектування, пакування та відправлення. Він також включає такі технології, як оптимізація планування складу, автоматизовані системи зберігання та пошуку (ASRS) і системи управління запасами.

3) Управління запасами зосереджено на оптимізації рівня запасів для задоволення потреб клієнтів, одночасно мінімізуючи витрати на зберігання та брак. Це передбачає прогнозування попиту, визначення оптимальних точок повторного замовлення та рівнів запасів, впровадження практик своєчасного або ощадливого обліку запасів, а також використання таких технологій, як сканування штрих-кодів і RFID, для точного відстеження запасів.

4) Планування та прогнозування попиту передбачає аналіз історичних даних про продажі, ринкових тенденцій і поведінки клієнтів, щоб точно передбачити майбутній попит. Цей компонент допомагає оптимізувати виробництво, закупівлі та рівні запасів, щоб задовольнити вимоги клієнтів, уникаючи при цьому надмірних запасів або браку.

5) Управління замовленнями охоплює весь процес отримання, обробки та виконання замовлень клієнтів. Цей компонент включає введення замовлень, відстеження замовлень, оновлення статусу замовлень, керування

незавершеними замовленнями та координацію з різними зацікавленими сторонами для забезпечення своєчасного та точного виконання замовлень.

6) Зворотна логістика займається управлінням поверненням продукції, ремонтом, заміною або утилізацією. Цей компонент спрямований на ефективну обробку повернених товарів, включаючи перевірку, сортування, відновлення, переробку або утилізацію. Оптимізація зворотної логістики допомагає мінімізувати витрати та збільшити вартість повернених продуктів.

7) Технології відіграють вирішальну роль у сучасних логістичних рішеннях. Цей компонент передбачає інтеграцію різноманітного програмного забезпечення та систем, таких як планування ресурсів підприємства (ERP), системи управління транспортуванням (TMS), системи управління складом (WMS) і платформи видимості ланцюга поставок. Технологічна інтеграція забезпечує обмін даними в реальному часі, автоматизацію процесів і покращення процесу прийняття рішень у логістичній мережі.

8) Вимірювання ефективності та аналітика. Цей компонент передбачає відстеження та вимірювання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки ефективності та ефективності логістичних операцій. Інструменти аналітики та аналітика на основі даних допомагають визначити сфери, які потрібно вдосконалити, оптимізувати процеси та приймати обґрунтовані рішення для постійної оптимізації.

Ці компоненти працюють разом, щоб оптимізувати роботу, зменшити витрати, підвищити задоволеність клієнтів і підвищити загальну ефективність ланцюга поставок.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЄВРОБАЙК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЄВРОБАЙК»

Загальні відомості про організаційно-економічну характеристику типового підприємства роздрібною торгівлі. Підприємства роздрібною торгівлі — це підприємства, які займаються продажем товарів або послуг безпосередньо споживачам.

Організаційні характеристики:

а. Юридична структура. Підприємство роздрібною торгівлі може діяти як одноосібне підприємство, товариство, товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) або корпорація.

б. Організаційна ієрархія: зазвичай має ієрархічну структуру з різними відділами, такими як продажі, маркетинг, операції, фінанси та кадри.

в. Розташування магазинів. Підприємства роздрібною торгівлі можуть мати один або кілька фізичних магазинів, онлайн-платформи або поєднання обох.

г. Робоча сила: у них працює цілий ряд співробітників, включаючи торгових партнерів, менеджерів, касирів і допоміжний персонал.

Економічні характеристики:

а. Генерація доходу: підприємства роздрібною торгівлі отримують дохід від продажу товарів або послуг клієнтам, прагнучи отримати прибуток.

б. Клієнтська база: вони націлені на певний сегмент ринку або широке коло клієнтів, залежно від їхньої бізнес-моделі.

в. Ланцюг поставок: роздрібні торговці зазвичай підтримують відносини з постачальниками, дистриб'юторами та виробниками, щоб забезпечити постійне постачання продуктів [17-21].

d. Стратегії ціноутворення: підприємства роздрібною торгівлі використовують різні стратегії ціноутворення, щоб залучити клієнтів, включаючи конкурентоспроможні ціни, знижки або акції.

д. Конкуренція: галузь роздрібною торгівлі часто є висококонкурентною, серед конкурентів – від інших роздрібних торговців до платформ електронної комерції.

Важливо зазначити, що конкретні характеристики окремого підприємства роздрібною торгівлі можуть суттєво відрізнятися залежно від його розміру, галузі, місця розташування та бізнес-моделі. Якщо у вас є доступ до додаткової інформації про EUROBIKE LLC, ви можете проаналізувати його фінансові звіти (Додаток А), організаційну структуру та ринкову позицію, щоб краще зрозуміти його конкретні організаційні та економічні характеристики.

Таблиця 2.1

Організаційні характеристики ТОВ «ЄВРОБАЙК»

Повне найменування юридичної особи (станом на 23.02.2023)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЄВРОБАЙК
Скорочена назва	ТОВ "ЄВРОБАЙК"
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY EUROBIKE (EUROBIKE LLC)
Статус юридичної особи (станом на 23.02.2023)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	40199445
Дата реєстрації	25.12.2015 (7 років 1 місяць)
Розмір статутного капіталу	1 400,00 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	
Основний:	47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
Інші:	73.11 Рекламні агентства 47.64 Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах 95.29 Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

Розглянемо детальніше основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЄВРОБАЙК» за 2020-2022 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ЄВРОБАЙК»

Показник	2020	2021	2022
1. Власний капітал.	43 970,00	31 735,00	18 069,00
2. Необоротні активи	11 731,00	10 580,00	10 418,00
3. Наявність власних оборотних коштів	32 239,00	21 155,00	7 651,00
4. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00	0,00
5. Наявність власних і довгострокових позикових коштів для формування запасів і витрат	32 239,00	21 155,00	7 651,00
6. Поточні зобов'язання і забезпечення	86 639,00	90 959,00	64 121,00
7. Загальна величина основних джерел коштів для формування запасів і витрат	118 878,00	112 114,00	71 772,00
8. Загальна величина запасів і витрат	48 637,00	44 617,00	28 607,00

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «ЄВРОБАЙК».

На рисунку 2.2 наведено значення власного капіталу досліджуваного підприємства за останні три роки.

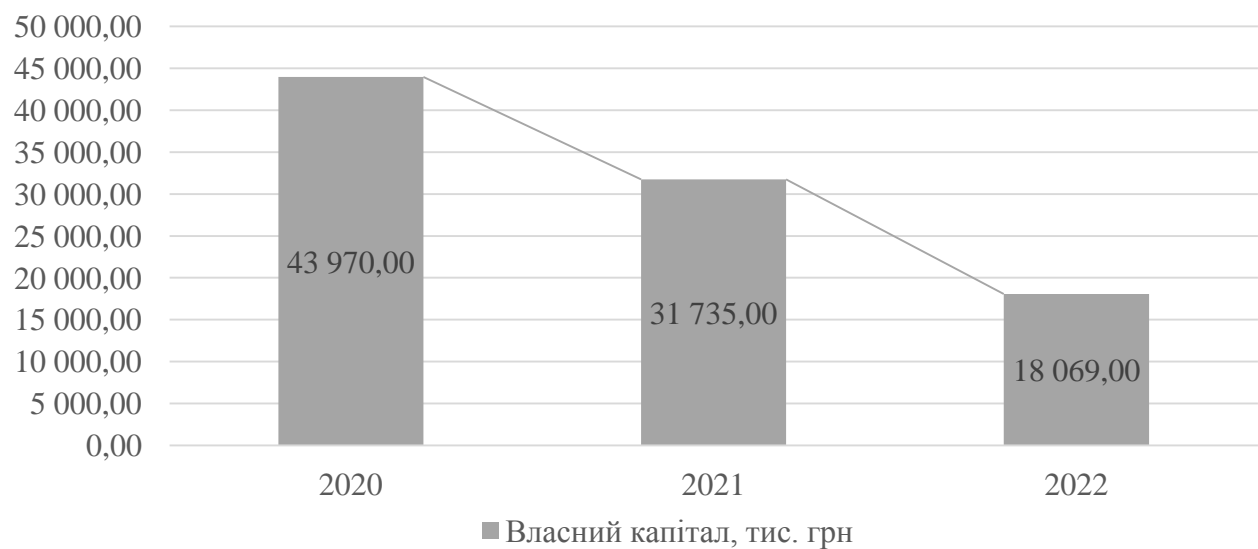


Рис. 2.2. Динаміка власного капіталу ТОВ «ЄВРОБАЙК» за 2020-2022 рр., %.

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «ЄВРОБАЙК».

Важливим показником ефективності діяльності ТОВ «ЄВРОБАЙК» є рівень рентабельності (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз рентабельності господарської діяльності ТОВ «СВРОБАЙК»

Показник	Аналізований період		
	2020	2021	2022
Рентабельність майна, %	22,63	22,09	24,50
Рентабельність власного капіталу, %	33,75	32,70	114,10
Рентабельність основних засобів, %	0,21	0,19	249,75
Рентабельність постійного капіталу, %	0,03	0,02	24,04
Рентабельність продукції (продажу), %	7,41	0,00	7,41
Рентабельність основної діяльності, %	8,00	0,00	8,00

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «СВРОБАЙК».

Динаміка рентабельності діяльності досліджуваного підприємства наведена на рисунку 2.2.

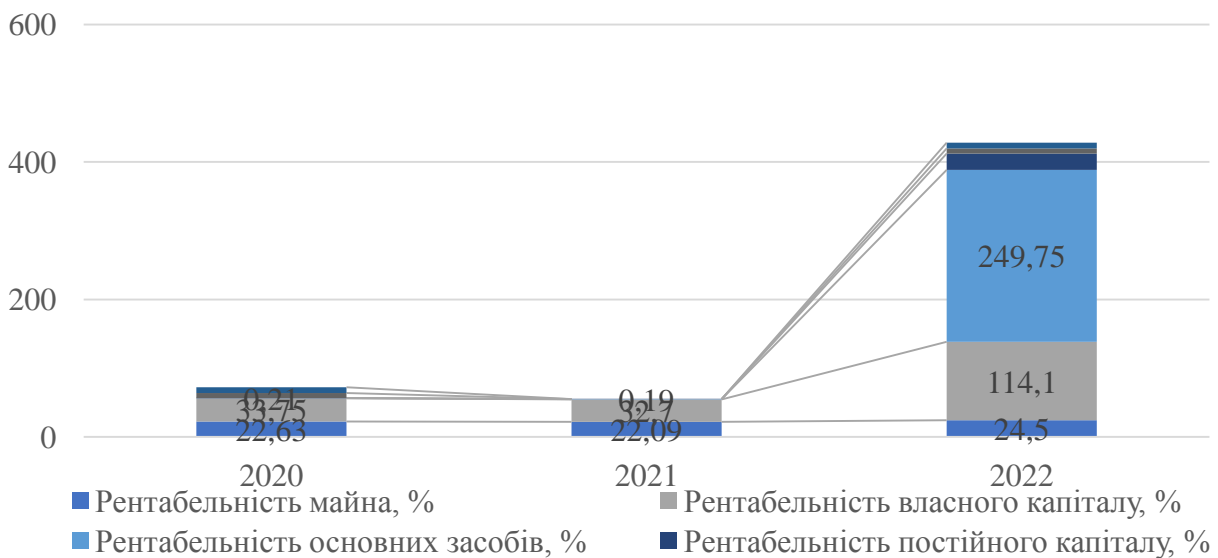


Рис. 2.2. Динаміка основних видів рентабельності ТОВ «СВРОБАЙК» за 2020-2022 рр., %.

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «СВРОБАЙК».

2.2. Сучасний стан логістичної системи ТОВ «СВРОБАЙК»

Логістична система підприємства роздрібної торгівлі включає процеси, інфраструктуру та технології, необхідні для ефективного управління потоком

товарів від точки походження до точки споживання. Ось деякі ключові аспекти типової системи роздрібної логістики:

1) Управління ланцюгом поставок

Роздрібна логістика зазвичай починається з управління ланцюгом поставок. Це передбачає координацію роботи з постачальниками, управління рівнем запасів і забезпечення постійного постачання продуктів.

2) Складування та управління запасами

Підприємства роздрібної торгівлі часто мають склади або центри розподілу для зберігання своїх запасів. Ефективне управління запасами має вирішальне значення для оптимізації місця для зберігання, відстеження рівня запасів і забезпечення наявності продукції.

3) Виконання замовлення

Коли клієнт розміщує замовлення, логістична система виконує обробку замовлення, комплектацію, пакування та доставку. Це передбачає координацію зі складами, перевізниками та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення своєчасного та точного виконання замовлень [22-29].

4) Транспортування та доставка

Транспорт відіграє важливу роль у логістиці роздрібної торгівлі. Роздрібні підприємства можуть використовувати комбінацію видів транспорту, таких як вантажівки, кораблі, літаки та навіть дрони, залежно від масштабу їх діяльності. Ефективна маршрутизація та планування мають вирішальне значення для мінімізації витрат і швидкої доставки продуктів клієнтам.

5) Доставка до останньої милі

Останній етап процесу доставки, відомий як доставка «останньої милі», передбачає транспортування продуктів від місцевого розподільчого центру до порога клієнта. Підприємства роздрібної торгівлі можуть використовувати

власний транспортний парк або покладатися на сторонніх постачальників логістичних послуг чи кур'єрських служб для виконання цього етапу.

6) Відстеження та видимість

Логістичні системи роздрібної торгівлі часто включають такі технології відстеження, як штрих-коди, RFID (радіочастотна ідентифікація) або GPS, щоб забезпечити бачення в реальному часі розташування та статусу відправлень. Це дає змогу як продавцю, так і клієнту відстежувати хід виконання своїх замовлень.

7) Повернення та зворотна логістика

Логістичні системи роздрібної торгівлі також повинні обробляти повернення та керувати зворотним потоком товарів. Це передбачає процеси отримання повернених продуктів, їх перевірки та визначення відповідних дій, таких як поповнення запасів, ремонт або утилізація товарів.

В останні роки технології трансформували роздрібну логістику. Удосконалення автоматизації, штучного інтелекту та аналізу даних використовуються для оптимізації процесів, підвищення ефективності та забезпечення кращого досвіду клієнтів. Ці технології можуть допомогти оптимізувати управління запасами, планування маршрутів, прогнозування попиту тощо [31-34].

Важливо відзначити, що конкретний стан логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі може істотно відрізнятись в залежності від розміру підприємства, його галузі, географічного розташування та інших факторів. Щоб отримати точну та актуальну інформацію про логістичну систему конкретного роздрібного підприємства, найкраще було б звернутися до його офіційних повідомлень, галузевих звітів або проконсультуватися безпосередньо з компанією.

2.3. Аналітичне обґрунтування показників ефективності логістичної системи ТОВ «ЄВРОБАЙК»

Ефективність логістичної системи на підприємствах роздрібно́ї торгівлі можна оцінити за допомогою різних показників. Ось деякі ключові показники, які можуть допомогти оцінити ефективність логістичної системи в контексті роздрібно́ї торгівлі.

1) Час циклу виконання замовлення

Це вимірює час від моменту розміщення замовлення до моменту його доставки клієнту. Менший час циклу вказує на ефективнішу логістичну систему.

Час циклу виконання замовлення означає час, потрібний для обробки та доставки замовлення клієнту. Він включає всі кроки, пов'язані з виконанням замовлення, починаючи з моменту отримання замовлення до моменту його відправлення чи доставки. Тривалість циклу може варіюватися в залежності від складності замовлення, наявності товару та оперативності процесу виконання.

Ось кілька ключових кроків, які зазвичай складають цикл виконання замовлення:

Розміщення замовлення: це коли клієнт розміщує замовлення через онлайн-платформу, телефонний дзвінок або особисто.

Обробка замовлення: після отримання замовлення його потрібно обробити. Це передбачає перевірку деталей замовлення, перевірку рівня запасів і підготовку замовлення до виконання.

Збирання та пакування: на цьому етапі елементи вибираються з інвентарю та упаковуються для відправлення. Це може включати визначення місцезнаходження товарів на складі, перевірку кількості та їх відповідне пакування.

Доставка: після того, як замовлення запаковано, воно готове до відправлення. Вибраний клієнтом спосіб доставки визначає, скільки часу знадобиться для того, щоб замовлення дісталось пункту призначення.

Доставка: коли замовлення залишає центр виконання, воно доставляється до місця розташування клієнта. Час доставки залежить від способу доставки, відстані та будь-яких можливих затримок.

Тривалість циклу виконання замовлення може суттєво відрізнятись залежно від різних факторів, таких як внутрішні процеси компанії, складність продукту, спосіб доставки, а також зовнішні фактори, такі як сезонний попит або непередбачені події (наприклад, стихійні лиха, збої в ланцюзі поставок). Деякі компанії прагнуть оптимізувати час циклу виконання замовлення, щоб надавати своїм клієнтам швидші та ефективніші послуги [11-14].

2) Точність замовлення

Це вимірює відсоток замовлень, які точно зібрано, упаковано та доставлено без помилок. Вищі показники точності замовлення вказують на кращу ефективність логістичної системи.

Точність замовлення означає ступінь правильності та точності виконання замовлення, відповідаючи очікуванням клієнта. Це міра того, наскільки процес виконання компанії гарантує, що клієнт отримує правильні продукти в правильних кількостях, з точними специфікаціями та без будь-яких помилок чи розбіжностей.

Підтримання високої точності замовлення має вирішальне значення для задоволеності та утримання клієнтів. Коли замовлення виконуються точно, клієнти, швидше за все, отримають позитивний досвід і вірять у здатність компанії виконати свої обіцянки. З іншого боку, неточні замовлення можуть призвести до невдоволення клієнтів, повернення та потенційної шкоди репутації компанії.

Декілька факторів сприяють точності замовлення, зокрема:

Введення замовлення: точність інформації про замовлення, введеної в систему, має вирішальне значення. Будь-які помилки або розбіжності в кодах

продуктів, кількості, розмірах або специфікаціях можуть призвести до неправильного виконання.

Управління запасами: Важливо вести точні та актуальні записи про запаси. Якщо підрахунок запасів неточний, це може призвести до перепродажу або недопродажу продуктів, що призведе до неточностей у замовленнях.

Процес відбору та пакування: процес відбору та пакування має бути ретельно виконаний, щоб забезпечити вибір і упаковку правильних продуктів для кожного замовлення. Сканування штрих-кодів, системи перевірки замовлень і контроль якості можуть допомогти мінімізувати помилки.

Документація та маркування: точне маркування продуктів, упаковок і транспортних документів є необхідним для забезпечення доставки правильного замовлення потрібному клієнту.

Перевірки контролю якості: впровадження перевірок контролю якості на різних етапах процесу виконання може допомогти виявити та виправити будь-які помилки чи невідповідності до відправлення замовлення.

Щоб підвищити точність замовлень, компанії можуть інвестувати в такі технології, як сканери штрих-кодів, автоматизовані системи управління запасами та системи перевірки замовлень. Регулярне навчання та навчання персоналу, який бере участь у виконанні замовлення, також може допомогти зменшити кількість помилок. Крім того, збір і аналіз відгуків клієнтів і даних про замовлення може надати розуміння повторюваних проблем і областей, які потрібно вдосконалити в процесі виконання.

3) Коефіцієнт оборотності запасів

Цей коефіцієнт порівнює вартість проданих товарів із середнім рівнем запасів протягом певного періоду. Вищий коефіцієнт оборотності вказує на ефективне управління запасами, оскільки показує, що продукти швидко просуваються по ланцюжку постачання.

Коефіцієнт оборотності запасів, також відомий як оборотність запасів або оборотність запасів, є фінансовим показником, який вимірює ефективність управління запасами компанії. Він показує, як швидко товарні запаси компанії

продаються та замінюються протягом певного періоду часу. Коефіцієнт розраховується шляхом ділення собівартості проданих товарів (COGS) на середню вартість запасів.

Формула коефіцієнта оборотності запасів виглядає наступним чином:

Коефіцієнт оборотності запасів = вартість проданих товарів (COGS) / середній запас

Для розрахунку середнього запасу можна скористатися такою формулою:

Середній запас = (початковий запас + кінцевий запас) / 2

Отриманий коефіцієнт показує, скільки разів запаси були продані та замінені протягом певного періоду. Вищий коефіцієнт оборотності запасів зазвичай свідчить про те, що компанія продає свої запаси швидко та ефективно, що вважається сприятливим. Це свідчить про те, що компанія ефективно керує рівнем своїх запасів, уникаючи надмірних запасів і мінімізуючи ризик морального старіння або псування.

З іншого боку, нижчий коефіцієнт оборотності запасів може означати уповільнення продажів або накопичення надлишкових запасів. Це може вказувати на потенційні проблеми, такі як погане прогнозування попиту, неефективна практика управління запасами або неефективний процес продажу [21-23].

Ідеальний коефіцієнт оборотності запасів відрізняється в різних галузях, оскільки різні сектори мають різні вимоги до запасів і цикли продажів. Для більш змістовного аналізу важливо порівняти співвідношення з галузевими контрольними показниками або історичними даними. Крім того, варто зазначити, що дуже високий коефіцієнт оборотності запасів також може вказувати на відсутність запасів або ризик втрати продажів через недостатній рівень запасів.

Відстежуючи та аналізуючи коефіцієнт оборотності запасів, компанії можуть визначати області для вдосконалення практики управління запасами, оптимізувати рівень запасів, зменшити поточні витрати та підвищити операційну ефективність.

4) Своєчасна доставка

Це вимірює відсоток замовлень, які доставляються клієнтам протягом обіцяного або очікуваного терміну. Висока своєчасність доставки передбачає ефективні процеси транспортування та доставки.

Своєчасна доставка означає здатність компанії доставляти товари чи послуги клієнтам протягом узгодженого терміну або обіцяної дати доставки. Це ключовий показник ефективності (KPI), який використовується для вимірювання надійності та ефективності процесу доставки компанії. Своєчасна доставка має вирішальне значення для задоволеності та лояльності клієнтів, оскільки своєчасна доставка часто є критичним фактором для задоволення очікувань клієнтів і підтримки позитивного досвіду клієнтів.

Щоб оцінити ефективність доставки вчасно, компанії зазвичай порівнюють фактичну дату або час доставки з обіцяною датою доставки або датою доставки, яку запитує клієнт. Якщо доставка здійснюється в узгоджену дату або раніше, вона вважається своєчасною доставкою. Якщо доставка затримується після обіцяної дати, це вважається запізнілою доставкою.

Досягнення стабільної своєчасної доставки вимагає ефективного планування, координації та виконання протягом усього ланцюжка поставок і процесу виконання. Ось деякі фактори, які впливають на своєчасну доставку:

Обробка замовлень: Ефективна обробка замовлень, включаючи підтвердження, перевірку та планування замовлення, має вирішальне значення для швидкого початку процесу доставки.

Управління запасами: Підтримка точного та достатнього рівня запасів є важливою для швидкого виконання замовлень без затримок через брак або незавершені замовлення.

Ефективність виробництва та виконання: Оптимізація процесів виробництва та виконання може допомогти мінімізувати затримки та вузькі місця, гарантуючи підготовку та відправку замовлень вчасно.

Транспортування та логістика: вибір надійних перевізників, оптимізація маршрутів і координація логістичних заходів ефективно сприяють своєчасній доставці.

Комунікація та видимість: підтримка чітких і відкритих каналів зв'язку з клієнтами, надання оновлених даних про статус замовлення та інформацію про відстеження в режимі реального часу допомагає керувати очікуваннями клієнтів і завчасно вирішувати будь-які потенційні проблеми з доставкою.

Компанії можуть відстежувати ефективність своєчасної доставки, обчислюючи відсоток замовлень, доставлених вчасно, від загальної кількості виконаних замовлень. Відстежуючи та аналізуючи цей показник з часом, компанії можуть визначити сфери, які потребують покращення, наприклад вузькі місця в процесі доставки, проблеми з перевізниками чи партнерами з логістики або потребу в оптимізації процесу.

Прагнення до високих показників своєчасної доставки може підвищити задоволеність клієнтів, підвищити їх лояльність і сприяти позитивній репутації бренду. Це також демонструє прагнення компанії відповідати очікуванням клієнтів і надавати виняткові послуги.

5) Транспортні витрати

Оцінка транспортних витрат у відсотках від продажів або як вартість відвантаженої одиниці може допомогти оцінити ефективність транспортних операцій. Нижчі витрати на транспортування порівняно з продажами або відвантаженнями вказують на кращу ефективність логістики.

Транспортні витрати – це витрати, понесені компанією на транспортування товарів або матеріалів з одного місця в інше. Це важлива складова загальних витрат на ланцюжок поставок і може значно вплинути на прибутковість і конкурентоспроможність компанії. Транспортні витрати охоплюють різні витрати, пов'язані з переміщенням товарів, такі як плата за доставку, фрахт, вартість палива, технічне обслуговування та ремонт, страхування та інші пов'язані витрати.

На вартість транспортування впливає кілька факторів, зокрема:

Відстань: відстань між пунктом відправлення та пунктом призначення впливає на вартість транспортування. Більші відстані зазвичай призводять до вищих витрат через збільшення споживання палива, заробітної плати водія та часу, необхідного для доставки.

Спосіб транспортування: Вибраний спосіб транспортування, наприклад автомобільний, залізничний, повітряний або морський, має різні наслідки щодо витрат. Кожен режим має свої переваги та вартість, залежно від таких факторів, як швидкість, місткість, доступність і географічне покриття.

Обсяг і вага вантажу: обсяг і вага товару, що транспортується, впливають на транспортні витрати. Для більш важких або громіздких відправлень може знадобитися спеціальне обладнання або транспортування, що може збільшити витрати [24-27].

Класифікація вантажів. Різні типи товарів можуть мати певні класифікації вантажів, які визначають структуру ціноутворення та ставки, що застосовуються перевізниками. Складність і характер продуктів, що транспортуються, можуть вплинути на вартість.

Вибір перевізника: вибір перевізників, експедиторів або сторонніх постачальників логістичних послуг може вплинути на вартість транспортування. Тарифи, рівень обслуговування, надійність і договірні контракти можуть відрізнятися між різними постачальниками.

Ціни на паливо: коливання цін на паливо безпосередньо впливають на транспортні витрати, оскільки витрати на паливо можуть становити значну частину загальних транспортних витрат. Зміни цін на нафту можуть вплинути на економічну ефективність видів транспорту та вплинути на загальні витрати.

Щоб управляти та контролювати транспортні витрати, компанії використовують різні стратегії:

Оптимізація транспортування: використання систем керування транспортуванням (TMS) і програмного забезпечення для планування маршрутів може допомогти оптимізувати маршрути транспортування,

консолідувати відправлення та підвищити ефективність, тим самим зменшивши витрати.

Переговори з перевізниками: Укладання вигідних контрактів, тарифів і угод про обслуговування з перевізниками може допомогти досягти економії коштів. Консолідація обсягів або укладення довгострокових контрактів може призвести до кращих цінових умов.

Консолідація вантажів: об'єднання невеликих відправлень у великі об'єднані вантажі може призвести до економії на масштабі та зниження транспортних витрат.

Видимість ланцюга поставок: покращена видимість транспортної діяльності та відстеження в реальному часі можуть уможливити проактивне прийняття рішень, зменшивши затримки та потенційні витрати.

Інтермодальні перевезення: використання комбінації різних видів транспорту, таких як залізниця та вантажівка, може запропонувати економію коштів і гнучкість.

Регулярний аналіз і оцінка транспортних витрат, включаючи порівняння з галузевими стандартами та конкурентами, може допомогти визначити сфери для вдосконалення та можливості скорочення витрат. Оптимізуючи транспортні операції, компанії можуть підвищити ефективність свого ланцюжка поставок, підтримувати конкурентоспроможні ціни та підвищити загальну прибутковість.

б) Використання складських потужностей

Цей показник визначає, наскільки ефективно використовується складський простір. Вищі показники використання складських потужностей свідчать про кращу ефективність управління запасами та використання площі.

Використання складської потужності означає ступінь використання складської площі компанії для зберігання товарів або запасів відносно її загальної потужності. Це міра ефективності, яка допомагає оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свій доступний простір для зберігання на складі.

Розрахунок використання складської потужності передбачає порівняння фактичних запасів або місця для зберігання, що використовується на складі, із загальною доступною потужністю (формула 1)

$$\text{Використання ємності складу} = (\text{Фактичний запас} / \text{Загальна ємність складу}) \times 100 \quad (1)$$

Результат зазвичай виражається у відсотках (рис.2.3).

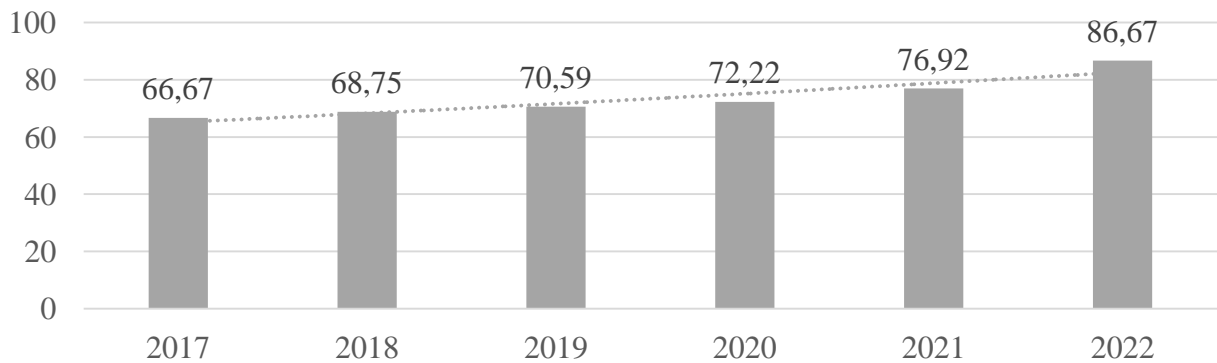


Рис.2.3. Показник використання ємності складу за 2017-2022 років, %.

Джерело: складено за даними досліджуваного підприємства.

Підтримка оптимального використання складських потужностей важлива з кількох причин:

Ефективне використання простору: максимальне використання складських потужностей гарантує оптимальне використання доступного простору для зберігання. Це допомагає мінімізувати втрачений простір, зменшити потребу в додаткових складських приміщеннях і потенційно заощадити витрати, пов'язані з розширенням складу.

Управління запасами: Ефективне використання потужностей дозволяє краще керувати запасами, гарантуючи, що товари зберігаються в добре організованій і доступній спосіб. Це допомагає запобігти ситуаціям надмірного чи недостатнього запасу та забезпечує ефективний збір і виконання замовлень.

Оптимізація витрат: ефективно використовуючи складські площі, компанії можуть уникнути непотрібних витрат, пов'язаних з орендою або володінням

додатковими складськими площами. Це може призвести до економії витрат на оренду, комунальні послуги, технічне обслуговування та інші операційні витрати.

Масштабованість і зростання: підтримка належного використання потужностей забезпечує простір для зростання бізнесу. Це дозволяє компаніям масштабувати свою діяльність, пристосовуючись до збільшення рівня запасів або розширення продуктових ліній без значних інвестицій в інфраструктуру.

Щоб оптимізувати використання складських потужностей, компанії можуть розглянути такі стратегії:

Регулярний аналіз інвентаризації: проведення періодичних перевірок інвентаризації та аналізу допомагає виявити повільні або застарілі предмети, які можна видалити, щоб звільнити місце.

Оптимізація слотів: оптимізація макета та слотів для продуктів на складі може покращити використання простору та зменшити непотрібні рухи чи затори.

Ефективні системи зберігання. Впровадження ефективних систем зберігання, таких як палетні стелажі, мезонінні підлоги або автоматизовані системи зберігання та вилучення (ASRS), може допомогти максимізувати вертикальний простір і збільшити ємність зберігання.

Прогнозування попиту: точне прогнозування попиту та планування запасів дозволяють компаніям зберігати потрібну кількість товарів, мінімізуючи надлишкові запаси та оптимізуючи простір для зберігання.

Оптимізація планування складу: аналіз планування складу та потоку операцій може допомогти визначити можливості для кращого використання простору, скорочення часу в дорозі та підвищення ефективності.

Крос-докінг: впровадження стратегій крос-докінгу, коли вхідні товари негайно переміщуються до вихідних транспортних засобів без зберігання на складі, може допомогти зменшити потреби в зберіганні та збільшити пропускну здатність [29-32].

Регулярний моніторинг і аналіз використання складських потужностей може дати розуміння тенденцій, виявити потенційні вузькі місця та скерувати прийняття рішень щодо вдосконалення процесів та оптимізації об'єктів.

7) Повернення та зворотна логістика

Цей показник вимірює відсоток поверненої продукції та ефективність управління зворотними логістичними процесами. Нижчий рівень повернення та добре керовані зворотні логістичні процеси вказують на кращу ефективність роботи з поверненнями.

Повернення та зворотна логістика стосуються процесів і дій, пов'язаних із обробкою повернених продуктів від клієнтів і управлінням потоком товарів у протилежному напрямку типового ланцюга постачання. Він охоплює такі дії, як обробка повернень клієнтів, поводження з дефектними або пошкодженими продуктами, керування відкликанням продуктів, переробка або утилізація повернених товарів.

Повернення та зворотна логістика є важливими аспектами загального управління ланцюгом поставок, і ефективне управління ними має вирішальне значення для задоволеності клієнтів, контролю над витратами та стійкості. Ось деякі ключові компоненти та міркування, пов'язані з поверненням і зворотною логістикою:

Управління поверненнями: це передбачає встановлення чіткої політики та процедур обробки повернень клієнтами. Він включає в себе процеси отримання повернених товарів, перевірку їх на наявність пошкоджень або дефектів, визначення відповідної утилізації (відшкодування, заміна, ремонт) і оновлення інвентарних записів.

Зворотний ланцюжок поставок: Зворотна логістика передбачає переміщення продуктів від клієнта назад до компанії або до іншого відповідного пункту призначення. Це може включати такі дії, як збір, транспортування, сортування та утилізація продуктів.

RMA (авторизація на повернення товару): впровадження процесу RMA допомагає оптимізувати повернення, вимагаючи від клієнтів отримання

авторизації перед поверненням товару. Це допомагає переконатися, що повернення належним чином задокументовано, і можна вжити відповідних заходів.

Перевірка та відновлення продукту: Повернені товари необхідно перевірити, щоб оцінити їх стан і визначити, чи можна їх перепродати, відремонтувати чи відремонтувати. Цей крок має вирішальне значення для мінімізації втрат і максимізації вартості повернених товарів.

Утилізація продукту: Залежно від стану повернених товарів, вони можуть бути класифіковані для різних категорій утилізації. Це може включати відновлення та поповнення запасів, ліквідацію, переробку або утилізацію пошкоджених або непридатних для продажу продуктів.

Спілкування та обслуговування клієнтів. Ефективне спілкування з клієнтами щодо процесів повернення, оновлення статусу та вирішення проблем є життєво важливим для підтримки позитивних відносин із клієнтами. Забезпечення безпроблемного та легкого повернення сприяє задоволенню та лояльності клієнтів.

Угоди про гарантію та обслуговування: якщо продукти повертаються через дефекти або претензії за гарантією, компанії повинні дотримуватися умов гарантії та надавати відповідні послуги з ремонту чи заміни. Ефективне управління претензіями по гарантії має вирішальне значення для задоволеності клієнтів і дотримання вимог законодавства.

Аналіз даних і вдосконалення процесу. Аналіз даних про повернення та виявлення закономірностей або тенденцій може дати розуміння основних причин повернення. Ця інформація може спрямовувати вдосконалення процесів, наприклад покращення якості продукту, вирішення поширених проблем або вдосконалення практики пакування та доставки для зменшення повернення.

Ефективне управління поверненнями та зворотною логістикою допомагає мінімізувати вплив повернених товарів на фінансові показники компанії, зменшує відходи та підтримує екологічну стійкість. Впроваджуючи спрощені

процеси, інвестуючи в технологічні рішення та постійно відстежуючи й аналізуючи дані про повернення, компанії можуть оптимізувати свої зворотні логістичні операції та підвищити загальну ефективність ланцюжка поставок [33-35].

8) Діяльність постачальника

Оцінка надійності та своєчасності поставок постачальників може допомогти оцінити ефективність процесів закупівель та управління постачальниками в системі логістики.

Ефективність постачальника відноситься до оцінки та оцінки здатності постачальника відповідати або перевищувати узгоджені показники ефективності та очікування. Він передбачає вимірювання різних аспектів роботи постачальника, таких як якість, надійність доставки, швидкість реагування, конкурентоспроможність за ціною та загальне управління відносинами.

Оцінка роботи постачальників має вирішальне значення для компаній, оскільки це безпосередньо впливає на їхню операційну ефективність, якість продукції/послуги та задоволеність клієнтів. Ось деякі ключові компоненти та міркування, пов'язані з оцінкою ефективності постачальника:

Якість: Оцінка якості продуктів або послуг, що надаються постачальником, є важливою. Це включає оцінку дотримання стандартів якості, специфікацій продукту, рівня браку та задоволеності клієнтів, пов'язаних із поставленими товарами чи послугами.

Своєчасна доставка: Своєчасна доставка товарів або послуг має вирішальне значення, щоб уникнути перебоїв у ланцюжку постачання. Моніторинг і вимірювання здатності постачальника дотримуватись графіків і термінів доставки є важливими для забезпечення безперебійної роботи та відповідності очікуванням клієнтів.

Чуйність і комунікація. Ефективна комунікація та чуйність постачальників мають вирішальне значення для вирішення проблем, надання своєчасних оновлень і вирішення проблем. Оцінка здатності постачальника

швидко реагувати та співпрацювати у вирішенні проблем є важливою для підтримки продуктивних відносин із постачальником.

Вартість і ціноутворення: Оцінка конкурентоспроможності постачальника за витратами та структури ціноутворення є важливою для того, щоб забезпечити справедливу ціну на товари чи послуги, що постачаються, і вони відповідають ринковим стандартам. Він передбачає оцінку ефективності витрат, стабільності цін і загальної вартості наданих продуктів або послуг.

Управління взаємовідносинами з постачальниками: Міцність відносин з постачальником є важливим фактором оцінки ефективності роботи постачальника. Оцінка таких факторів, як прихильність постачальника до співпраці, бажання вдосконалюватися та здатність вирішувати проблеми завчасно, сприяє здоровим і продуктивним відносинам з постачальниками.

Постійне вдосконалення: Оцінка прихильності постачальника до постійного вдосконалення та його здатності впроваджувати коригувальні та запобіжні заходи є важливою для довгострокового успіху. Це включає моніторинг їхніх зусиль щодо підвищення якості, скорочення термінів виконання, оптимізації процесів та інновацій у своїй галузі.

Для ефективної оцінки діяльності постачальника компанії можуть використовувати різні методи, наприклад:

Картки показників ефективності або метрики. Встановлення ключових показників ефективності (KPI) і систем показників, які вимірюють конкретні сфери ефективності, дає змогу стандартизовано оцінювати та порівнювати постачальників.

Аудити постачальників і візити на об'єкти: проведення оцінок на місці та аудитів для оцінки процесів, можливостей і дотримання стандартів якості та відповідності постачальника.

Відгуки та опитування: збір відгуків від внутрішніх зацікавлених сторін і клієнтів, які взаємодіють з постачальником, щоб отримати уявлення про їхній досвід і рівень задоволеності.

Контрактні перевірки: регулярний перегляд контрактів із постачальниками та угод про рівень обслуговування, щоб забезпечити відповідність і оцінити ефективність щодо узгоджених умов.

Регулярно відстежуючи й оцінюючи ефективність роботи постачальників, компанії можуть визначати сфери для вдосконалення, стимулювати розвиток постачальників і приймати обґрунтовані рішення щодо відносин із постачальниками. Це допомагає оптимізувати ланцюжок поставок, зменшити ризики та сприяти довгостроковому партнерству з надійними та високоефективними постачальниками.

9) Продуктивність співробітників

Моніторинг продуктивності складського та логістичного персоналу може дати уявлення про ефективність використання робочої сили. Вищі показники продуктивності вказують на ефективний розподіл ресурсів і оптимізовані робочі процеси.

Продуктивність працівників означає міру ефективності й результативності виконання співробітниками покладених завдань і обов'язків протягом заданого періоду часу. Він оцінює продуктивність і ефективність роботи співробітників відносно інвестованих ресурсів, часу та зусиль. Продуктивність працівників є ключовим чинником успіху організації, оскільки вона безпосередньо впливає на загальну операційну ефективність, прибутковість і конкурентоспроможність.

Ось кілька важливих факторів і міркувань, пов'язаних з продуктивністю працівників:

Чіткі цілі та очікування. Надання працівникам чітких цілей, завдань і очікуваних результатів допомагає узгодити їхні зусилля з пріоритетами організації. Коли співробітники чітко розуміють, чого від них очікують, вони можуть зосередити свою енергію та працювати над досягненням цих цілей.

Навички та навчання: оволодіння працівниками необхідними навичками, знаннями та навчання підвищує їхню компетентність і продуктивність. Надання

можливостей для професійного розвитку та програм навчання підвищує здібності працівників і дозволяє їм ефективніше виконувати свої завдання.

Робоче середовище. Створення позитивного робочого середовища, яке сприяє співпраці, відкритому спілкуванню та залученню працівників, може значно вплинути на продуктивність. Підтримуюча та інклюзивна культура заохочує працівників докладати максимум зусиль і підвищує їх мотивацію та задоволення від роботи.

Ефективні процеси та системи: оптимізація процесів і надання співробітникам ефективних інструментів, технологій і ресурсів може підвищити продуктивність. Усунення непотрібних вузьких місць, автоматизація повторюваних завдань і оптимізація робочих процесів дозволяють співробітникам працювати ефективніше і зосереджуватися на діяльності з доданою вартістю.

Моніторинг і вимірювання продуктивності співробітників можна здійснювати різними методами, такими як оцінка ефективності, відстеження цілей, ключові показники ефективності (KPI) і механізми зворотного зв'язку. Регулярно оцінюючи фактори, що впливають на продуктивність, і звертаючись до них, організації можуть визначати сфери для вдосконалення, впроваджувати стратегії підвищення продуктивності та створювати робоче середовище, яке підтримує високий рівень продуктивності.

10) Задоволеність клієнтів

Хоча опитування щодо задоволеності клієнтів не є прямим показником ефективності логістики, вони можуть надати цінну інформацію про загальну ефективність логістичної системи. Високий рівень задоволеності клієнтів свідчить про те, що логістична система відповідає очікуванням клієнтів.

Задоволеність клієнтів означає, наскільки клієнти задоволені, задоволені або задоволені продуктами, послугами та загальним досвідом, які надає компанія. Це критично важливий показник лояльності споживачів, повторного бізнесу та репутації бренду. Задоволені клієнти, швидше за все, стануть лояльними, захищатимуть бренд і створюватимуть позитивні відгуки [37-39].

Ось кілька важливих факторів і міркувань, пов'язаних із задоволеністю клієнтів:

Якість продукту або послуги. Надання високоякісних продуктів або послуг, які відповідають або перевершують очікування клієнтів, є основоположним фактором їхнього задоволення. Постійне надання надійних, довговічних і ефективних пропозицій сприяє зміцненню довіри та задоволенню клієнтів.

Обслуговування клієнтів: швидке та ефективне обслуговування клієнтів відіграє важливу роль у задоволенні клієнтів. Надання своєчасної та ввічливої допомоги, ефективне вирішення питань та оперативне вирішення запитів і скарг клієнтів сприяють позитивному досвіду клієнтів.

Комунікація: відкрите та прозоре спілкування з клієнтами має важливе значення. Інформування клієнтів про оновлення продуктів, зміни в послугах і будь-яку відповідну інформацію створює довіру та гарантує, що клієнти відчують себе цінними та зацікавленими.

Чуйність: реагування на потреби клієнтів, запити та відгуки демонструє прагнення задовольнити клієнтів. Швидке вирішення проблем клієнтів, прислуховування до їхніх відгуків і вжиття відповідних заходів для задоволення їхніх потреб є ключовими елементами забезпечення задоволеності клієнтів.

Персоналізація: адаптація продуктів або послуг до індивідуальних уподобань клієнтів може підвищити рівень задоволеності. Розуміння вподобань, потреб і купівельної поведінки клієнтів дозволяє компаніям налаштовувати пропозиції та надавати персоналізований досвід, який резонує з клієнтами.

Надійність і послідовність: Послідовне виконання обіцянок і задоволення очікувань клієнтів створює довіру та задоволення. Надання надійних продуктів або послуг, своєчасна доставка та підтримка стабільності в роботі сприяють задоволенню клієнтів.

Легкість ведення бізнесу: спрощення та оптимізація шляху клієнта та полегшення взаємодії клієнтів із компанією може позитивно вплинути на задоволеність. Це включає такі фактори, як зручні веб-сайти, інтуїтивно

зрозумілі процеси замовлення, зручні варіанти оплати та ефективна підтримка після покупки.

Співвідношення ціни та якості: клієнти шукають цінності за ціну, яку вони платять. Надання продуктів або послуг, які пропонують справедливий баланс між якістю та ціною, створює задоволення. Пропозиція конкурентоспроможних цін, акцій і знижок разом із сприйнятою цінністю сприяє задоволенню клієнтів.

Зворотній зв'язок і постійне вдосконалення: активний пошук і прислуховування до відгуків клієнтів допомагає визначити сфери, які потрібно вдосконалити. Регулярний збір відгуків клієнтів за допомогою опитувань, оглядів та інших механізмів зворотного зв'язку дозволяє компаніям вирішувати проблеми клієнтів, вносити необхідні корективи та постійно вдосконалювати свої пропозиції.

Управління відносинами: Побудова міцних відносин із клієнтами сприяє лояльності та задоволенню. Активна взаємодія з клієнтами, розуміння їхніх потреб і побудова довгострокових відносин, заснованих на довірі та взаємній цінності, сприяють задоволенню клієнтів.

Вимірювання задоволеності клієнтів можна проводити за допомогою різних методів, таких як опитування, форми зворотнього зв'язку, оцінки чистих промоутерів (NPS), відгуки клієнтів і моніторинг соціальних мереж. Ці методи допомагають компаніям збирати відгуки, відстежувати рівень задоволеності та визначати сфери для покращення.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ
РІШЕНЬ З ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «ЄВРОБАЙК»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення функцій та завдань системи логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності ТОВ «ЄВРОБАЙК»

Для вдосконалення функцій і завдань логістичної системи оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «ЄВРОБАЙК» пропонуємо:

1) Інтегроване управління запасами

Впровадити комплексну систему управління запасами, яка інтегрується з системою логістики. Це забезпечить бачення рівня запасів у реальному часі, автоматизує точки повторного замовлення та забезпечить ефективне прогнозування попиту, щоб уникнути ситуацій, пов'язаних із дефіцитом або надлишком. Він також може оптимізувати процеси зберігання та комплектування на складі.

2) Оптимізація маршруту

Використовуйте алгоритми оптимізації маршруту, щоб оптимізувати маршрути доставки для транспортування товарів зі складу до роздрібних магазинів або клієнтів. Враховуючи такі фактори, як трафік, вікна доставки та місткість транспортних засобів, система може генерувати найефективніші маршрути, зменшуючи витрати на паливо та покращуючи час доставки.

3) Співпраця з постачальниками

Створіть спільну платформу для управління постачальниками та спілкування. Ця платформа може сприяти прямому спілкуванню з постачальниками, дозволяючи їм отримувати доступ до інформації про запаси в

реальному часі, надсилати замовлення на купівлю та отримувати підтвердження замовлення. Покращена співпраця з постачальниками може допомогти оптимізувати ланцюг постачання та скоротити час виконання замовлення.

4) Автоматизація складу

Впровадьте технології автоматизації на складі для підвищення ефективності та точності. Це може включати такі технології, як автоматизовані системи комплектування, конвеєрні стрічки, роботизація та сканери штрих-кодів. Автоматизація може зменшити кількість людських помилок, збільшити швидкість комплектування та оптимізувати використання простору, зрештою покращуючи загальну продуктивність складу.

5) Прогнозування та аналітика попиту

Використовуйте розширену аналітику та алгоритми машинного навчання для аналізу історичних даних про продажі, ринкових тенденцій і зовнішніх факторів для створення точних прогнозів попиту. Це допоможе оптимізувати планування виробництва, управління запасами та стратегії розподілу, забезпечуючи доступність потрібних продуктів у потрібних місцях і в потрібний час [22-25].

6) Зворотне управління логістикою

Покращте керування зворотними логістичними процесами, такими як повернення та відкликання продуктів. Впровадьте систему, яка може ефективно обробляти повернення, відстежувати статус повернених товарів, оперативно обробляти відшкодування або обмін, а також визначати тенденції чи проблеми для покращення якості продукції та задоволеності клієнтів.

7) Відстеження та видимість у реальному часі

Включіть технології відстеження в реальному часі, такі як RFID або GPS, щоб забезпечити наскрізну видимість ланцюжка поставок. Це забезпечить оновлення в режимі реального часу щодо розташування та статусу відправлень, дозволяючи проактивно вирішувати проблеми, мінімізувати затримки та покращувати обслуговування клієнтів.

8) Постійне вдосконалення процесу

Створіть культуру безперервного вдосконалення, регулярно оцінюючи й аналізуючи логістичні процеси, визначаючи вузькі місця та впроваджуючи необхідні зміни. Заохочуйте відгуки співробітників, клієнтів і постачальників, щоб визначити області для вдосконалення та оптимізувати загальну систему логістики.

9) Інтеграція з платформами електронної комерції

Якщо роздрібна торгівля представлена в Інтернеті, інтегруйте логістичну систему з платформами електронної комерції. Це забезпечить безперебійну обробку замовлень, синхронізацію запасів і автоматичне оновлення доставки, забезпечуючи зручну роботу для онлайн-клієнтів.

10) Ініціативи сталого розвитку

Впроваджуйте екологічні практики в систему логістики, такі як оптимізація маршрутів доставки для мінімізації споживання палива та викидів, використання екологічно чистих пакувальних матеріалів і вивчення альтернативних методів транспортування. Прийняття сталого розвитку може допомогти зменшити витрати, залучити екологічно свідомих клієнтів і підвищити репутацію компанії.

Ці пропозиції спрямовані на оптимізацію різних аспектів логістичної системи для ТОВ «ЄВРОБАЙК», зрештою покращуючи ефективність роботи, задоволеність клієнтів і прибутковість. Важливо оцінити конкретні потреби та обмеження компанії та відповідно адаптувати ці пропозиції.

Також запропонуємо для підвищення ефективності управління логістичними процесами застосувати метод WBS – ієрархія структури робіт (ICP) (рис 3.1).

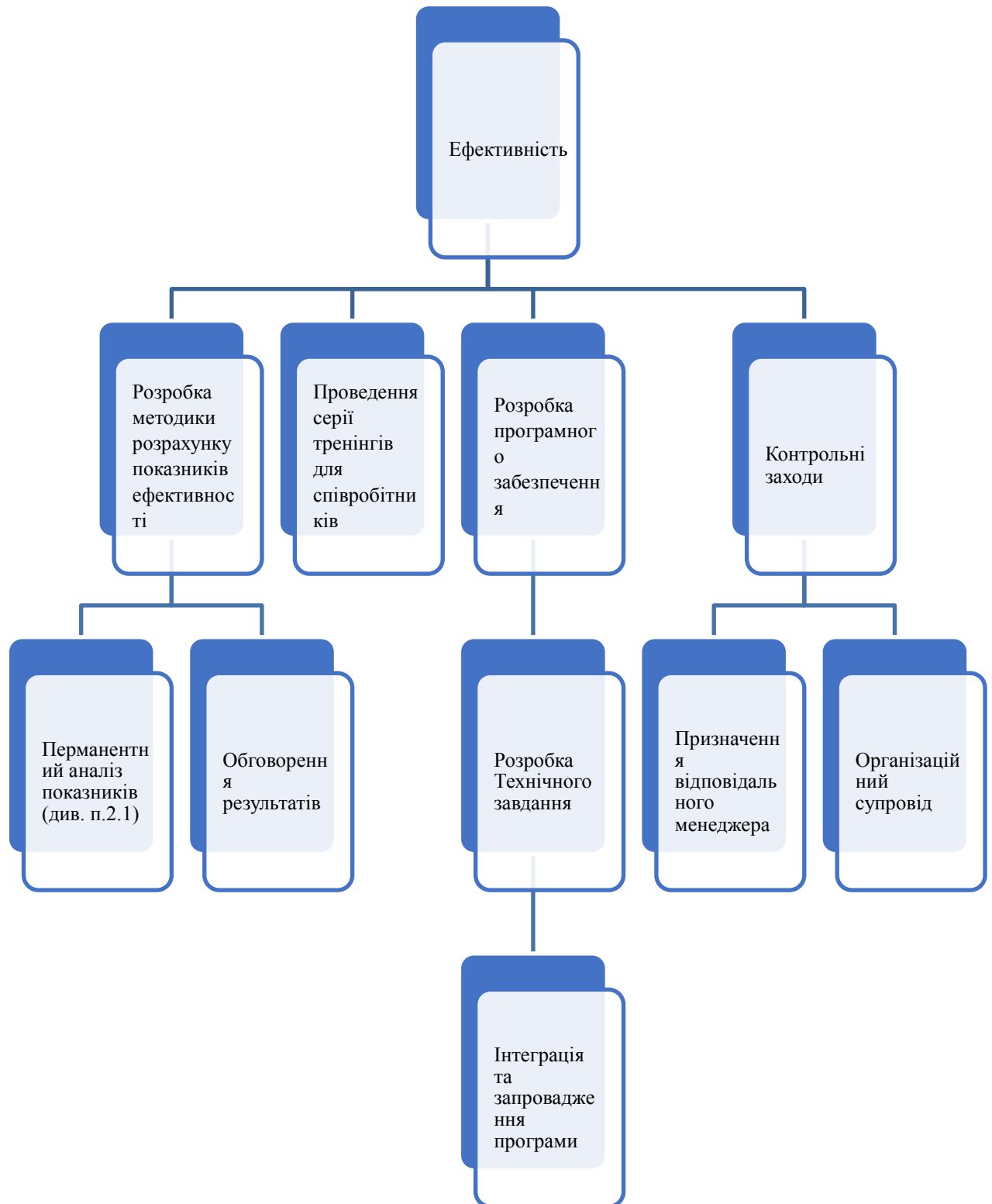


Рис.3.1. Ієрархія структури робіт за методом WBS щодо запровадження системи підвищення ефективності логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності ТОВ «Євробайк».

Джерело: запропоновано автором.

Також при розробці нових оптимізаційних рішень, вважаємо за доцільне скористатись таким методом формулювання цілей проекту як smart-аналіз (рис.3.2).

S	Specific / Чіткі	Розробка методики розрахунку показників ефективності
M	Measurable / Вимірювані	Проведення серії тренінгів для співробітників
A	Achievable / Досяжні	Розробка програмного забезпечення
R	Relevant / Релевантні	Контрольні заходи
T	Time-Bound / Обмежені в часі	Інтеграція та запровадження програми

Рис.3.2. Модель smart-аналізу.

Джерело: запропоновано автором.

Також в загальному інструментарії керівних органів ТОВ «Євробайк» вважаємо за доцільне використовувати традиційним метод SWOT-аналізу (рис.3.3).

Сильні сторони		Слабкі сторони
1. Інноваційність 2. Потужна логістична база 3. Наявність досвіду працівників в управлінні логістичною діяльністю 4. Потужна система компласнс-менеджменту		1. Відсутність достатнього фінансування 2. Відсутність сформованої бази стейкхолдерів 3. Необхідність посилення взаємозв'язків із органами державної влади 4. Необхідність чіткої координації процесів 5. Ускладнення робіт дистанційним форматом співпраці
Можливості		Загрози
1. Посилення комунікаційних зв'язків 2. Реалізація пілотного дослідження новаторської методики 3. Внесення реальних змін до законодавства		1. Зміст проекту може відрізнятись від попередньо окреслених планових завдань 2. Прийняття нових або удосконалення існуючих рамкових документів 3. Ризики техногенного характеру. 4. Ризики військового характеру. 5. Ризики регуляторного характеру.

Рис.3.3. SWOT-аналіз на ТОВ «Євробайк».

Джерело: запропоновано автором.

Виділені ключові елементи SWOT-аналізу застосуємо при наступному етапі аналізу, зміст якого полягає у проведенні перехресного оцінювання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Євробайк»

		СИЛЬНІ СТОРОНИ				СЛАБКІ СТОРОНИ					
		1. Інноваційність	2. Потужна логістична база	3. Наявність досвіду працівників в управлінні	4. Потужна система комплаєнс-менеджменту	1. Відсутність достатнього фінансування	2. Відсутність сформованої бази стейкхолдерів	3. Необхідність посилення взаємозв'язків із	4. Необхідність чіткої координації процесів	5. Ускладнення робіт дистанційним форматом співпраці	
ЗАГРОЗИ	1. Зміст проекту може відрізнятись від попередньо окреслених планових завдань	3	4	3	2	4	5	5	1	2	29
	2. Прийняття нових або удосконалення існуючих рамкових документів	1	0	0	5	0	0	0	0	1	7
	3. Ризики техногенного характеру.	5	5	1	0	0	0	1	1	0	13
	4. Ризики військового характеру.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	5. Ризики регуляторного характеру.	4	4	0	5	0	0	0	0	0	13
МОЖЛИВОСТІ	1. Посилення комунікаційних зв'язків	1	4	1	1	0	0	5	5	5	22
	2. Реалізація пілотного дослідження новаторської методики	5	5	5	5	0	0	0	0	0	20
	3. Внесення реальних змін до законодавства	4	3	2	1	1	2	2	2	3	20
		28	30	17	24	10	12	18	14	16	

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Євробайк».

На рисунку 3.4 відображено узагальнені експертні оцінки за результатами SWOT-аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Євробайк».

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1. Інноваційність	28	1. Відсутність достатнього фінансування	10
2. Потужна логістична база	30	2. Відсутність сформованої бази стейкхолдерів	12
3. Наявність досвіду працівників в управлінні логістичною діяльністю	17	3. Необхідність посилення взаємозв'язків із органами державної влади	18
4. Потужна система комплаєнс-менеджменту	24	4. Необхідність чіткої координації процесів	14
		5. Ускладнення робіт дистанційним форматом співпраці	16
Можливості		Загрози	
1. Посилення комунікаційних зв'язків	22	1. Зміст проекту може відрізнятись від попередньо окреслених планових завдань	29
2. Реалізація пілотного дослідження новаторської методики	20	2. Прийняття нових або удосконалення існуючих рамкових документів	7
3. Внесення реальних змін до законодавства	20	3. Ризики техногенного характеру.	13

	4. Ризики військового характеру.	45
	5. Ризики регуляторного характеру.	13

Рис.3.4. SWOT-аналіз на ТОВ «Євробайк».

Джерело: запропоновано автором.

За результатами проведеного SWOT-аналізу сформулюємо пропозиції для ТОВ «Євробайк», врахування яких сприятиме оптимізації виробничо-збутової діяльності.

1. Зниження логістичних витрат ТОВ «Євробайк» може досягти за рахунок скорочення окремих видів діяльності (95.29 Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля). На прикладі наведених видів діяльності можна визначити, що за внутрішніми даними підприємства зроблено висновок про те, що за досліджуваній період (2020-2022 рр.) дохід за ними був відсутній.

2. Посилення ефективності ланцюгів постачання. Зокрема, пропонуємо переглянути та диверсифікувати ланцюги через переорієнтацію із контрагентів, розміщених на прифронтових зонах (Харківська область, наприклад ТОВ «Комбін», ТОВ «Опттрейд» та інші) на контрагентів, що знаходяться у західних областях України.

3. Проведення переговорів із постачальниками та підрядниками.

4. Пошук програм лояльності з боку підприємств оптової торгівлі паливом для зниження витрат на перевезення власним транспортом, а також укладання договорів щодо програм лояльності з боку підприємств, основна діяльність яких пов'язана із логістичними перевезеннями (наприклад, ТОВ «Нова Пошта»).

5. Доцільно посилити ефективність управління фінансовими ресурсами всередині ланцюга постачання через детальний аналіз. Зокрема, при виявленні факту зростання витрат на одній з ланок логістичного ланцюга спрямувати зусилля на зниження витрат на іншій ланці.

6. Запровадити ефективну систему комплаєнсу, що сприятиме зниженню витрат на оплату штрафів за недотримання законодавчих вимог (несвоєчасне подання звітності, сплати загальнодержавних та місцевих податків). У цьому контексті доцільно внутрішнім організаційно-розпорядчим документом призначити відповідальну особу за координацію та реалізацію комплаєнс-менеджменту на підприємстві та оцінку досягнення відповідних ключових показників ефективності (KPI), наприклад, таких як, зниження витрат на транспортування товарів, зниження витрат на паливо та паливо-мастильні матеріали, скорочення витрат на послуги перевізників та обслуговування власного автотранспорту.

Разом із тим перед реалізацією вищезгаданих напрямів доцільно провести системний аналіз ефективності системи логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності ТОВ «ЄВРОБАЙК», чому присвячено наступний параграф.

3.2. Напрями удосконалення організації та контролю ефективності системи логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності ТОВ «ЄВРОБАЙК»

Основною пропозицією щодо удосконалення та оптимізації системи логістичних рішень ТОВ «ЄВРОБАЙК» є проведення перманентної оцінки ефективності логістики.

Методологія оцінки складається з таких етапів:

1. Коефіцієнтна оцінка ефективності системи логістики ТОВ «ЄВРОБАЙК».
2. Збір інформації (внутрішні джерела даних підприємства, дані бухгалтерського обліку та звітності).
3. Аналіз отриманих даних та їх обробка.
4. Розробка контрольних заходів та ключових показників ефективності системи логістичних рішень.

1. Проведемо первинну оцінку ефективності логістики, результати якої узагальнено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Коефіцієнтна оцінка ефективності логістики

Коефіцієнт	2020	2021	2022
Показники, що характеризують матеріальний потік і основну діяльність			
Плановий показник реалізації, тис. грн	115	125	130
Фактичний обсяг реалізації, тис. грн	109	100	96
Показник виконання плану реалізації, %	94,8	80	73,8
Показники, що характеризують фінансовий потік			
Показник оборотності капіталу	1,73	1,68	1,55
Показник витрат на утримання запасів	1,43	1,38	1,29
Показник транспортно-експедиційних витрат	1,27	1,20	1,18
Показник витрат на закупівлю	1,23	1,18	1,11
Показники, що характеризують інформаційний потік			
Показник інформатизації логістичного процесу	0,85	0,95	1,01
Показник ефективності управління логістичною системою	0,89	0,92	0,86

Джерело: складено за даними ТОВ «ЄВРОБАЙК».

Віддаючи пріоритет задоволенню клієнтів, компанії можуть створити лояльну клієнтську базу, сприяти позитивній репутації бренду та стимулювати розвиток бізнесу шляхом повторних покупок і захисту інтересів клієнтів.

При регулярному моніторингу та аналізі ці показники можуть дати цінну інформацію про ефективність логістичної системи підприємства роздрібною торгівлі та допомогти визначити напрямки для покращення.

2. *Інформаційну базу оцінки* склали внутрішні організаційно-розпорядчі документи, дані оперативного та бухгалтерського обліку, дані відділу збуту, фінансова та статистична інформація.

3. *Аналіз отриманих даних* показує, що досліджуване підприємство має певні проблеми із інформатизацією логістичного процесу, проте у 2022 оці значення цього показника зросло. Причинами цього може слугувати необхідність забезпечення надійного логістичного процесу та безпечних умов праці співробітників підприємства в умовах війни.

Вплив війни на логістику ритейлерів може бути значним і широкомасштабним. Під час війни ланцюги поставок можуть бути серйозно порушені. Інфраструктура, така як дороги, порти та аеропорти, може бути пошкоджена або зруйнована, що ускладнює транспортування товарів. Крім того, торговельні шляхи і кордони можуть бути закриті або обмежені, що призводить до затримок і дефіциту товарів першої необхідності.

У воєнний час транспортні витрати, як правило, зростають через підвищений попит на обмежені ресурси та посилені заходи безпеки. Роздрібні торговці можуть зіткнутися з вищими витратами на доставку товарів, що може вплинути на їхній прибуток або призвести до підвищення цін для споживачів.

Під час війни такі ресурси, як паливо, сировина та робоча сила, можуть стати дефіцитними. Роздрібні торговці можуть зіткнутися з труднощами в отриманні необхідних ресурсів для своєї діяльності, що призведе до затримок у виробництві або скорочення обсягів випуску продукції. Цей дефіцит також може призвести до зростання цін, що ускладнює для ритейлерів завдання пропонувати доступні товари.

На рисунку 3.4 наведено загальну тенденцію показника ефективності управління логістичною системою, відповідно до проведених у попередньому розділі розрахунків.

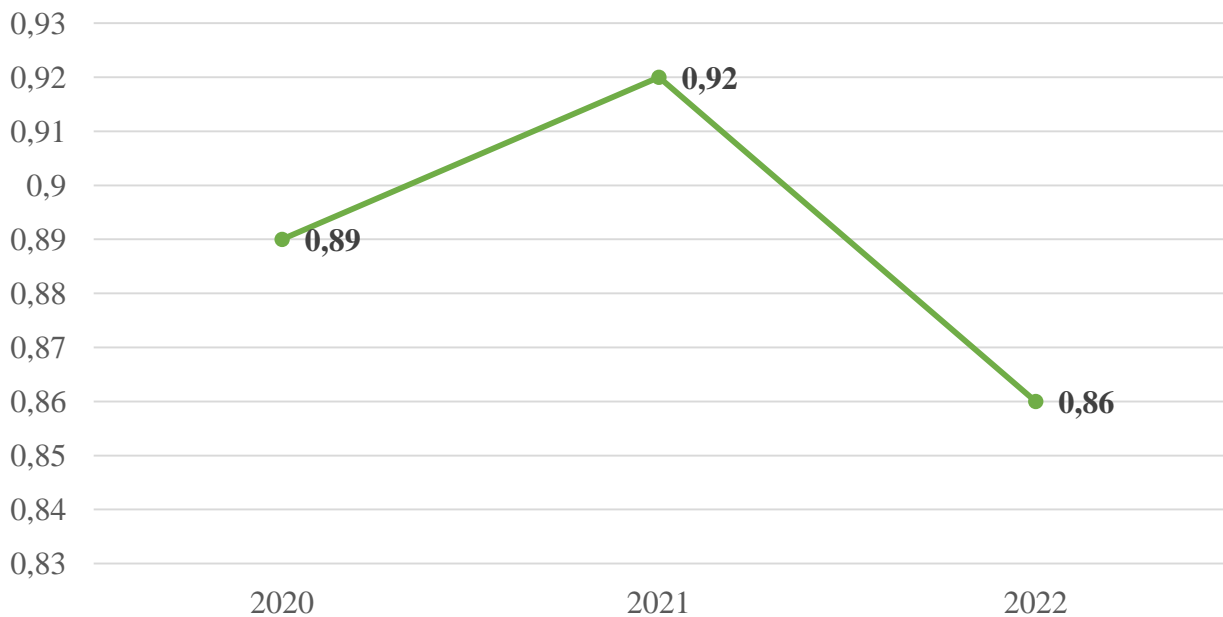


Рис.3.4. Тенденція показника ефективності управління логістичною системою.

Джерело: складено за даними ТОВ «СВРРОБАЙК».

Група показників (див. табл. 2.4), що характеризують фінансовий потік, показує, що воєнний стан досить суттєво вплинув на ефективність фінансово-економічної складової діяльності ТОВ «СВРРОБАЙК», у тому числі через його місцерозташування по відношенню до прифронтової зони.

Невизначеність і нестабільність під час війни можуть ускладнити управління запасами для ритейлерів. Коливання попиту, непередбачувані перебої та обмежений доступ до постачальників можуть призвести до дисбалансу запасів, дефіциту або надлишкових запасів. Підприємства повинні ретельно відстежувати рівень своїх запасів і відповідно коригувати свої стратегії управління ланцюгами поставок.

Зони бойових дій часто супроводжуються ризиками безпеки, такими як крадіжки, вандалізм або атаки на інфраструктуру ланцюга поставок. Досліджуваному підприємству може знадобитися запровадити додаткові заходи

безпеки для захисту своїх товарів і дистриб'юторських мереж. Це може збільшити витрати і ускладнити логістичні операції.

На рисунку 3.5 відображено загальні тенденції щодо групи показників, які характеризують фінансові потоки.

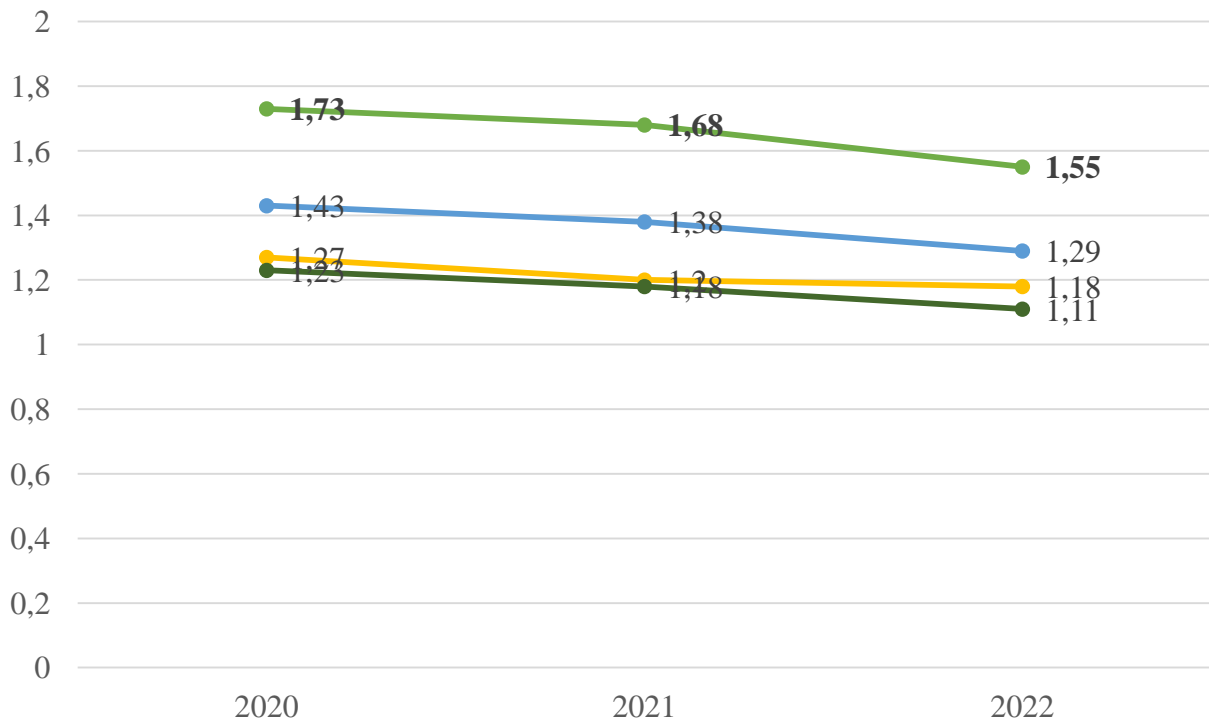


Рис.3.5. Тенденція показників, які характеризують фінансові потоки ТОВ «ЄВРОБАЙК».

Джерело: складено за даними ТОВ «ЄВРОБАЙК».

Розглядаючи показники, що характеризують матеріальний потік і основну діяльність ТОВ «ЄВРОБАЙК», відмітимо, що інтегральний показник виконання плану реалізації має чітку негативну тенденцію: з 94,8% у 2020 році до 73,8% у 2022 році.

Здебільшого, це може бути пояснено впливом воєнного стану та недосягненням планових показників реалізації. Про це свідчить динаміка доходу від реалізації та витрат ТОВ «ЄВРОБАЙК» (рис.3.6).

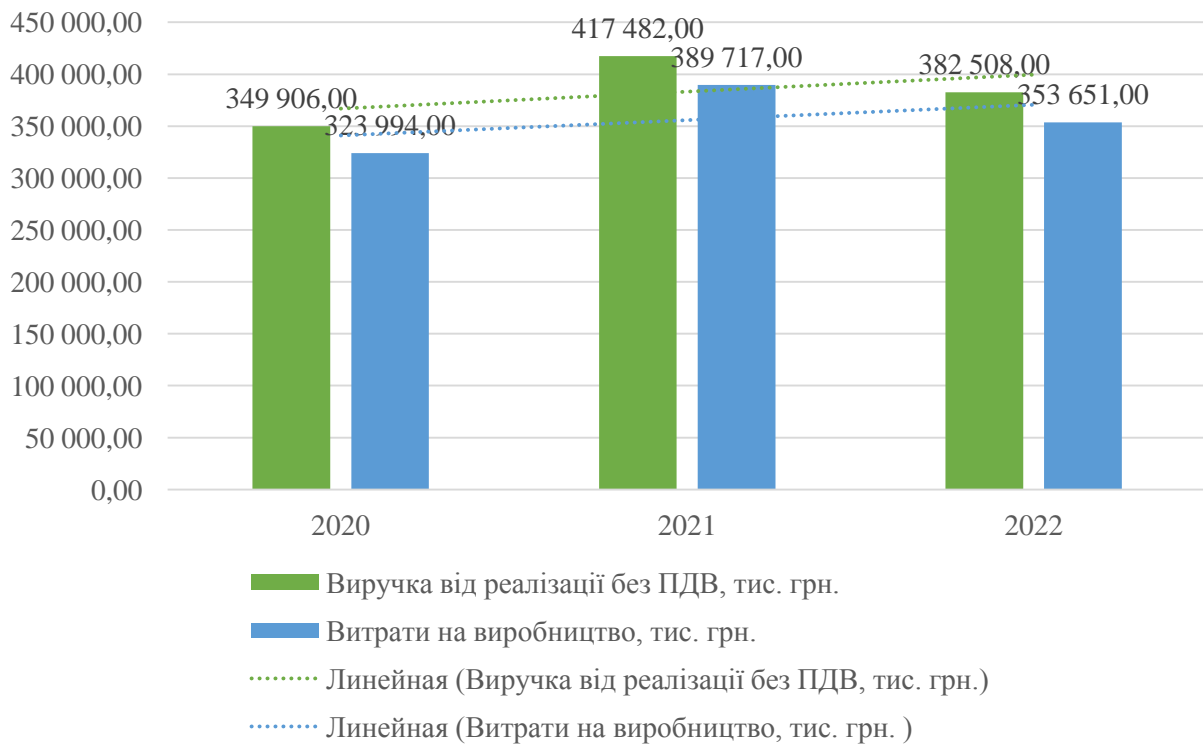


Рис.3.6. Показники доходу та витрат ТОВ «СВРОБАЙК» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено за даними ТОВ «СВРОБАЙК».

4. Розробка контрольних заходів та ключових показників ефективності системи логістичних рішень.

На основі результатів оцінки ефективності логістики можна впровадити кілька контрольних заходів, зокрема, для покращення та оптимізації логістичних операцій:

1) Оптимізація процесів. Необхідно визначити вузькі місця, неефективність та сфери для вдосконалення в логістичних процесах. Оптимізувати робочі процеси, усунути зайві етапи та скоротити непотрібні затримки. Впровадьте принципи ощадливого управління для оптимізації процесів та усунення втрат.

2) Інтеграція технологій. Необхідно впроваджувати та інтегрувати передові технології для підвищення ефективності логістики. Це може включати впровадження надійної системи управління транспортом (TMS), системи управління складом (WMS) або програмного забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP). Інструменти автоматизації та аналізу даних також

можуть бути використані для моніторингу в режимі реального часу, прогнозного аналізу та прийняття рішень.

3) Управління запасами. Необхідно впроваджувати ефективні практики управління запасами, щоб мінімізувати операційні витрати, дефіцит і надлишок запасів. Використовувати методи прогнозування попиту, системи інвентаризації "точно в строк" (JIT) та розрахунки страхового запасу для оптимізації рівня запасів. Належна класифікація та маркування запасів також може покращити їхню видимість і зменшити кількість помилок при відборі.

4) Оптимізація транспортування. Необхідно оптимізувати транспортні маршрути, види транспорту та перевізників, щоб мінімізувати витрати та час доставки. Консолідувати вантажі, використовувати методи оптимізації навантаження і вивчати альтернативні варіанти транспортування, такі як інтермодальні або мультимодальні перевезення. Впровадити системи відстеження та візуалізації в режимі реального часу для ефективного моніторингу та управління транспортною діяльністю.

5) Показники ефективності та ключові показники ефективності. КРІ можуть включати такі показники, як час циклу замовлення, точність замовлення, своєчасність доставки, оборотність запасів і транспортні витрати на одиницю продукції. Регулярно аналізуйте показники, щоб виявити сфери, які потребують покращення, і встановлюйте цілі для постійного вдосконалення.

Важливо зазначити, що конкретні заходи контролю, які необхідно впровадити, будуть відрізнятися залежно від результатів оцінки ефективності логістики та унікальних характеристик організації. Тому слід провести ретельний аналіз результатів оцінки, щоб визначити найбільш підходящі заходи для вашої конкретної ситуації.

Таким чином, підсумовуючи зазначимо, що для вдосконалення організації та контролю ефективності системи логістичних рішень для оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств роздрібної торгівлі розглянемо такі напрямки:

– інтегроване управління ланцюгом поставок. запровадити інтегрований підхід до управління ланцюгом поставок для синхронізації всіх аспектів логістичної системи, включаючи закупівлі, виробництво, складування, транспортування та розподіл. це забезпечує безперебійний потік товарів від постачальників до кінцевих клієнтів, мінімізуючи затримки та неефективність.

– прогнозування та планування попиту. розробіть точні моделі прогнозування попиту, щоб передбачити попит клієнтів і відповідним чином узгодити рівень виробництва та запасів. це допомагає уникнути дефіциту або надлишку запасів і оптимізувати загальний ланцюжок поставок.

– оптимізація складу. оптимізуйте складські операції за допомогою сучасних технологій, таких як сканування штрих-кодів, автоматичне сортування та оптимізоване розташування складів. це спрощує підбір замовлень, зменшує кількість помилок і підвищує загальну ефективність [3-8].

– використання передових систем планування ресурсів підприємства, системи управління складами і системи управління транспортуванням, щоб автоматизувати процеси, покращити видимість і підвищити точність даних.

– навчання та розвиток. інвестуйте в навчальні програми для логістичного персоналу, щоб покращити їхні навички та знання. проводьте регулярні тренінги з нових технологій, удосконалення процесів і обслуговування клієнтів, щоб забезпечити компетентну та мотивовану робочу силу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Логістичні рішення відіграють важливу роль в оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств. Завдяки ефективному управлінню запасами, ланцюгом постачання, складуванням і розподілом, транспортуванням, інтеграцією інформаційних технологій і завданнями зворотної логістики підприємства можуть досягти кількох переваг:

Ефективні логістичні рішення допомагають скоротити витрати, пов'язані з транспортуванням, складуванням і поверненням. Оптимізація процесів, оптимізація маршрутів і використання інтеграції технологій сприяють економії коштів і підвищенню прибутковості.

Загалом, логістичні рішення необхідні для оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств. Завдяки ефективному управлінню запасами, ланцюгом постачання, складуванням і розподілом, транспортуванням, інтеграцією інформаційних технологій і завданнями зворотної логістики підприємства можуть досягти операційної досконалості, економії коштів, підвищення рівня задоволеності клієнтів і стійких практик у своїх ланцюгах постачання.

2. Розробка логістичних рішень на підприємствах роздрібної торгівлі вимагає ретельного врахування унікальних характеристик галузі. Ключові моменти:

- ефективне управління широким асортиментом продукції для задоволення різних вимог до зберігання та транспортування;
- адаптація до сезонності та рекламна діяльність для ефективного реагування на коливання попиту;
- встановлення ефективних процесів поповнення магазинів для забезпечення оптимальної наявності запасів у кожному місці;
- інтеграція та координація багатоканальних операцій для забезпечення безперебійного обслуговування клієнтів у різних каналах;
- визначення пріоритету доставки «останньої милі», щоб задовольнити очікування клієнтів щодо швидких і надійних доставки;

- розробка надійних процесів управління поверненнями для обробки більшого обсягу повернень продукції;

- покращення загального досвіду клієнтів за рахунок своєчасних і точних поставок, відстеження в режимі реального часу та ефективної підтримки клієнтів;

- використання аналізу даних і технологій для прийняття рішень на основі даних для оптимізації рівня запасів і підвищення ефективності ланцюга поставок;

- співпраця з постачальниками, партнерами з логістики та зацікавленими сторонами для забезпечення безперебійної роботи та кращого надання послуг.

Враховуючи ці особливості та відповідно адаптуючи логістичні рішення, підприємства роздрібної торгівлі можуть оптимізувати свої ланцюжки поставок, підвищити рівень задоволеності клієнтів і отримати конкурентну перевагу в галузі.

3. Різні типи логістичних рішень відіграють вирішальну роль в оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Завдяки точному прогнозуванню попиту, класифікації продуктів, розрахунку гарантійних запасів і впровадженню стратегій поповнення роздрібні підприємства можуть мінімізувати дефіцит, зменшити поточні витрати та покращити загальне управління запасами. Точне планування та прогнозування попиту дозволяє роздрібним підприємствам узгоджувати графіки виробництва, керувати рівнем запасів і підвищувати рівень виконання замовлень, що в кінцевому підсумку покращує задоволеність клієнтів.

4. Аналіз організаційно-економічних характеристик ТОВ «ЄВРОБАЙК» показав, що в цілому діяльність підприємства може бути охарактеризована як стійка, про що свідчать результати аналізу фінансової стійкості.

Разом із тим прослідковується чіткий вплив на діяльність досліджуваного підприємства пандемії коронавірусної хвороби та повномасштабної війни в Україні. Зокрема, у 2022 році величина власного капіталу ТОВ «Євробайк» знизилась на 58,91%. При цьому рентабельність основної діяльності має позитивну динаміку.

5. Аналіз показав, що логістична діяльність досліджуваного підприємства потребує оптимізації. Про це, зокрема, свідчить аналіз використання складської потужності в динаміці (показник використання ємності складу). Попри те, що показник використання ємності складу за 2017-2022 роки має позитивну динаміку, в середньому рівень використання ємності складу становить за досліджуваний період 73,64%.

6. Удосконалення організації та контролю логістичної системи має вирішальне значення для підприємств роздрібної торгівлі для оптимізації виробничо-збутової діяльності. Впроваджуючи запропоновані напрямки, включаючи інтегроване управління ланцюгом поставок, прогнозування та планування попиту, управління запасами, оптимізацію складу, оптимізацію транспортування, управління постачальниками, інтеграцію технологій, вимірювання ефективності, постійне вдосконалення, а також навчання та розвиток, підприємства роздрібної торгівлі можуть досягти ряду переваг.

Запропоновано в рамках запровадження системи підвищення ефективності логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності ТОВ «Євробайк» використовувати відповідальними працівниками такі інструменти: метод WBS, smart-аналіз, SWOT-аналіз, коефіцієнтна оцінка ефективності логістичної системи.

Інтегральний показник ефективності управління логістичною системою ТОВ «ЄВРОБАЙК» за 2020-2022 роки знижується з 0,89 у 2020 році до 0,86 у 2022 році. Зазначене свідчить, що воєнний стан досить суттєво вплинув на ефективність фінансово-економічної складової діяльності ТОВ «ЄВРОБАЙК», у тому числі через його місцезнаходження по відношенню до прифронтової зони.

Ключові пропозиції з оптимізації виробничо-збутової діяльності ТОВ «Євробайк»:

– зниження логістичних витрат ТОВ «Євробайк» може досягти за рахунок скорочення окремих видів діяльності (95.29 Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля). На прикладі наведених видів діяльності можна визначити, що за

внутрішніми даними підприємства зроблено висновок про те, що за досліджуваний період (2020-2022 рр.) дохід за ними був відсутній;

- посилення ефективності ланцюгів постачання. Зокрема, пропонуємо переглянути та диверсифікувати ланцюги через переорієнтацію із контрагентів, розміщених на прифронтових зонах (Харківська область, наприклад ТОВ «Комбін», ТОВ «Опттрейд» та інші) на контрагентів, що знаходяться у західних областях України;

- проведення переговорів із постачальниками та підрядниками;

- пошук програм лояльності з боку підприємств оптової торгівлі паливом для зниження витрат на перевезення власним транспортом, а також укладання договорів щодо програм лояльності з боку підприємств, основна діяльність яких пов'язана із логістичними перевезеннями (наприклад, ТОВ «Нова Пошта»);

- доцільно посилити ефективність управління фінансовими ресурсами всередині ланцюга постачання через детальний аналіз. Зокрема, при виявленні факту зростання витрат на одній з ланок логістичного ланцюга спрямувати зусилля на зниження витрат на іншій ланці;

- запровадити ефективну систему комплаєнсу, що сприятиме зниженню витрат на оплату штрафів за недотримання законодавчих вимог (несвоєчасне подання звітності, сплати загальнодержавних та місцевих податків). У цьому контексті доцільно внутрішнім організаційно-розпорядчим документом призначити відповідальну особу за координацію та реалізацію комплаєнс-менеджменту на підприємстві та оцінку досягнення відповідних ключових показників ефективності (KPI), наприклад, таких як, зниження витрат на транспортування товарів, зниження витрат на паливо та паливо-мастильні матеріали, скорочення витрат на послуги перевізників та обслуговування власного автотранспорту.

Загальна стратегія, що пропонується для використання ТОВ «Євробайк» для використання з метою оптимізації виробничо-збутової діяльності, є стратегія зниження витрат, на що спрямовані наведені вище пропозиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А.О. Модель удосконалення збутової політики на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. С. 38–42. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/23527>
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов / перевод с англ. М. З. Штернгарца : ИНФРА-М, 2008. 803 с.
3. Балабаниць А. В. Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02. Донецьк, 2007. 20 с.
4. Балабанова Л.В., Мітрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: підручник. Донецьк: Дон. ДУЕТ, 2009. 245 с.
5. Балабанова Л.В., Мітрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
6. Борисенко К. А. Аналіз виробничо-збутової діяльності підприємницької структури : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра: спец. 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність / наук. кер. Г. І. Самусь. Суми: Сумський державний університет, 2022. 44 с.
7. Витрати підприємств на виробництво продукції сільського господарства, Архів. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/vytr_na%20ver_sg_prod/arch_vytr_na%20ver_sg_prod_u.htm
8. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ / Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ. Вінниця: КНТЕУ, 2016. Вип. 28. 728 с. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/vupysk28.pdf>
9. Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. 2012. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)

10. Горбенко О.В. Логістика: навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 315 с.
12. Давидович І.Є. Контролінг керівника: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
11. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf
12. Гречко А.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2016. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4780>
13. Економічні показники URL: <https://www.finalon.com/>
14. Ключник А.В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №4. С. 414–417. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/4-2015/87.pdf>
15. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 697 с.
16. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство : Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). Київ: Талком, 2019. 243 с.
17. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг : конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. 133 с.
18. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.
19. Лукинський, В. С. Логистика и управление цепями поставок. М.: Издательство Юрайт, 2018. 359 с.
20. Ляпунов А.Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>.

21. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1 (07). Ч. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 116–120.
22. Маркетинг: бакалаврський курс : навч. посіб. / за ред. С. М. Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 976 с.
23. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95–98.
24. Мельников, В. П. Логистика [Текст]: учебник для академического бакалавриата; под общ. ред. В. П. Мельникова. М.: Издательство Юрайт, 2018. 287 с.
25. Міщюк І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102- 110.
26. Можайкіна Н. В. Конспект лекцій навчальної дисципліни «Економічна теорія». Харків: ХНАМГ, 2010. 169 с. 22. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 630 с.
27. Неруш, Ю. М. Логистика [Текст]: учебник для академического бакалавриата. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2017. 559 с.
28. Неруш, Ю. М. Планирование и организация логистического процесса: учебник и практикум для СПО [Текст]. М.: Издательство Юрайт, 2017. 422 с.
29. Ноздрева, Р. Маркетинг: как побеждать на рынке. М.: Финансы и статистика, 1991. 304 с.
30. Окландер М.А. Логістика / М.А. Окландер. – К. : ЦУЛ, 2008. – 346 с.
31. Польова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничих запасів як підґрунтя для прийняття зважених управлінських рішень [Електронний ресурс] / Т. В. Польова, А. С. Рєзнік // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2017. - Вип. 2. - С. 106-112. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2017_2_18

32. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
33. Порядок розрахунку внутрішньої норми рентабельності [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://helpiks.org/5-7693.html>.
34. Прокопович Л. Б. Аналіз виробничих запасів в системі управління ресурсним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Л. Б. Прокопович, І. М. Стойкова // Молодий вчений. - 2017. - № 10. - С. 1014-1017. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_229
35. Савицька, Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ : "Знання", 2007. 668 с. (Вища освіта XXI століття).
36. Савченко Л.В. Оптимизация решений в логистике: теория и практика. Киев: РИО НТУ, 2007. - 248 с.
37. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність» / Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. С. 132–134 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>.
38. Сідун В.А. Економіка підприємства : навч. посіб./ В.А. Сідун.- Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 491 с.
39. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Маловичко С. В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навчальний посібник в схемах і таблицях (для організації самостійної роботи студентів) [Електронний ресурс]/ За заг.ред. С. В. Смерічевської. Львів, «Магнолія - 2006», 2013. 552с. Режим доступу: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38702>
40. Спільник І.В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2014. Вип. 17. С. 106-120.
41. Спільник, І. В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства / ред. кол. В. А. Дерій (голов. ред.) та ін.

Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Вип. 17. С. 106–120.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність ТОВ «ЄВРОБАЙК» за 2020-2022 роки

Баланс за 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	4	3
первісна вартість	1001	19	19
накопичена амортизація	1002	15	16
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	28
Основні засоби:	1010	10414	10344
первісна вартість	1011	15876	17116
знос	1012	5462	6772
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	10418	10375
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	28607	40763
Виробничі запаси	1101	10640	10887
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	4136	3527
Товари	1104	13831	26349
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	3833	10902
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33056	31365
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3102	3364
з бюджетом	1135	831	1058

у тому числі з податку на прибуток	1136	831	454
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70	61
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1899	6713
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	1899	6713
Витрати майбутніх періодів	1170	0	875
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	374	277
Усього за розділом II	1195	71772	95378
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	82190	105753
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20	20
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	49	49
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18000	22640
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Випущений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	18069	22709
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2216	6069
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	58841	74932
за розрахунками з бюджетом	1620	719	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	7	0
за одержаними авансами	1635	2136	1580
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страхового діяльності	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	131	255
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	71	208
Усього за розділом III	1695	64121	83044
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	82190	105753

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	349906	335852
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(323994)	(294179)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	25912	41673
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	821	5865
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5110)	(4310)
Витрати на збут	2150	(3144)	(2256)
Інші операційні витрати	2180	(1518)	(6064)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16961	34908
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	2
Інші доходи	2240	8108	18774
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1948)	(1511)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(17328)	(50118)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5793	2055
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-984	-318
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4809	1737
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4809	1737

III. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	55412	72138
Витрати на оплату праці	2505	4229	2409
Відрахування на соціальні заходи	2510	904	846
Амортизація	2515	1311	1260
Інші операційні витрати	2520	5973	10394
Разом	2550	67829	87047

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Середньорічна кількість простих акцій	2600	2000	2000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2000	2000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2404.5	842.5
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2404.5	842.5
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0