

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)

“___” грудня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: «Управління результативністю торгівельного підприємства»

Виконавець:

студент факультету менеджменту та
інформаційних технологій

Дяченко Олексій Олександрович _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш Ольга Сергіївна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність понять «результативність» та «ефективність»	5
1.2. Методи оцінювання результативності діяльності підприємства	9
1.3. Шляхи підвищення результативності діяльності торговельного підприємства	11
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕРО Н»	19
2.1. Тенденції розвитку ринку напоїв України	19
2.2. Загальна характеристика ТОВ «НЕРО Н»	31
2.3. Оцінювання результативності діяльності ТОВ «НЕРО Н»	36
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕРОН-Н»	47
3.1. Обґрунтування доцільності заходів з управління результативністю ТОВ «НЕРОН-Н»	47
3.2. Удосконалення логістичної системи ТОВ «НЕРОН-Н»	50
3.3. Економічна доцільність заходів з управління результативністю діяльності ТОВ «НЕРОН-Н»	58
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Торговельні підприємства, як важлива складова економіки, відіграють ключову роль у забезпеченні товарообігу, створенні робочих місць та стимулюванні споживчого попиту. У той же час, ефективність їх діяльності значною мірою залежить від здатності адаптуватися до зовнішніх змін, раціонально використовувати ресурси та впроваджувати інноваційні підходи до управління.

Результативність діяльності торговельних підприємств є одним із найважливіших критеріїв їхньої конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Проте, на практиці досягнення високих показників результативності часто ускладнюється впливом ряду чинників. Це підвищує актуальність дослідження шляхів підвищення результативності торговельних підприємств, що дозволить їм не лише виживати, а й ефективно розвиватися в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій з підвищення результативності діяльності ТОВ «НЕРО Н».

Завдання дослідження:

Ø дослідити сутність поняття «результативність діяльності підприємства», методи оцінювання результативності діяльності підприємства;

Ø надати загальну характеристику діяльності ТОВ «НЕРО Н»;

Ø оцінити результативність діяльності ТОВ «НЕРО Н»;

Ø розробити заходи з підвищення результативності діяльності ТОВ «НЕРО Н» та обґрунтувати їх доцільність.

Об'єктом дослідження є ТОВ «НЕРОН Н».

Предметом дослідження є процес управління результативністю діяльності торгівельного підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці методичного підходу до удосконалення процесу управління результативністю підприємства, що на відміну від існуючих ґрунтується на комплексному використанні методів

моделювання бізнес-процесів та розрахунку інтегральних показників надійності бізнес-процесів, що дає можливість діагностувати проблеми реалізації бізнес-процесів та розробити заходи з їх усунення.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи є роботи українських та зарубіжних науковців, навчальні підручники, монографії, матеріали нормативних документів, наукові статті. Аналітичний розділ роботи побудований на основі внутрішньої документації підприємства, а саме: Статуту підприємства, форми фінансової і статистичної звітності, внутрішніх положень підприємства. У роботі використані офіційна інформація Держкомстату України та дані статистичної та фінансової звітності підприємств роздрібної торгівлі, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій з метою покращення результативності його діяльності шляхом оптимізації логістичних потоків торгівельного підприємства.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод абстрагування - для уточнення сутності поняття «результативність»; SNW-аналіз - для визначення факторів внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства; метод моделювання бізнес-процесів IDF0 – з метою побудови моделі складської логістики ТОВ «НЕРО Н»; метод розрахунку інтегрального показника – з метою оцінювання логістичної діяльності підприємства.

Основні результати роботи опубліковані:

Дяченко О. О., Балабаш О. С. Тенденції розвитку ринку напоїв України // О. О. Дяченко, О. С. Балабаш – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали VIII студентської конференції, листопад 2024 р. – Одеса, ОНЕУ, 2024. – С. 85-87.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність понять «результативність» та «ефективність»

В економіці термін «результат», як правило, безпосередньо пов'язаний із фінансами та розглядається як синонім визначення «фінансовий результат».

Вивчення даного поняття дає можливість керівництву організації отримувати докладну інформацію про фінансове становище компанії, її рентабельність, про конкурентоспроможність на ринках товарів та послуг. Існує безліч трактувань даного поняття.

Ковтуненко В. М. стверджує, що є ніщо інше як прибуток чи збиток організації. Її твердження засновані на тому, що «кінцевий результат організації це те, чим можуть розпоряджатися власники» [15, с. 94].

Миценко Н. Г. у своїх працях представляє результат як різницю доходів і витрат організації. Перевищення доходів над витратами означає приріст майна організації – прибуток, а витрат над доходами – зменшення майна – збиток [25, с. 263].

У своїх працях Тебенко В. М. зазначає необхідність використання більш інформативних показників, ніж результат, які відображали стан майна і зміна власного капіталу, і навіть представляли повноту картини фінансового становища. Такий показник дає можливість проаналізувати та зрозуміти процеси управління капіталізацією, загальну концепцію економічного прибутку, управління фінансовими результатами та управління фінансовими потоками [38, с. 8].

На думку Трут О. О. результат є різницею між доходами та витратами господарюючого суб'єкта або як трактує світова практика приріст/зменшення його чистих активів [41, с. 74].

Ширше визначення результату дає Григорук П. М., маючи на увазі приріст чи зменшення капіталу організації у процесі фінансової та

господарської діяльності за звітний період, що виражається у формі прибутку чи збитку. Таке визначення більше схоже на бухгалтерське трактування цього поняття [5, с. 60].

Кавун С. В. зазначає, що інтегруючим показником, що характеризує фінансову, виробничу та іншу діяльність, є фінансовий результат, а саме балансовий прибуток або збиток [12, с. 220].

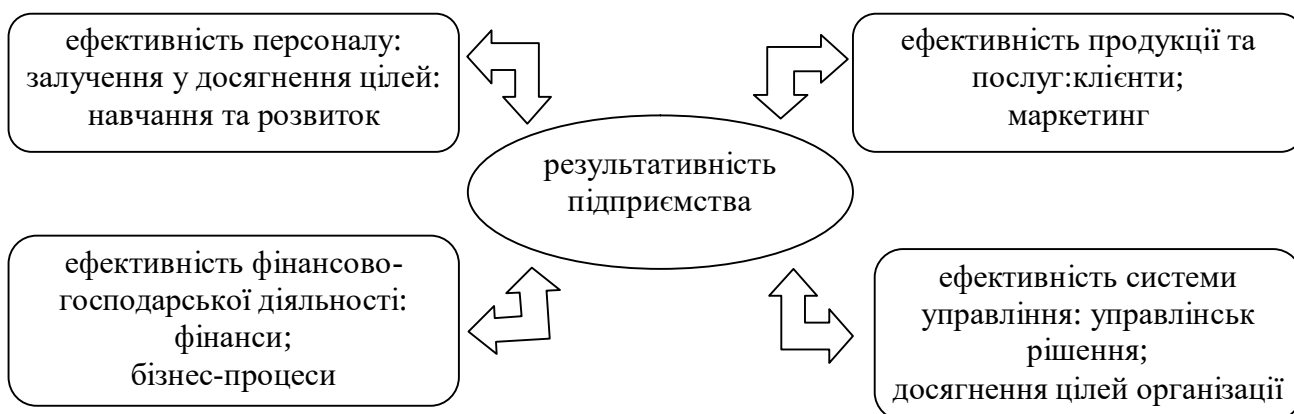


Рис. 1.1. Складові результативності діяльності підприємства

Джерело: [12, с. 224]

У бухгалтерському обліку результат виявляється у показнику прибутку або збитку і має відображення в бухгалтерській фінансовій звітності. Відповідно до наявної класифікацією доходів і витрат можна відзначити, що фінансовий результат є результатом основної виробничої діяльності у вигляді виручки від реалізації товарів, робіт і послуг.

Також формується з результатів звичайних видів діяльності організації та інших доходів та витрат.

Крім цього, результат розглядається як результат від різних вилучень на користь бюджету (податок на прибуток) та власника (дивіденди). Тобто показник, що характеризує результат діяльності підприємства взагалі і дотримання принципу автономії підприємства.

Відповідно, всім визначенням можна дійти висновку, що результат - це зміна вартості власного капіталу (його зменшення чи збільшення) організації, який формується у його діяльності за допомогою чистого прибутку.

Економічні результати поділяються на два основні види - натуральні та вартісні (грошові) залежно від того, які вимірювачі використовуються при обчисленні цих показників.

Натуральні показники є первинними, а вартісні - вторинними, оскільки останні обчислюються на основі перших, крім того, існують економічні явища, які можуть бути виражені лише у вартісних показниках.

При цьому вартісні показники є найпоширенішим видом економічних показників та дають змогу узагальнювати різноманітні господарські явища.

Таким чином, варто розуміти під вартісними результатами діяльності підприємства - кошти, що залишаються в його розпорядженні, що надходять і витрачаються на підприємстві за відвантажені контрагентам продукцію, роботи та послуги, а також отримані матеріальні та інші ресурси, що використовуються у господарській діяльності для формування вироблених та реалізованих товарів, робіт та послуг.

Так, Міценко Н. Г. розглядає фінансові результати як підсумки діяльності організації, отримання високого прибутку. Фінансові результати є кінцевим продуктом, що у розпорядженні власників організації, а світової практиці фінансові результати розглядаються як приріст чистих активів. На думку вченого, фінансовий результат відображає значущість компанії у національному господарстві держави загалом.

Будь-яке підприємство зацікавлене у отриманні позитивного результату своєї виробничої діяльності, оскільки у вигляді збільшення прибутку істотно розширюються можливості підприємства, з'являються кошти нарощування потужностей, матеріальної бази, підвищується інвестиційна привабливість підприємства. Також автор наголошує, що для будь-якого підприємства отримання позитивного фінансового результату означає визнання суспільством підсумків його діяльності або одержання результатів від реалізації виробничого продукту у формі товару, послуги чи продукції [25, с. 260].

Пономаренко Т. М. результати діяльності організації безпосередньо пов'язує з обсягом прибутку та рівнем рентабельності. При цьому прибуток виступає як частина чистого доходу, який власники організації отримують після реалізації товарів, продукції або надання послуг [30, с. 118].

Іванова Т. О. результати розглядає як економічний підсумок діяльності організації, що виражається у вигляді одержаного прибутку чи збитку. Своєчасний аналіз та оцінка фінансових результатів підприємства дозволяє належним чином здійснювати внутрішньофірмовий контроль та вживати відповідних заходів управління, спрямованих на мінімізацію негативних факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Прибуток, на думку вченого, відображає підсумковий результат функціонування підприємства, яке аналіз дозволяє отримати повну картину про ефективність діяльності організації. Фінансовий результат є результатом фінансової складової діяльності, відбиває наскільки ефективна діяльність фірми загалом [11, с. 125].

Гордієнко Т. результати пов'язує з ефективністю діяльності організації та ефективністю управління виробничим процесом. Отриманий дохід організації є результатом хорошої роботи чи зовнішніх об'єктивних та суб'єктивних чинників. Вчений підкреслюють, що ефективність виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності також виражається у фінансових результатах [4, с. 136].

Таким чином, результати характеризують підсумкову діяльність підприємства, що дозволяє оцінити ефективність функціонування господарюючого суб'єкта. Фінансовий результат виступає як результат господарського життя підприємства міста і виявляється у вигляді отриманого прибутку чи збитку.

1.2. Методи оцінювання результативності діяльності підприємства

З вище розглянутого, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день, особливо гостро постає проблема оцінювання результативності діяльності підприємств.

Якщо розглянути проблему оцінювання результативності, то можна відзначити наявність великої кількості факторів, які, зрештою, впливають на показники результативності діяльності. Також на сьогоднішній день немає єдиного підходу до питання визначення всіх індикаторів, які необхідно розглянути в процесі оцінювання результативності.

Якщо розглядати саму сутність результативності діяльності, то варто зупинитися на мотивації отримання максимальної вигоди від використання наявних ресурсів у рамках виробничого процесу.

З огляду на це, важливо розуміти, що сама економічна система є динамічним явищем і саме тому важливо на постійній основі проводити оцінку вигоди та понесених витрат. Це необхідно робити, зокрема, на думку Гринюк Н. А., для того, щоб «переконуватися в раціональності своїх дій, у тому, що вигоди максимальні, а витрати мінімальні» [6 с.110].

Це у свою чергу визначає необхідність визначення показників, з урахуванням яких економісти та менеджери зможуть швидко та ефективно розрахувати результативність діяльності[10].

На думку Іванець Д. В. оцінювання результативності можна здійснити за низкою показників. Розглянемо кожен із груп більш докладно [10, с.146].

Темп росту виробництва. Даний показник дозволяє оцінити, наскільки зріс обсяг виробництва тієї чи іншої продукції порівняно з минулим періодом. Багато хто плутає темп виробництва від значення виробництва. Тут важливо зазначити, що темп показує динаміку і може бути як позитивним, і негативним. Коли показники визначають обсяги виробництва, у фактичних одиницях. І завжди мають позитивний характер.

Темп зростання показує інтенсивність змін будь-якого процесу стосовно його початкового (базового) значення. Результат обчислень - один із трьох варіантів:

ТР більше 100%, отже, кінцеве значення зросло в порівнянні з початковим, тобто наявне зростання показника;

ТР = 100%, тобто змін ні у більшу, ні в меншу сторону не відбулося - показник залишився на колишньому рівні;

ТР менше 100%, отже, аналізований показник знизився на початок періоду.

Якість продукції є також важливим показником ефективності виробництва. Важливо відзначити, що на сьогоднішній день поняття якості продукції досить об'ємне і включає декілька груп показників, таких, як відповідність продукції, певні технологічні характеристики, безпека продукції, її екологічність і т. д., саме тому при оцінці якості продукції важливо визначити, які саме фактори враховуватимуться, і вже на основі цього проводити аналіз якості продукції.

Рентабельність виробництва. У разі аналізується чистий прибуток до вартості основних фондів та оборотних коштів. Фактично рентабельність виробництва показує ефективність роботи всієї компанії. Багатопрофільні підприємства розраховують рентабельність по кожному виду виробництва окремо, це дозволяє оцінити найбільш рентабельні виробництва, припинити виробництва в рамках нерентабельних напрямів, що, зрештою, позитивно позначиться на показниках результативності, а отже і рентабельності всієї компанії [12, с. 220]. Показники прибутковості виробництва демонструють чистий прибуток виробництва.

Більшість менеджерів використовують трендовий метод для порівняння показників ефективності виробництва у минулому періоді та теперішньому. У цьому випадку це дозволяє оцінити динаміку розвитку компанії, її виробничих потужностей. Для більш докладного аналізу використовується аналіз кількох минулих періодів. Це дозволяє знизити

статистичні похибки, а також вплив окремих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які мали місце у певному періоді.

Наступний метод, що активно використовується для оцінки результативності діяльності - структурний метод. Це значить, що розглядається структура окремого показника. Наприклад, підприємство може вивчити структуру прибутку виробництва по окремих видах виробництв. Це дозволить оцінити найбільш прибуткові напрями виробництва, а також відмовитися від збиткових напрямів або скоротити обсяги виробництва. Даний метод дозволяє найбільш ефективно управляти продуктовим портфелем компанії і дозволяє підприємству вибудовувати своє виробництво таким чином, щоб воно приносило максимальний прибуток [5, с. 62].

Структурний метод може використовуватися і при оцінці витрат компанії на виробництва, що дозволяє вичленувати найбільш затратні ділянки виробничого процесу і провести роботу зі зниження витрат.

Порівняльний метод дозволяє оцінити показники результативності діяльності компанії з аналогічними показниками інших підприємств або галузі в цілому. Використання цього методу при аналізі дає можливість оцінити результативність в рамках розвитку галузі.

Факторний метод у свою чергу дає можливість оцінити вплив конкретного фактора на ефективність виробництв.

Підсумовуючи, можна сказати, що результативність досить складна економічна категорія і для проведення якісного аналізу важливо використовувати кілька методів для оцінки одного й того ж показника, що дозволить зробити більш об'єктивний висновок про ефективність виробничого процесу в компанії.

1.3. Шляхи підвищення результативності діяльності торговельного підприємства

Результативність торговельних підприємств є одним із найважливіших критеріїв їхньої конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Проте, на

практиці досягнення високих показників результативності часто ускладнюється такими чинниками, як економічні коливання, зміна споживчих уподобань, поява нових каналів збуту та технологій. Це підвищує актуальність дослідження шляхів підвищення результативності торговельних підприємств, що дозволить їм ефективно розвиватися в сучасних умовах.

Кавун С. В. у своєму дослідженні основою результативності діяльності торговельного підприємства вбачає запровадження процесу нових інновацій в торгівлі [12, с. 224].

Процесні інновації впроваджуються, коли організація вирішує існуючу проблему або виконує існуючий бізнес-процес принципово іншим способом, що створює щось дуже корисне і для тих, хто виконує цей процес, і для тих, хто користується його результатом.

Метою впровадження процесних інновацій у торгівлі є створення високотехнологічного торгового підприємства. Відповідно до цього позначені автором елементи процесу впровадження інновацій у діяльність торговельного підприємства в перспективі сприятимуть створенню конкурентних переваг торгового підприємства, а також стануть предметом більш розгорнутих подальших досліджень.

У перспективі успішне використання інноваційних ідей має вирішальне значення для поліпшення, переосмислення та переоцінки бізнес-процесів для підвищення ефективності та прибутковості торгових підприємств.

У дослідженні [34, с. 178] науковець наголошує, що з розвитком сучасної інфраструктури торгових мереж, включаючи транспортні системи, складування і розподіл товару по торгових точках, зросла потреба в масовому обслуговуванні, що робить логістику важливою ланкою розвитку торгівлі.

У логістичному ланцюгу переміщення матеріальних потоків неможливе без концентрації у певних місцях необхідних запасів, для зберігання яких призначені склади з величезною різноманітністю систем зберігання та розподілу товарів.



Рис. 1.2. Концептуальна модель управління результативністю торговельного підприємства

Джерело: [25, с. 265]

За поганої якості складського господарства, транспортної та розподільної систем навіть в умовах налагодженого виробництва та постачання товару споживачеві ефективність всієї системи знижуватиметься. Оскільки складські витрати становлять значну частку загальних логістичних витрат, оптимізація витрат на складську діяльність призводить до підвищення ефективності логістичної системи підприємства.

Якщо складська логістика поєднується з розподільною та транспортною логістикою, то необхідно розглянути перерозподіл матеріальних ресурсів між складами з урахуванням їх місця розташування відносно один одного, а також підвищення якості логістичного сервісу. У межах діяльності цілого підприємства важливо оцінювати кожен компонент як складову ланку системи вищого рівня — логістичної [35].

Стояненко І. В. зазначає, що логістика та управління ланцюгами поставок на сучасному етапі кардинально змінили підходи до проблем організації складування. Вибір стратегії складування в ланцюзі постачання, організація складського господарства, формування складської мережі — все це вимагає забезпечення комплексного підходу з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають як на функціонування складської мережі, так і на конкретний склад у ланцюзі постачання [35]

Управління складом має адаптуватися до будь-яких змін логістичної системи, пов'язаних з вантажопереробкою, обслуговуванням клієнтської бази, накопиченням і розподілом товарно-матеріальних цінностей, прогнозом можливих форс-мажорних обставин [36].

Комплексний підхід до розробки логістичних рішень передбачає аналіз роботи складу з позиції системного аналізу як єдиного цілого при взаємодії із зовнішнім середовищем. Склад можна розглядати як складову частину інтегрованої системи логістики, яка формує організаційні, технічні та економічні вимоги до складської діяльності з визначенням цілей та критеріїв її оптимального розвитку.

Завдання оптимізації складської системи вирішує аналітичний відділ логістики, який керується загальними корпоративними, стратегічними і локальними цілями підприємства з аналізом внутрішніх та зовнішніх факторів, що застосовуються до даного підприємства, регіону та стану економіки.

Підприємства, що мають багато дрібних клієнтів, схильні створювати розгалужену мережу складів, щоб бути ближчими до клієнтів, враховуючи витрати на оренду та будівництво складу. При цьому регіональний фактор очевидний — чим ширший ринок, тим більше складів необхідно, оскільки транспортні витрати безпосередньо залежать від відстані та потрібні додаткові пункти обробки та пересортування матеріальних ресурсів, тобто додаткові складські площі.

Завдання фахівців з логістики, що визначають оптимальну кількість складів, зводиться до пошуку балансу між витратами на складську діяльність та рівнем обслуговування клієнтів.

Одним з показників рівня обслуговування вважаються втрачені продажі, оскільки відсутність гарантії поставки не тільки за асортиментом і обсягом, але і за термінами виконання може призвести до відмови клієнтів працювати з даним підприємством і, отже, до зниження обсягу продажів і прибутку. Щоб запобігти втраті клієнтської бази, відділ маркетингу займається прогнозом ринку збуту визначення обсягу продажів.

Транспортні витрати, пов'язані з доставкою вантажів на склади, очевидно, збільшуватимуться з кількістю складів. У той же час завдяки зростанню кількості складів та їх наближенню до клієнта скорочується відстань доставки, а це призводить до зменшення транспортних витрат та забезпечення поставки в строк. Витрати для зберігання вантажів зростають прямо пропорційно числу складів з підвищенням витрат на експлуатацію при складуванні. Через збільшення радіусу обслуговування та віддаленості від клієнта зростають транспортні витрати і час доставки замовлення.

Трут О. О. зазначає, що збільшення числа складів передбачає включення до системи складів з різною потужністю та функціями в ланцюзі постачання. Виділимо два види взаємодії складів у системі складування:

- децентралізована система постачання, у складі якої склади однакового функціонального призначення, але різної потужності залежно від обсягу постачання та попиту клієнтів;
- централізована система постачання, у складі якої склади різного функціонального призначення. У такій системі центральний склад є розподільним, на ньому концентруються запаси і переформовуються партії товару відповідно до регіональних складів; на таких складах основна увага приділяється раціональній вантажно-розвантажувальній діяльності та побудові зони зберігання [41, 75].

Завдання оптимізації складської системи вирішує аналітичний відділ логістики, який керується загальними корпоративними, стратегічними і локальними цілями підприємства з аналізом внутрішніх та зовнішніх факторів, що застосовуються до даного підприємства, регіону та стану економіки.

Підприємства, що мають багато дрібних клієнтів, схильні створювати розгалужену мережу складів, щоб бути ближчими до клієнтів, враховуючи витрати на оренду та будівництво складу. При цьому регіональний фактор очевидний — чим ширший ринок, тим більше складів необхідно, оскільки транспортні витрати безпосередньо залежать від відстані та потрібні додаткові пункти обробки та пересортування матеріалів, т.е. е. додаткові складські майдани.

Завдання фахівців з логістики, що визначають оптимальну кількість складів, зводиться до пошуку балансу між витратами на складську діяльність та рівнем обслуговування клієнтів.

Одним з показників рівня обслуговування вважаються втрачені продажі, оскільки відсутність гарантії поставки не тільки за асортиментом і обсягом, але і за термінами виконання може призвести до відмови клієнтів працювати з даним підприємством і, отже, до зниження обсягу продажів і прибутку. Щоб запобігти втраті клієнтської бази, відділ маркетингу займається прогнозом ринку збуту визначення обсягу продажів.

Транспортні витрати, пов'язані з доставкою вантажів на склади, очевидно, збільшуватимуться з кількістю складів. У той же час завдяки зростанню кількості складів та їх наближенню до клієнта скорочується відстань доставки, а це призводить до зменшення транспортних витрат та забезпечення поставки в строк. Витрати для зберігання вантажів зростають прямо пропорційно числу складів з підвищенням витрат на експлуатацію при складуванні. Через збільшення радіусу обслуговування та віддаленості від клієнта зростають транспортні витрати і час доставки замовлення.

Важливо пам'ятати, що збільшення числа складів передбачає включення до системи складів з різною потужністю та функціями в ланцюзі постачання. Виділимо два види взаємодії складів у системі складування:

- децентралізована система постачання, у складі якої склади однакового функціонального призначення, але різної потужності залежно від обсягу постачання та попиту клієнтів;
- централізована система постачання, у складі якої склади різного функціонального призначення. У такій системі центральний склад є розподільним, на ньому концентруються запаси і переформовуються партії товару відповідно до регіональних складів; на таких складах основна увага приділяється раціональній вантажно-розвантажувальній діяльності та побудові зони зберігання [38, с.9].

Для затребуваності товарів необхідно забезпечувати їхню максимальну доступність клієнтам за рахунок раціональних завантажень складів з урахуванням прогнозів, а також оптимальне розташування по відношенню до клієнта. Для створення необхідної доступності використовується принцип Make to forecast, який враховує прогноз клієнтського попиту [41].

Перший етап аналізу складської діяльності починається з оцінки ефективності витрат зберігання, саме оцінки вхідного і вихідного матеріальних потоків. Врівноважене співвідношення «входу — виходу» свідчить про те, що циркуляція вантажів складі здійснюється без залеживаний, товар майже відразу відвантажується.

На другому етапі аналізу складської діяльності збирається зведена інформація по всіх клієнтах за аналізований період з визначенням ключових (значущих) клієнтів, оцінюються розмір клієнтської бази, обсяг продажів по місяцях кожному з клієнтів, а також основні напрямки доставки. Далі аналізується структура доставок: кількість відвантажень самовивізом та відвантажень найманим. При визначенні оптимальної кількості складів та їх розташування «склад - клієнт» слід враховувати, що відвантаження з дрібних

складів на інші практично відсутні, отже, такі склади в ланцюзі поставок є проміжним ланкою між центральним (розподільчим) складом та клієнтом.

На складах нижчого рівня аналіз клієнтської бази ведеться як з метою моніторингу можливості самовивезення, а й у тому, щоб шукати перетину клієнтської бази подібних складів з регіональними розподільними складами. Тому необхідно здійснювати чітке планування та прогнозування попиту, щоб уникнути подвійної плати за транспортування.

У межах складської системи виділяють такі основні проблеми:

- неритмічний процес постачання та відвантаження зі складів, що негативно впливає на ефективність рівня запасів;
- домінування входу над виходом товарів на складах, що веде до затоварювання складу;
- перетин клієнтської бази складів нижчого рівня з розподільчим складом при централізованій системі складів, що у деяких випадках веде до подвійним транспортним витратам;
- неефективне використання площ складів, що орендуються.

Ще одним варіантом поліпшення ефективності витрат є перегляд норм зберігання матеріальних ресурсів при обліку зростання або скорочення відвантажень зі складу або нерівномірному «вході — виході».

При централізованій системі складування слід брати до уваги резерви на дрібних складах регіону, які можуть скорочуватися з переміщенням на центральний склад, куди товар спочатку відвантажується.

Запропоновані заходи ведуть до значного зменшення загальнологістичних витрат, включаючи витрати зберігання та транспортування, що позитивно позначиться на доходах підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕРО Н»

2.1. Тенденції розвитку ринку напоїв України

Ринок напоїв в Україні є важливою частиною споживчого сектору, який включає як алкогольні, так і безалкогольні напої. Виробництво напоїв в Україні стабільно зростає, при цьому важливу роль відіграють великі виробники, які контролюють значну частину ринку. В Україні працюють як локальні бренди, так і міжнародні компанії, що мають виробництво на території країни.

Ринок поділяється на кілька основних сегментів, що мають свої особливості розвитку та тенденції. Безалкогольні напої включають воду (мінеральну, питну), соки, нектар, газовані напої, енергетичні напої.

Газовані напої займають значну частину ринку, але споживання їх поступово зменшується через підвищення уваги до здоров'я. У 2022 році обсяг вітчизняного ринку споживання солодких газованих напоїв склав 1,3 млрд л, тобто приблизно 37 л. солодких напоїв на рік на одну людину, якщо рахувати кожного українця. Для порівняння, у Великій Британії цей показник становить 79,4 л.

Попит на енергетичні напої зростає, особливо серед молодшої аудиторії, що зумовлено підвищеним рівнем фізичної активності та потребою у швидкій енергії.

Вода (як питна, так і мінеральна) займає вагому частку ринку безалкогольних напоїв. Сегмент мінеральних вод поступово розвивається, зростає інтерес до органічних та функціональних вод (з додаванням вітамінів, мікроелементів).

Розглядаючи структуру ринку напоїв України у 2023 р. можна зазначити, що мінеральна вода займає 61,1 % ринку, солодка газована вода – на другому місці за обсягом, а саме – 20,3 % ринку, холодний чай, солодка

негазована вода, енергетики займають 4-6 %. Структура ринку за видами у натуральному вираженні наведена на рис.

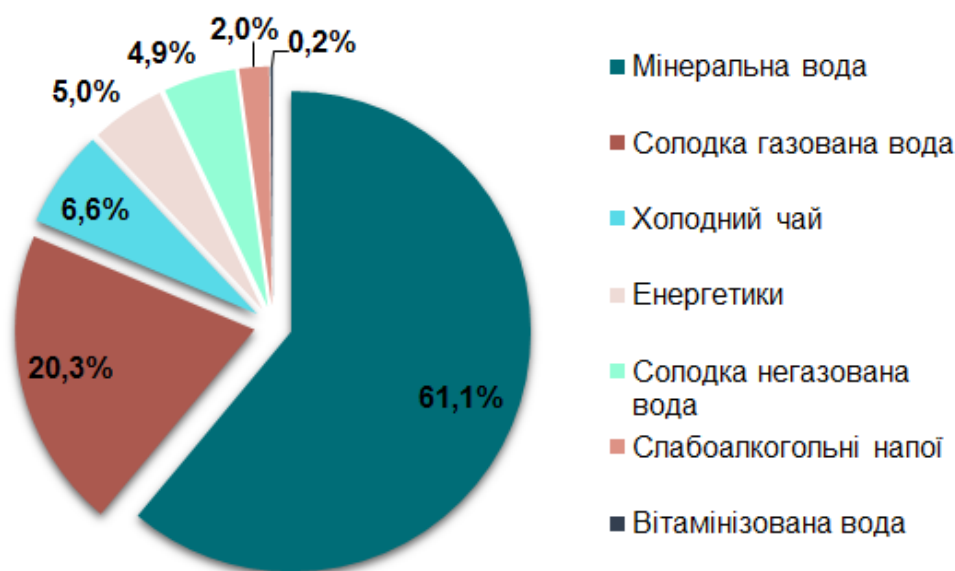


Рис. 2.1. Структура ринку напоїв за видами у натуральному вираженні у 2023 р., %

Джерело: [31]

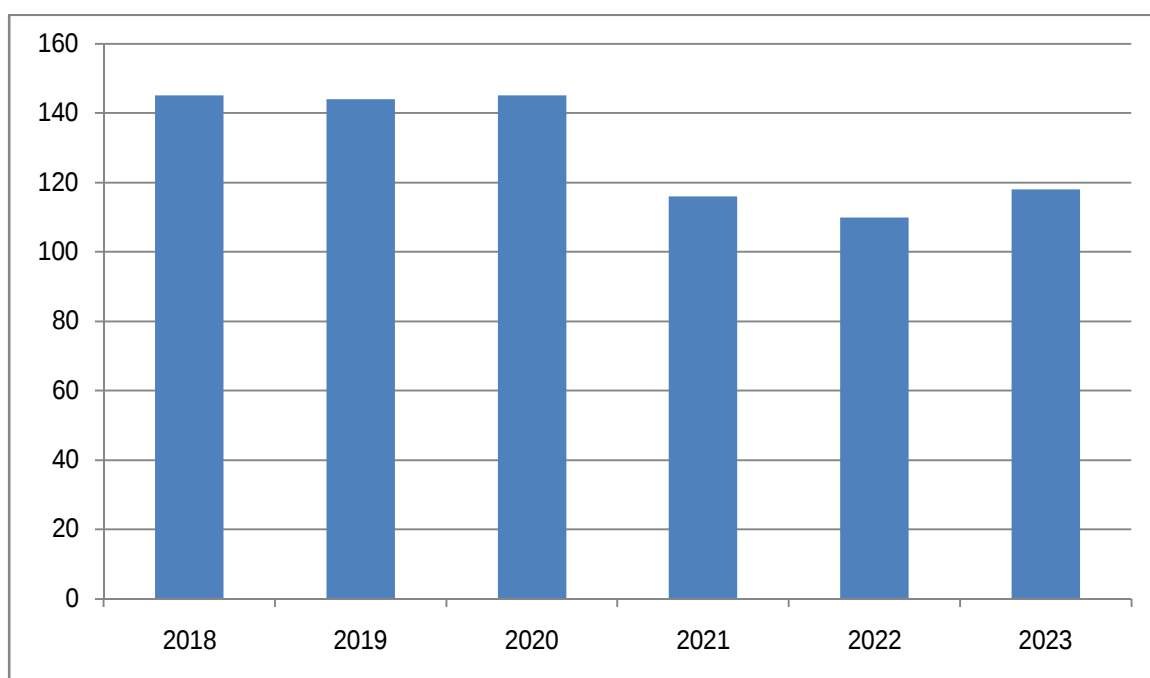


Рис. 2.2. Динаміка виробництва безалкогольних напоїв в Україні у 2018-2023 рр. млн. дал.

Джерело: [42]

За даними, представленими на рис. можна зазначити, що у 2018–2020 роках обсяги виробництва залишалися стабільними, коливаючись у межах

144–145 млн дал. У 2021 році обсяги виробництва різко знизилися до 116 млн дал (-20,0% порівняно з 2020 роком). Це було пов'язано з економічними наслідками пандемії COVID-19, що негативно вплинуло на виробництво в галузі і зниження купівельної спроможності. У 2022 році було зафіксовано найменший обсяг виробництва — 110 млн дал. Це зниження було зумовлене початком війни. У 2023 році обсяги виробництва дещо зросли до 118 млн дал (+7,3% порівняно з 2022 роком). Це може свідчити про поступове відновлення галузі.

Виробництво безалкогольних напоїв в Україні демонструє нестабільність із тривалою тенденцією до скорочення у 2018–2023 роках. Зниження обсягів після 2020 року могло бути спричинене низкою зовнішніх чинників, таких як економічна криза, пандемія та початок війни. Проте, приріст у 2023 році свідчить про можливу стабілізацію та відновлення виробництва.

Імпорт та експорт відіграють важливу роль у формуванні пропозиції на ринку. Імпорт напоїв стабільно зростає, що свідчить про високий попит на іноземні бренди та нові смаки.

Лідерами українського ринку безалкогольних напоїв є ряд компаній. Так, «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», що входить до Coca-Cola Hellenic Group представлена наступними торговими марками «Coca-Cola»; «Sprite»; «Fanta»; «BonAqua»; «Schweppes»; холодний чай «Nestea»; енергетичні напої «Burn», «Gladiator». «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» займає 25,4% ринку. «PepsiCo» - американська транснаціональна компанія, що представлена наступними торговими марками та сегментними групами: газовані солодкі напої («Pepsi», «7up», «Mirinda»); холодний чай («Lipton Ice Tea»); енергетичний напій («Adrenalin Rush»); соки «Садочок» і «Сандора». Компанія займає 19,3% українського ринку безалкогольних напоїв. «Оболонь» представлена наступними ТМ: «Живчик»; «Lemonissimo Lemonata»; «Смачна класика»; «Оболонська»; «Старокиївський Квас».

«Аквапласт» та ін. Частка ринку становить 10%. Структуру ринку представимо на рис.

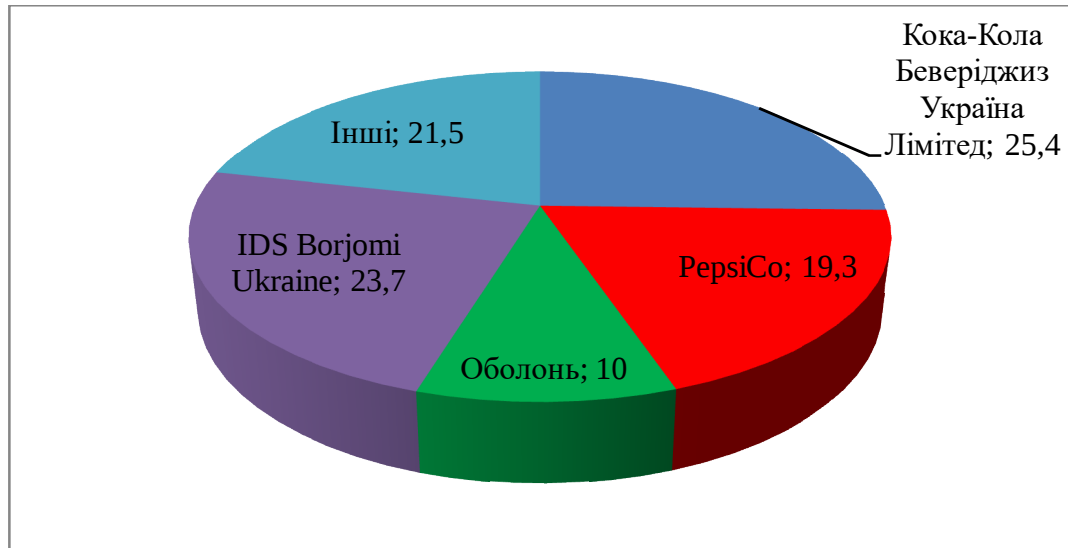


Рис. 2.3. Частки компаній виробників безалкогольних напоїв, %

Джерело: [31]

Основні виробники мінеральної води: IDS Borjomi Україна «IDS Borjomi Ukraine» - дочірнє підприємство світового холдинга IDS Borjomi International, одного із найбільшого світового гравця на ринку мінеральних вод. На ринку України представлені наступні торгові марки: ТМ «Borjomi»; ТМ «Aqua Life»; ТМ «Миргородська»; ТМ «Моршинська». «IDS Borjomi Україна» займає 23,7% українського ринку. Корпорація «Українські мінеральні води»: ТМ «Поляна Квасова»; ТМ «Лужанська» - 7 %. Компанія «Бон Буассон»: ТМ Бон Буасон. Компанія «Карпатські мінеральні води»: ТМ «Джерельце»; ТМ «Карпатська Джерельна» Buvette Smart water: ТМ «Бювет» - 5 %.

Ринок напоїв в Україні є висококонкурентним, з присутністю великих міжнародних брендів. У той же час, конкуренція серед українських виробників теж досить висока.

Динаміка імпорту та експорту напоїв в Україні останніми роками демонструє змішані тенденції, зумовлені як внутрішніми так і зовнішніми економічними чинниками.

Експорт безалкогольних напоїв залишається стабільним, з основними ринками збуту в сусідніх країнах. Основну частку експорту становлять мінеральні води, які мають конкурентну перевагу завдяки високій якості. У 2022-2023 роках спостерігалось зростання експорту до країн ЄС через адаптацію виробників до європейських стандартів.

Головною відмітною рисою ринку є сезонність попиту: літній період завжди відрізняється зростанням споживання даного продукту. Для підтвердження можемо навести наступний факт. За даними статистики, протягом усього року компанії випускають менше 50 % обсягу продукції, яка виробляється в піковий час (квітень–липень) [31].

Проведемо дослідження тенденцій розвитку світового ринку безалкогольних напоїв.

Дослідимо регіони та країни, де зафіксовано найбільше споживання безалкогольних напоїв на душу населення (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

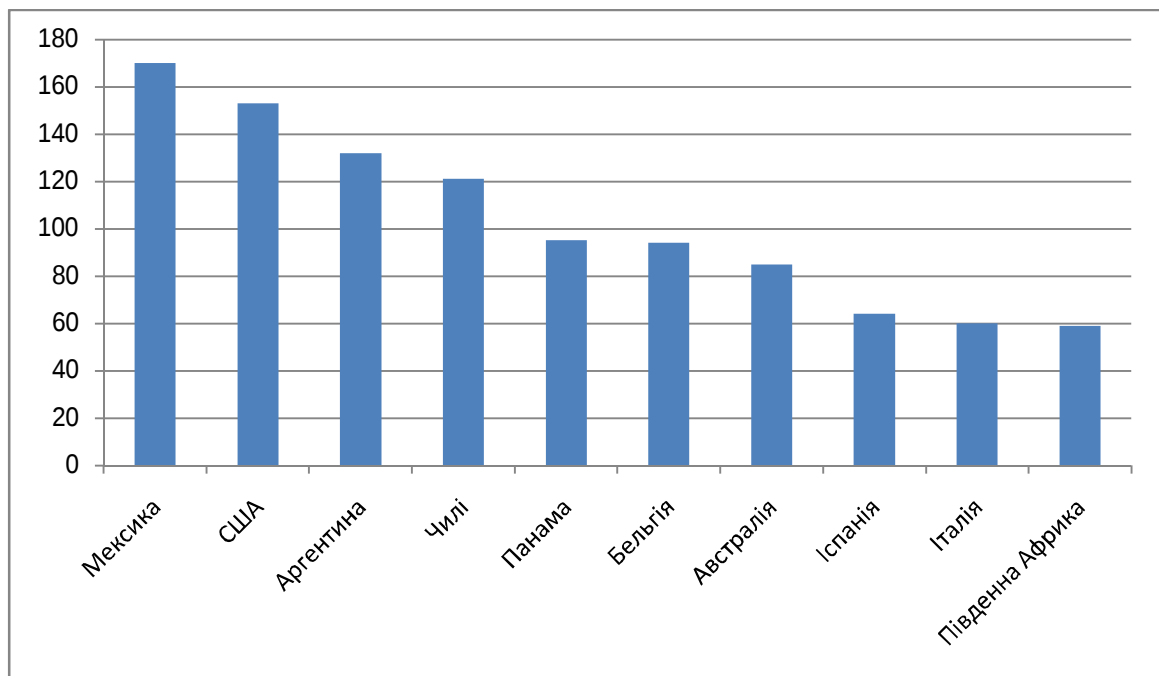
Країни найбільшого споживання безалкогольних напоїв за 2019—2020 рр.

№ п/п	2019 р.		№ п/п	2020 р.	
	Країна	Кількість літрів на душу населення за рік		Країна	Кількість літрів на душу населення за рік
1.	Мексика	170	1.	Аргентина	156
2.	США	153	2.	США	155
3.	Аргентина	132	3.	Чилі	141
4.	Чилі	121	4.	Мексика	137
5.	Панама	95	5.	Уругвай	113
6.	Бельгія	94	6.	Бельгія	109
7.	Австралія	85	7.	Німеччина	98
8.	Іспанія	64	8.	Норвегія	97
9.	Італія	60	9.	Саудівська	89
10.	Південна Африка	59	10.	Болівія	88

Джерело: [31]

За результатами аналізу даних у табл. можна відмітити, що Латиноамериканські країни (Мексика, Аргентина, Чилі, Уругвай) демонструють високе споживання безалкогольних напоїв, що пояснюється

їхнім культурним сприйняттям таких продуктів. Європейські країни мають порівняно нижчі обсяги споживання, але демонструють стабільне зростання. Латиноамериканські країни залишаються лідерами у споживанні безалкогольних напоїв, але є динамічні зміни серед позицій країн через різницю в культурних вподобаннях і ринкових умовах. У 2016 році Аргентина вийшла на перше місце, що свідчить про зростання споживання в цій країні, тоді як Мексика суттєво знизила свої показники.



Джерело: [31]

Рис. 2.4. Країни, найбільші споживачі безалкогольних напоїв, літрів на душу населення /рік

У Європі та інших регіонах спостерігається поступове збільшення споживання, що вказує на потенціал для подальшого розвитку ринку безалкогольних напоїв.

Таблиця 2.2.

Топ-10 найбільших виробників безалкогольних напоїв у 2020 р.

№ п/п	Назва компанії	Географія основного бізнесу	№ п/п	Назва компанії	Географія основного бізнесу
1.	The Coca-Cola	Світовий ринок	1.	The Coca-Cola	Світовий ринок
2.	PepsiCo Inc	Світовий ринок	2.	PepsiCo Inc	Світовий ринок
3.	Group Danone	Світовий ринок	3.	Dr Pepper	Ринок Пн.

№ п/п	Назва компанії	Географія основного бізнесу	№ п/п	Назва компанії	Географія основного бізнесу
4.	Nestle SA	Світовий ринок	4.	Nestle SA	Світовий ринок
5.	Tingyi Holding Corp	Ринок Китаю	5.	Suntory Holding	Ринок Азії
6.	Dr Pepper Shapple	Ринок Пн.	6.	Group Danone	Світовий ринок
7.	Suntory Holding Ltd	Ринок Азії	7.	Red Bull GmbH	Світовий ринок
8.	Hangzhou Wahaha	Ринок Китаю	8.	Tingyi Holding	Ринок Китаю
9.	Uni-President	Ринок Китаю	9.	Asahi Breweries	Ринок Японії
10.	Aje Group	Ринок Пд. Америки	10.	Kirin Holdings Ltd.	Ринок Японії та Пн. Америки

Джерело: [42]

Аналізуючи дані табл. 2.2. важливо відмітити, що найбільшими світовими виробниками безалкогольних напоїв є «The Coca-Cola» та «PepsiCo Inc».

Таблиця 2.3.

Топ-15 найпопулярніших безалкогольних напоїв у світі

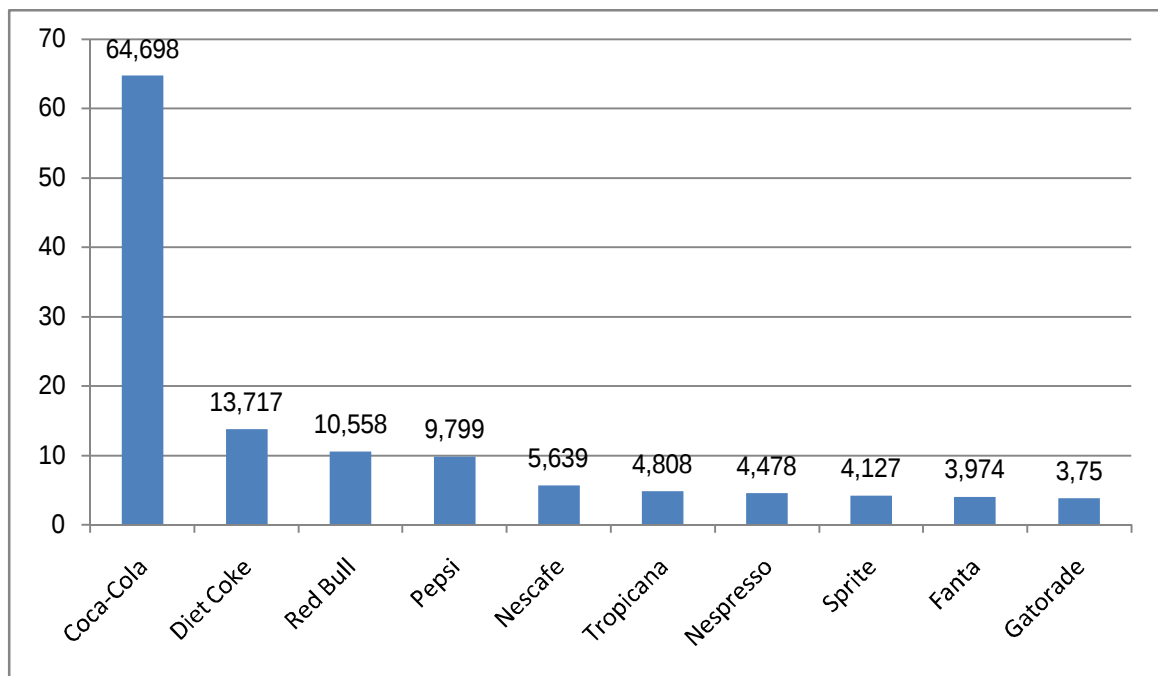
№ п/п	Назва безалкогольних напоїв	Цінність бренду, млн дол. США	Відхилення 2016 р. порівняно з 2015 р.
1.	Coca-Cola	64,698	+7%
2.	Diet Coke	13,717	-2%
3.	Red Bull	10,558	+6%
4.	Pepsi	9,799	-5%
5.	Nescafe	5,639	Нова
6.	Tropicana	4,808	Нова
7.	Nespresso	4,478	Нова
8.	Sprite	4,127	+9%
9.	Fanta	3,974	-1%
10.	Gatorade	3,750	+9%
11.	Mountain Dew	2,465	-3%
12.	Minute maid	2,296	Нова
13.	Dr. Pepper	2,236	+5%
14.	Diet Pepsi	2,230	-2%
15.	Nestea	1,852	Нова

Джерело: [42]

Аналізуючи капіталізацію бренду, можна відмітити, що Coca-Cola залишається беззаперечним лідером ринку безалкогольних напоїв із цінністю бренду 64,698 млн дол. США, що на 7% більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про стабільну популярність і довіру споживачів до бренду. Sprite і Gatorade демонструють найбільше зростання (+9%), що може свідчити про

підвищений попит на ці напої серед молодіжної аудиторії та активних споживачів. Red Bull, з ростом на 6% і цінністю бренду 10,558 млн дол. США, посідає третє місце, зберігаючи популярність серед енергетичних напоїв. У 2020 році до списку увійшли Nescafe, Tropicana, Nespresso, Minute Maid, і Nestea, що свідчить про розширення ринку та зростання популярності напоїв, орієнтованих на здоровий спосіб життя (фруктові соки і холодні чаї). Цінність брендів Pepsi, Fanta, і Mountain Dew знизилася на 5%, 1%, і 3% відповідно.

Спостерігається зміна споживчих уподобань: споживачі все більше цікавляться напоями, орієнтованими на здоровий спосіб життя, що підтверджується появою в рейтингу таких брендів, як Tropicana, Nespresso, та Minute Maid. Конкуренція між традиційними брендами (Pepsi, Fanta) та новими гравцями загострюється, стимулюючи інновації в індустрії.



Джерело: [31]

Рис. 2.5. Капіталізація світових брендів безалкогольних напоїв у 2020 р., млн дол.

Ринок безалкогольних напоїв має високий рівень конкуренції з помірними бар'єрами для входу нових гравців. Узагальнимо результати дослідження з використанням методики за М. Портером. Оцінювання

конкуренції в галузі за моделлю Майкла Портера включає аналіз п'яти ключових сил, що визначають рівень конкуренції та привабливість ринку.

Влада споживачів у галузі напоїв України має помірний вплив.

Балансується сила впливу за рахунок того, що споживачі мають доступ до широкого вибору напоїв, включаючи безалкогольні, енергетичні, функціональні води, крафтові напої, при цьому, через те, що напої є основою харчування, та задовольняють одну з основних фізіологічних потреб людини, виробники при втраті одних споживачів, можуть легко знайти інших.

З огляду на це, оцінимо владу споживачів на рівні 4 бали.

Влада постачальників. Основними компонентами напоїв є вода, цукор, фрукти, ароматизатори, а також пакувальні матеріали (скло, пластик, картон). В Україні ринок постачання цих ресурсів є розвиненим та має значну диверсифікацію, таким чином, послаблюючи вплив кожного з них. Це значить, що виробник має можливість без значних втрат у вартісному вираженні та якості сировини, замінити постачальника. При цьому, деякі із найбільших виробників напоїв, такі як Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед, PepsiCo залежать від імпорту. Деякі інгредієнти та матеріали (наприклад, специфічні ароматизатори, концентрати для води та соків) імпортуються. Це збільшує залежність виробників напоїв від міжнародних постачальників і курсових коливань. На 2023 рік ринок безалкогольних напоїв України оцінюється на рівні приблизно 22 мільярдів гривень.

З огляду на це, оцінимо владу постачальників на рівні 3 бали.

Потенціал появи нових учасників у галузі напоїв. Для запуску виробництва необхідні значні інвестиції у виробничі потужності, обладнання, логістику та контроль якості. Поряд з цим, додаткові витрати включають маркетинг, розробку бренду, сертифікацію продукції та відповідність стандартам безпеки харчових продуктів. Однак у нішевих сегментах (наприклад, крафтові напої або органічні соки) вхідний бар'єр нижчий.

Ринок безалкогольних напоїв та води розподілений між великими компаніями, такими як «Оболонь», «Моршинська», «Coca-Cola» та «PepsiCo». Вони мають переваги у масштабах виробництва, налагодженій логістиці та впізнаваності торгової марки. Також, новим виробникам потрібно налагодити логістику для забезпечення ефективного розподілу продукції. Для нових учасників це може стати значною перепорою, особливо в умовах нестабільної інфраструктури.

З урахуванням вищезазначених факторів, *потенціал появи нових учасників у галузі напоїв України можна оцінити на 4/5*. Бар'єри для входу є помірними через наявність нішевих можливостей, але високі стартові витрати, конкуренція з великими гравцями та регуляторні вимоги стримують потенційних виробників.

Конкуренція в галузі.

Ринок напоїв в Україні висококонкурентний. Присутні як великі міжнародні компанії (*Coca-Cola, PepsiCo*), так і сильні локальні виробники (*Оболонь, Моршинська, Миргородська*). Ринок поділений на кілька сегментів (газовані напої, мінеральна вода, соки, крафтові напої), у кожному з яких діє значна кількість гравців. Продукція багатьох компаній у різних сегментах є подібною за якістю та позиціонуванням, що посилює змагання за споживачів через цінові акції, знижки та спеціальні пропозиції. Проте, в преміальному сегменті споживачі частіше орієнтуються на бренд і унікальність продукту.

Попри високу конкуренцію, компанії намагаються виділитися через унікальні пропозиції, такі як органічні або функціональні напої, нові смаки, екологічну упаковку.

Але у базових сегментах (наприклад, вода чи газовані напої) продукти часто мало відрізняються. Висока конкуренція та низька маржинальність у масових сегментах можуть змушувати слабших гравців залишати ринок.

Конкуренція в галузі напоїв України є дуже високою. Основними рушійними силами є насиченість ринку, активна боротьба за споживача та необхідність відповідати новим вимогам і трендам. При цьому сильні позиції

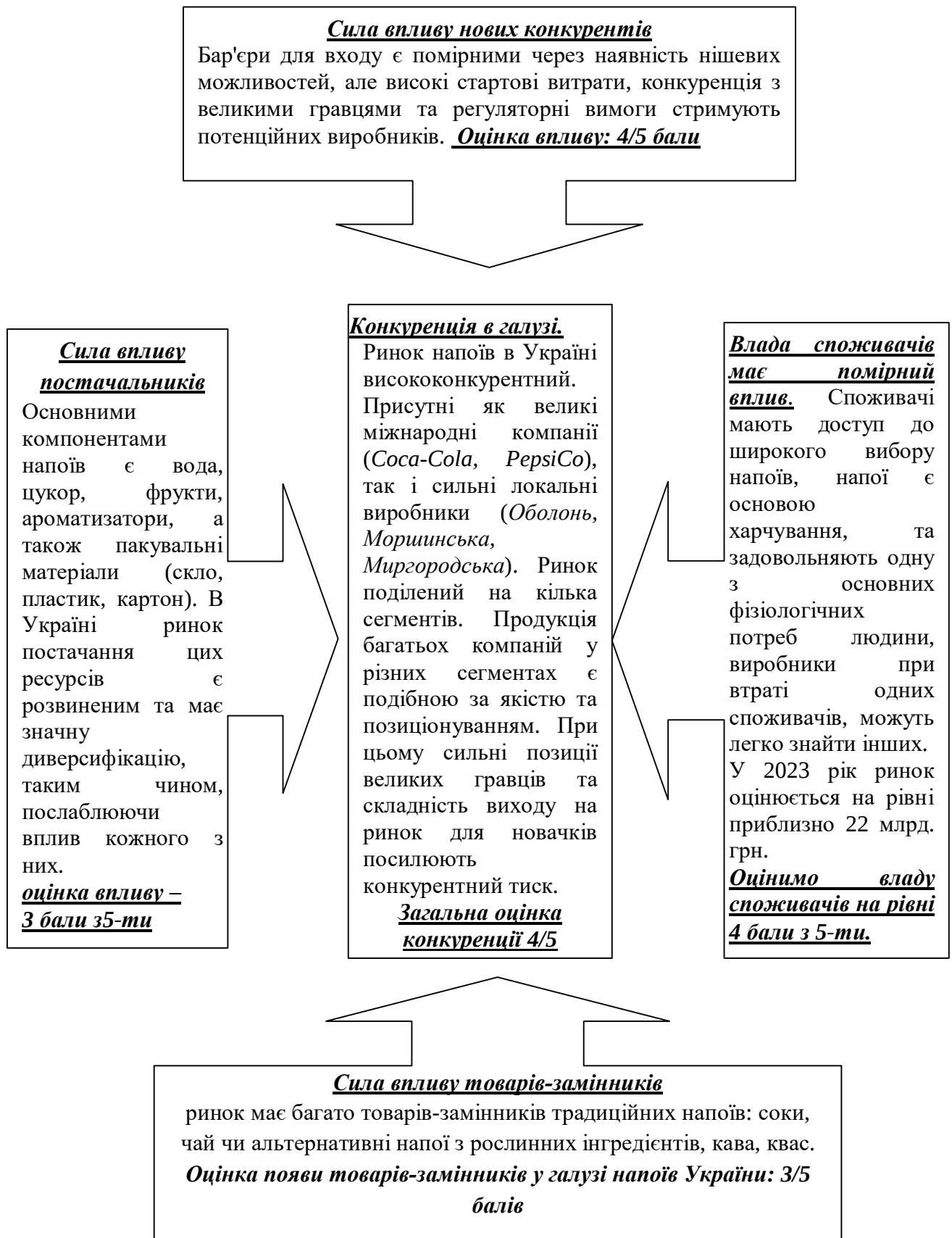


Рис. 2.6. Оцінювання конкуренції в за М. Портером для ринку напоїв України

Джерело: побудовано автором

великих гравців та складність виходу на ринок для новачків посилюють конкурентний тиск.

Загальна оцінка конкуренції 4/5

Оцінка ***появи товарів-замінників у галузі напоїв України*** за 5-бальною шкалою враховує різноманітність альтернативних продуктів, їхній вплив на ринок і споживчі переваги. Український ринок має багато товарів-замінників традиційних напоїв. Наприклад, вода може бути замінена на функціональні напої, соки, чай чи альтернативні напої з рослинних інгредієнтів. Багато замінників мають схожу ціну з основними категоріями напоїв, наприклад, замість газованої води споживач може обрати чай або соковмісний напій, що легко доступний. основні замінники, такі як кава або чай, доступні повсюдно.

Оцінка появи товарів-замінників у галузі напоїв України: 3/5. Ринок демонструє високу активність у сегменті замінників, що спричинено змінами у вподобаннях споживачів і трендами на здоровий спосіб життя. Проте доступність таких продуктів і бар'єри для входу стримують їхній повний потенціал.

Ринок напоїв в Україні є великим і розвивається, зі стабільним попитом на основні категорії напоїв. Найбільш популярними залишаються газовані напої, а також вода та сік. При цьому ринок відзначається зростаючим попитом на напої з низьким вмістом цукру та натуральні соки.

Оцінювання конкуренції в галузі за моделлю Майкла Портера дозволило дійти наступних висновків. Галузь характеризується високим рівнем конкуренції між великими брендами, такими як Coca-Cola, Pepsi, Red Bull, і місцевими виробниками. Компанії змагаються за частку ринку, використовуючи маркетингові технології, інновації в продукції (нові смаки, натуральні напої) та акції. Особливо висока конкуренція у сегменті газованих напоїв і енергетиків. Вхід нових компаній на ринок ускладнений через високі початкові інвестиції (виробництво, дистрибуція, маркетинг) і сильну впізнаваність існуючих брендів. Споживачі можуть обирати замінники безалкогольних напоїв, такі як чай, кава або проста вода. Тенденція до

здорового способу життя збільшує популярність альтернатив, таких як смузі, фреші або кокосова вода.

Для галузі важливо забезпечення сировиною (цукор, підсолоджувачі, вода, концентрати). Залежність від постачальників є помірною, але нестабільність цін на цукор та тару (пляшки, банки) впливає на собівартість напоїв. Покупці мають широкий вибір серед продуктів різних категорій і цінових сегментів. Споживачі, зокрема в Україні, є чутливими до ціни, особливо у часи економічної нестабільності. Це змушує виробників проводити акції та підтримувати конкурентні ціни.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «НЕРО Н»

ТОВ «НЕРО Н» займається закупівлею, зберіганням, транспортуванням і реалізацією безалкогольних напоїв, таких як соки, води, газовані напої, енергетичні напої та інші продукти вітчизняного та імпортного виробництва.

Основною метою ТОВ «НЕРО Н» є забезпечення ринку якісними та доступними безалкогольними напоями, а також створення стабільних партнерських відносин з постачальниками та клієнтами. Підприємство орієнтоване на розвиток і збільшення обсягів продажу, постійне вдосконалення процесів поставки та обслуговування клієнтів.

ТОВ «НЕРО Н» пропонує широкий асортимент безалкогольних напоїв, включаючи:

- Мінеральні води (газифіковані та негазифіковані).
- Соки (пакетовані та в пляшках).
- Газовані солодкі напої.
- Енергетичні напої.
- Напої на основі чаю.

Структура асортименту наведена на рис.

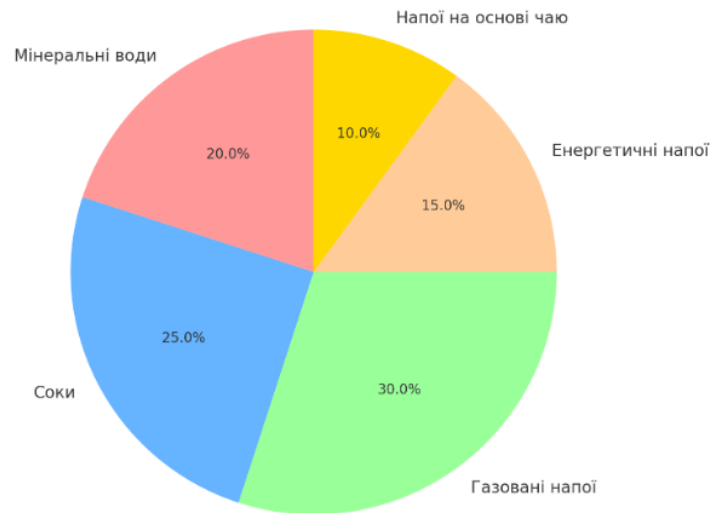


Рис. 2.7. Структура асортименту ТОВ «НЕРО Н» у вартісному вираженні, 2023 р., %

Джерело: [43]

Підприємство орієнтоване на оптову торгівлю, працює з великими мережами супермаркетів, дистриб'юторами, а також компаніями, що займаються роздрібною торгівлею безалкогольними напоями.

ТОВ «НЕРО Н» активно співпрацює з виробниками безалкогольних напоїв, як вітчизняними, так і закордонними. Підприємство забезпечує ефективну логістичну систему, що включає склади для зберігання товару та налагоджені транспортні канали для своєчасних поставок.

Асортимент ТОВ «НЕРО Н» включає як доступні за ціною напої для широкої аудиторії, так і преміум-сегмент. У літній період великим попитом користуються прохолодні газовані напої, соки, холодний чай та мінеральні води.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.8.

Кожен з відповідальних осіб, наведених у орг. структурі має свої посадові обов'язки.

Фінансовий директор відповідає за управління фінансовими ресурсами компанії, зокрема за розробку бюджету, контроль витрат і фінансове планування. Він аналізує фінансові показники, управляє грошовими потоками та забезпечує виконання нормативних вимог у фінансовій сфері.



Джерело: [43]

Рис. 2.8. Організаційна структура ТОВ «НЕРО Н»

Комерційний директор займається організацією та розвитком продажів, працює над стратегією збільшення доходів компанії та зміцненням відносин із клієнтами. Комерційний директор аналізує ринок, впроваджує нові продукти й оптимізує асортимент для підвищення конкурентоспроможності.

Начальник юридичного відділу забезпечує правову підтримку діяльності компанії, перевіряючи документи та договори на відповідність законодавству. Він також представляє інтереси компанії в судах і допомагає уникати правових ризиків.

Керівник ІТ-відділу відповідає за безперебійну роботу технічної інфраструктури компанії, зокрема серверів, програмного забезпечення та мереж. Він впроваджує нові технології, підтримує інформаційну безпеку та забезпечує технічну підтримку співробітників.

Результативність діяльності підприємства залежить від ефективності його співробітників. Динаміку та структуру персоналу підприємства проаналізовано та наведено в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники чисельності персоналу ТОВ «НЕРО Н» та його структура

Показник	Роки						2023р. до 2021р. (+/-)	
	2021р.		2022 р.		2023 р.			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньоспискова	165	100	168	100	179	100	14	0

Показник	Роки						2023р. до	
чисельність персоналу,вт.ч.:								
-управлінський персонал	21	12,5	18	10,7	18	10,2	-2,367	-2,3
-робітники основного виробництва	127	76,8	126	75	141	79	14,69	2,2
-робітники допоміжного виробництва	18	10,7	24	14,3	18	10,1	0,424	-0,6

Джерело: розраховано автором за [43]

За результатами дослідження встановлено, що середньоспискова чисельність персоналу зросла на 14 осіб або +8,5% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може свідчити про нарощення обсягів діяльності підприємства.

Кількість управлінців зменшилася на 2 особи або -11,3%, а їхня частка у загальній чисельності персоналу знизилася на 2,3%. Це є наслідком оптимізації управлінського апарату та перерозподілу функцій між працівниками.

Кількість працівників основного виробництва зросла на 14 осіб або +11%, а їхня частка збільшилася на 2,2%. Це свідчить про пріоритет підприємства на виробничу діяльність і збільшення виробничих потужностей.

Таблиця 2.5

Якісний склад персоналу ТОВ «НЕРО Н» за статтю

Показник	Роки						2023р. до 2021р. (+/-)	
	2021р.		2022 р.		2023 р.			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньоспискова чисельність персоналу, в т.ч.:	165	100	168	100	179	100	14	0
- чоловіки	129	78	129	77	125	70	-3	-8
- жінки	36	22	39	23	54	30	17	8

Джерело: розраховано автором за [43]

За результатами дослідження встановлено, що Кількість чоловіків зменшилася на 3 особи або -2,3%, а їхня частка в загальній чисельності знизилася на 8% з 78% у 2021 році до 70% у 2023 році. Це може свідчити про

негативні наслідки мобілізації. В свою чергу кількість жінок зросла на 17 осіб або +47,2%, а їхня частка збільшилася на 8% (з 22% у 2021 році до 30% у 2023 році). Зростання жіночого персоналу свідчить про поступову гендерну диверсифікацію складу працівників.

Таблиця 2.6

Якісний склад персоналу ТОВ «НЕРО Н» за рівнем освіти

Показник	Роки						2023р. до 2021р. (+/-)	
	2021р.		2022 р.		2023 р.			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність персоналу	165	100	168	100	179	100	14	0
Неповна вища освіта	101	61	108	64	113	63	+12	+2
Вища освіта	64	39	60	36	66	37	+2	-2

Джерело: розраховано автором за [43]

За результатами аналізу якісного складу персоналу, важливо відмітити, що у 2023 році кількість працівників із неповною вищою освітою збільшилася на 12 осіб, що свідчить про переважне залучення таких працівників. Частка цієї категорії в загальній чисельності зросла на 2% (з 61% у 2021 році до 63% у 2023 році). Кількість працівників із вищою освітою збільшилася на 2 особи, але їх частка в загальній чисельності знизилася на 2% (з 39% у 2021 році до 37% у 2023 році). Це може вказувати на недостатню увагу до залучення висококваліфікованих кадрів.

Поряд з цим, проаналізувавши стан справ відносно персоналу ТОВ «НЕРО Н», можемо зробити висновок, що колектив на підприємстві стабільний, більшість працівників працюють у компанії більше 5 років, тому можна сказати, що в колективі високе почуття відповідальності та взаємодопомоги. Більшість працівників задоволені своєю роботою завдяки стабільній заробітній платі та соціальному забезпеченню. З кожним працівником укладається трудовий договір, рішення відносно прийняття та звільнення приймає директор.

2.3. Оцінювання результативності діяльності ТОВ «НЕРО Н»

З метою оцінювання результативності діяльності підприємства спочатку проведемо аналіз основних показників діяльності ТОВ «НЕРО Н».

Для цього використаємо фінансову звітність ТОВ «НЕРО Н» за 2021-2023р.р.: форма № 1 “Баланс”, форма № 2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)”.

Таблиця 2.7

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «НЕРО Н»

Показники	Роки		Відхилення 2023 від 2021	
	2022	2023	абсол. знач.	в %
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції	296885	345206	48321	16,28
2. Валовий прибуток	297023,80	345242,30	48218,50	16,23
3. Собівартість реалізованої продукції	265927,50	322029,60	56102,10	21,10
4. Адміністративні витрати	79,80	80,65	0,85	1,07
5. Витрати на збут	6,65	6,72	0,07	1,05
6. Інші операційні доходи	139,10	36,70	-102,40	-73,62
7. Інші операційні витрати	20561,80	34145,50	13583,70	66,06
8. Фінансові результати від операційної діяльності	4590,50	8527,90	3937,40	85,77
9. Інші фінансові доходи	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Фінансові витрати	944,00	539,30	-404,70	-42,87
11. Чистий прибуток (збиток)	3764,20	3992,90	228,70	6,08

Джерело: розраховано автором за [43]

Як свідчать результати аналізу основних показників діяльності ТОВ «НЕРО Н» дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 16,28% (на 48 321 тис. грн) порівняно з 2021 роком, що демонструє позитивну динаміку продажів. Валовий прибуток також зріс на 16,23% (на 48 218,5 тис. грн), що підтверджує ефективність реалізації продукції, хоча темпи зростання співмірні з доходом, що вказує на стабільну маржинальність. При цьому, варто звернути увагу, що собівартість реалізованої продукції зросла значно більше – на 21,10% (на 56 102,1 тис. грн), що свідчить про підвищення витрат на виробництво. Це може свідчити про зростання цін на ресурси або інші фактори, які вплинули на витрати.

Адміністративні витрати та витрати на збут практично не змінилися (зростання на 1,07% та 1,05% відповідно), що вказує на стабільність у витратах на управління та маркетинг. Значне зниження інших операційних доходів на 73,62% (на 102,4 тис. грн) може свідчити про втрату додаткових джерел доходу, що є негативним фактором. Інші операційні витрати суттєво зросли – на 66,06% (на 13 583,7 тис. грн), що може впливати на загальну рентабельність підприємства.

Позитивною динамікою є зростання фінансових результатів від операційної діяльності на 85,77% (на 3 937,4 тис. грн), що свідчить про ефективніше управління основною діяльністю.

Чистий прибуток у 2023 році зріс на 6,08% (на 228,7 тис. грн), проте темпи його зростання значно нижчі за зростання доходу та валового прибутку. Це свідчить про збільшення операційних та інших витрат, які стримують потенціал для подальшого зростання прибутковості.

Таким чином, компанія демонструє позитивну динаміку доходу та валового прибутку, що є свідченням стабільного попиту на продукцію. Водночас підвищення собівартості та зростання інших операційних витрат значно вплинули на темпи зростання чистого прибутку. З огляду на це, важливим є пошук шляхів зростання результативності діяльності для більш стійкого фінансового результату ТОВ «НЕРО Н».

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства, для цього розрахуємо показники ліквідності за аналізований 2021-2023 рр. Ліквідність підприємства характеризує наявність грошових коштів для термінового виконання фінансових зобов'язань підприємства.

Показники короткострокової ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт термінової ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності;

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності для ТОВ «НЕРО Н» за 2023 р.

$$K_{пл2023} = 135\,400,00 / 24\,563,80 = 5,51$$

Коефіцієнт термінової ліквідності для ТОВ «НЕРО Н» за 2023 р. дорівнює:

$$K_{\text{ТЛ}2023} = (135\,400,00 - 148\,044,50) / 24\,563,80 = -0,51$$

Визначимо коефіцієнт абсолютної ліквідності для ТОВ «НЕРО Н» за 2023 р.:

$$K_{\text{АЛ}2023} = 298,90 / 24\,563,80 = 0,01$$

Розраховані дані наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники короткострокової ліквідності ТОВ «НЕРО Н»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	7,16	7,16	5,51	0,00	-1,65
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	1,14	1,09	-0,51	-0,05	-1,66
коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,25	0,02	0,02	0,01	0,00	-0,01

Джерело: розраховано автором за [43]

За результатами аналізу можемо стверджувати, що коефіцієнт поточної ліквідності у 2021–2022 роках залишався незмінним на рівні 7,16, що значно перевищує нормативне (>1), свідчаючи про високу здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами. У 2023 році коефіцієнт знизився до 5,51, що є зменшенням на 1,65 у порівнянні з 2022 роком. Це може свідчити про зменшення ефективності управління оборотними активами або збільшення короткострокових зобов'язань.

У 2021 році значення коефіцієнту термінової ліквідності становило 1,14, перевищуючи нормативний діапазон (>0,7-1), що вказує на здатність підприємства швидко погашати короткострокові зобов'язання ліквідними активами. У 2022 році показник дещо знизився до 1,09, а у 2023 році значення стало від'ємним (-0,51), що є критичним падінням на -1,66 порівняно з 2022 роком. Це вказує на серйозні проблеми з ліквідними активами, які здатні негайно покривати зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у всі три роки (2021–2023) залишався низьким (0,02 у 2021–2022 роках і 0,01 у 2023 році), значно нижчим за норматив ($>0,25$). Це свідчить про відсутність достатньої кількості ліквідних активів, що створює високий ризик неплатоспроможності в короткостроковій перспективі. Зменшення коефіцієнта в 2023 році на 0,01 порівняно з попереднім роком підтверджує тенденцію до погіршення ситуації.

Далі розрахуємо показники фінансової стійкості. Розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості для ТОВ «НЕРО Н» за 2023 р.

$$K_{фс2023} = (0 + 24\,563,80) / 161\,257,60 = 0,15$$

Розрахуємо коефіцієнт власного капіталу для ТОВ «НЕРО Н» за 2023 р.

$$K_{вк2023} = 161\,257,60 / 185\,821,40 = 0,87$$

Результати розрахунку за 2021–2023 рр. представлені у табл. 2.9

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості ТОВ «НЕРО Н»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,5$	0,62	0,16	0,15	-0,46	-0,01
Коефіцієнт власного капіталу	$\leq 1,0$	0,66	0,86	0,87	0,2	0,01
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	0,11	0,03	0,14	-0,08	0,11

Джерело: розраховано автором за [43]

За результатами аналізу показників фінансової стійкості ТОВ «НЕРО Н» важливо наголосити на наступні висновки.

У 2021 році Коефіцієнт фінансової стійкості становив 0,62, що перевищує норматив ($\geq 0,5$) і свідчить про достатню залежність компанії від власного капіталу у фінансуванні. У 2022 році коефіцієнт різко знизився до 0,16, а у 2023 році – до 0,15, що є значним падінням порівняно з 2021 роком (на -0,46) і майже незмінним у 2023 році (на -0,01). Це свідчить про

зменшення частки власного капіталу у структурі фінансування, що може вказувати на зростання залежності від позикових коштів або втрату власного капіталу.

Коефіцієнт власного капіталу у 2021 році становив 0,66, що відповідає нормативу ($\leq 1,0$). У 2022 році він зріс до 0,86, а у 2023 році – до 0,87. Хоча зростання на 0,2 (2022/2021) і 0,01 (2023/2022) є позитивним, високий коефіцієнт може свідчити про недостатнє використання позикового капіталу.

У 2021 році Коефіцієнт покриття фінансових витрат був низьким – 0,11, значно нижчим за норматив (> 1), що свідчить про низьку здатність компанії покривати фінансові витрати своїм прибутком. У 2022 році значення ще більше знизилося до 0,03, що свідчить про погіршення ситуації. У 2023 році показник зріс до 0,14 (+0,11 у порівнянні з 2022 роком), однак він все ще не досягає нормативу. Це може свідчити про значний тиск фінансових витрат на результати діяльності.

Далі проаналізуємо рентабельність діяльності ТОВ «НЕРО Н».

Розрахуємо рентабельність сукупного капіталу для ТОВ «НЕРО Н» за 2021 р.

$$РСК_{2021} = 5\,488 / 53\,284 * 100 = 5,75\%.$$

Розрахуємо рентабельність власного капіталу ТОВ «НЕРО Н» за 2021 р.

$$РВК_{2021} = (13\,384 / 70\,294) * 100 = 19,04\%$$

Таблиця 2.10

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «НЕРО Н» за 2021-2023 роки,

%

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
		2021	2022	2023		
Рентабельність сукупного капіталу	>0	3,20	3,23	2,48	0,03	-0,72
Рентабельність власного капіталу	>0	2,75	2,7	2,15	-0,05	-0,60

Рентабельність реалізації	>0	1,56	1,55	2,47	-0,01	0,91
---------------------------	----	------	------	------	-------	------

Джерело: розраховано автором за [43]

У 2021 році рентабельність сукупного капіталу становила 3,20%, що свідчить про помірну ефективність використання всього капіталу.

У 2022 році рентабельність знизилася до 2,48%, вказуючи на значне зменшення прибутковості активів. У 2023 році спостерігається погіршення до 2,48 %, що вказує на погіршення ефективності використання сукупного капіталу.

Рентабельність власного капіталу у 2021 році складала 2,75 %, демонструючи помірну прибутковість власного капіталу. У 2022 році показник значно впав до 2,70 %, що свідчить про зниження ефективності використання власних ресурсів. У 2023 році рентабельність знизилася до 2,15 %. Це свідчить про погіршення управління власним капіталом.

У 2021 році рентабельність реалізації 1,56%, вказуючи на низьку прибутковість. У 2022 році рентабельність залишилася практично незмінною на рівні 1,55% (-0,01 п.п.), що може свідчити про стабільну, але низьку прибутковість продажів. У 2023 році рентабельність значно зросла до 2,47% (+0,91 п.п.), що є позитивною динамікою, свідчить про покращення маржинальності та підвищення ефективності реалізації.

Далі проаналізуємо динаміку активів та ефективності їх використання у 2021-2023 роках.

Розрахуємо показники фондівддачі, фондоозброєності та фондоємності. Дані показники характеризують ефективність використання основних засобів підприємства. Вони розкривають, наскільки раціонально підприємство використовує свої активи для досягнення виробничих цілей і генерування доходу.

Фондовіддача показує, скільки гривень доходу (виручки) акамулюється з 1 грн. основних засобів.

Фондовіддача=Дохід (виручка) від реалізації продукції / Середньорічна вартість основних засобів

$$\text{Фондовіддача}_{2023} = 345206 / 116,3 = 2968,24$$

Фондоозброєність відображає забезпеченість одного працівника основними засобами.

Фондоозброєність= Середньорічна вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність працівників

$$\text{Фондоозброєність}_{2023} = 116,3 / 179 = 0,65$$

Фондоємність показує, скільки основних засобів потрібно для отримання 1 грн доходу (виручки). Є оберненим показником фондовіддачі.

Фондоємність = Середньорічна вартість основних засобів / Дохід (виручка) від реалізації продукції

$$\text{Фондоємність}_{2023} = 116,3 / 345206 = 0,0003$$

Аналіз динаміки активів та ефективності їх використання у 2021-2023 роках наведемо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка активів та ефективності їх використання у 2021-2023 роках

Активи	2021	2022	2023	Відхилення 2021/2023, %
Дохід від реалізації, тис.грн.	332511,2	296885	345206	3,82
Нематеріальні активи, тис. грн.	142	124	164	15,49
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	0	0	0	0,00
Основні засоби, тис. грн.	186,2	144,2	116,3	-37,54
Накопичений знос нематеріальних активів, тис. грн.	157,62	176,08	186,96	18,61
Накопичений знос основних засобів, тис. грн.	364,8	496,6	541,4	48,41
Середньорічна чисельність персоналу, тис. грн.	165	168	179	8,48
Фондовіддача, грн.	1785,77	2058,84	2968,24	66,22
Фондоозброєність, грн.	1,13	0,86	0,65	-42,43
Фондоємність, грн.	0,0006	0,0005	0,0003	-39,84

Джерело: розраховано автором за [43]

Протягом аналізованого періоду, загальна вартість активів зросла на 3,82%, що свідчить про поступове розширення ресурсної бази підприємства. Обсяг нематеріальних активів зріс на 15,49%, що вказує на інвестиції в інтелектуальні ресурси, зокрема програмне забезпечення. Протягом 2021-2023 рр. вартість основних засобів зменшилася на 14,61%, що свідчить про вибуття частини активів без належного оновлення.

Ефективність використання активів мала наступні тенденції. Так, фондоддача зросла на 21,58 %, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів для отримання доходу.

Фондоозброєність зменшилася на 21,29%, вказуючи на зниження рівня забезпеченості працівників основними засобами.

Фондоємність зменшилася на 17,75%, що є позитивним явищем, адже це свідчить, що підприємство використовує менше основних засобів для генерування одиниці доходу.

Незважаючи на зростання загальної вартості активів і підвищення фондоддачі, скорочення основних засобів та зростання їх зносу створюють загрозу для довгострокової ефективності підприємства.

За результатами проведеного аналізу ТОВ «НЕРО Н» демонструє достатню поточну ліквідність, що свідчить про спроможність покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами. Однак зниження коефіцієнтів термінової та абсолютної ліквідності у 2023 році вказує на погіршення структури оборотних активів, що може спричинити проблеми з платоспроможністю в разі термінової потреби у виплатах. Показники фінансової стійкості демонструють значне погіршення структури капіталу компанії. Показник покриття фінансових витрат залишається дуже низьким, що підкреслює необхідність оптимізації витрат на обслуговування боргу. показники рентабельності протягом аналізованого періоду показують негативну тенденцію зміни.

Далі проведемо аналіз внутрішнього середовища підприємства, систематизуємо результати аналізу у матриці SNW-аналізу.

Аналіз проведемо за групами факторів: стратегія, персонал, маркетинг, комунікація, фінанси.

За результатами дослідження діяльності підприємства під час проходження практики та опрацювання звітності можна стверджувати, що рівень організації планування, ефективність управління мають нейтральний прояв. Реалізація маркетингової стратегії також має нейтральний вплив, адже ряд заходів реалізуються на підприємстві, такі як акції та спеціальні пропозиції від фармацевтичних компаній, проте вони є не значними, та не мають особливого впливу на діяльність підприємства.

При характеристиці фінансів підприємства важливо врахувати наступні чинники: підприємство демонструє позитивну динаміку доходів і операційного прибутку, але стикається із зростанням собівартості, збільшенням операційних витрат і проблемами з ліквідністю. Важливо відмітити, що темпи росту собівартості переважають темпи росту доходу від реалізації, що негативно впливає на прибутковість діяльності підприємства.

Прослідковується збільшення собівартості. Ріст на 21,10% у 2023 році перевищує темпи зростання доходів, що знижує рентабельність.

Поряд з цим можна відзначити значне зростання операційних витрат. Інші операційні витрати зросли на 66,06%, що може негативно впливати на чистий прибуток. Прослідковується зниження ліквідності. Коефіцієнт термінової ліквідності у 2023 році став від'ємним (-0,51), а коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається на низькому рівні (0,01).

Таблиця 2.12

SNW-аналіз підприємства

№	Найменування чинника	Якісна оцінка позиції		
		Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1. Стратегія				
1.1.	Рівень організації планування		+	
1.2.	Ефективність управління		+	
1.3.	Маркетингова стратегія		+	
2. Персонал				
2.1.	Рівень кваліфікації персоналу			+
2.2.	Навчання та розвиток			+

№	Найменування чинника	Якісна оцінка позиції		
		Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
2.3.	Рівень володіння технологіями ефективних продажів	+		
2.4.	Принність кадрів		+	
3. Маркетинг				
3.1.	Асортимент товарів	+		
3.6.	Налагодження різних каналів збуту (інтернет-сайт, чат-бот)			+
3.8.	Імідж підприємства		+	
4. Бізнес-процеси				
4.1.	Кількість помилок на етапах виконання процесів			+
4.2.	Дотримання внутрішніх та зовнішніх нормативів і вимог		+	
4.3.	Швидкість, з якою виконуються ключові процеси (доставка, обробка замовлень)			+
4.4.	Здатність швидко перебудовувати процеси у відповідь на зміни ринку або внутрішніх потреб	+		
5. Фінанси				
5.1.	Динаміка зміни доходу від реалізації та собівартості			+
5.2.	Рентабельність діяльності			+
5.3.	Рівень ліквідності			+

Джерело: складено автором

Розглядаючи фактори у категорії персонал важливо зазначити, що слабостями підприємства є не достатнє навчання та розвиток персоналу, оскільки не проводяться жодних заходів у даному напрямі.

У категорії "Бізнес-процеси" нами було виділено такі фактори. Дотримання внутрішніх та зовнішніх нормативів і вимог. Цей показник знаходиться на середньому рівні, що вимагає подальшого вдосконалення для повного відповідності всім стандартам.

Кількість помилок на етапах виконання процесів. Незважаючи на деякий прогрес, цей показник залишається негативним фактором, оскільки помилки у процесах можуть впливати на загальну ефективність та задоволеність клієнтів. Швидкість виконання ключових етапів процесів. Потребує покращення для забезпечення своєчасної доставки та обробки замовлень. Здатність швидко перебудовувати процеси у відповідь на зміни

ринку або внутрішніх потреб. Цей показник відображає високу гнучкість компанії, що є конкурентною перевагою.

Перелічені чинники свідчать, що бізнес-процеси підприємства мають потенціал для вдосконалення. Зокрема, необхідно знизити кількість помилок та підвищити швидкість виконання процесів. Водночас, здатність швидко адаптуватися до змін демонструє перспективність розвитку цього напрямку.

Визначені слабкі сторони потребують прийняття відповідних управлінських рішень з метою їх розвитку та переходу у сильні сторони.

За результатами проведеного SNW-аналізу підприємства визначено низку ключових факторів. У категорії «**фінанси**» підприємство характеризується зростанням доходу, але високі темпи зростання собівартості (21,10% у 2023 році) та операційних витрат (66,06%) погіршують рентабельність, а проблеми з ліквідністю вказують на слабкість фінансового стану підприємства місця. У категорії «**персонал**» слабкими сторонами є недостатній рівень навчання та розвитку співробітників.

У категорії «бізнес-процеси» сильним фактором є гнучкість перебудови під зміни ринку, проте потребують покращення швидкість виконання процесів і мінімізація помилок. Загалом підприємству слід спрямувати зусилля на усунення слабких сторін, покращення рентабельності та підвищення ефективності бізнес-процесів для забезпечення результативності діяльності у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕРОН-Н»

3.1. Обґрунтування доцільності заходів з управління результативністю ТОВ «НЕРОН-Н»

З метою обґрунтування заходів з управління результативністю ТОВ «НЕРОН-Н» проведемо аналіз логістичної діяльності підприємства.

Логістична діяльність є одним із ключових елементів результативності функціонування торгівельного підприємства. Логістика охоплює широкий спектр завдань: від закупівлі та зберігання товарів до організації їх доставки кінцевим споживачам. Саме оптимізація цих процесів дозволяє підприємству зменшувати витрати, забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів і підвищувати результативність діяльності.

Для цього розрахуємо ряд показників, обґрунтованих у [36].

Показник ефективності виконання замовлень допомагає оцінити загальну продуктивність логістичної системи, виявити проблемні аспекти (затримки, помилки в комплектації, дефіцити) і підвищити рівень обслуговування клієнтів. Він відображає відсоток замовлень, виконаних відповідно до встановлених вимог.

Загальний показник ефективності виконання замовлень (Order Fulfillment Effectiveness) обчислюється як:

$$OFE = \frac{\text{Кількість виконаних замовлень}}{\text{Кількість отриманих замовлень}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Показник ефективності виконання замовлень₂₀₂₃ = 1625 / 1693 * 100 = 96

Наступним показником є коефіцієнт надійності збуту (оформлення) — це показник, який демонструє здатність підприємства своєчасно, повністю та без помилок оформлювати замовлення клієнтів. Розраховується за наступною формулою:

Коефіцієнт надійності збуту (оформлення).

$$R_{\text{збуту}} = \frac{N_{\text{виконаних}} - N_{\text{помилки оформлення}}}{N_{\text{виконаних}}} \quad (3.2)$$

Наведемо розрахунок за 2023 р.:

$$R_{\text{збуту}2023} = \frac{(1693 - 38)}{1693} = 0,98$$

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт надійності оформлення показав позитивну динаміку, ріст становив $-0,01$ коефіцієнта або $0,65\%$.

Надійність доставки розраховується як частка вчасно доставлених замовлень:

$$R_{\text{доставка}} = \frac{N_{\text{вчасно виконаних}} - N_{\text{помилки}}}{N_{\text{загальних}}} \quad (3.3)$$

Наведемо розрахунок за 2023 р.:

$$R_{\text{доставка}2023} = \frac{1693 - 198}{243} = 0,88$$

Протягом аналізованого періоду показник мав негативну динаміку. У 2022 р. він становив $-0,90$, а у 2023 році $-0,88$, що на $1,34\%$ менше.

Складська надійність. Аналізується частка правильно оброблених та відвантажених замовлень:

$$R_{\text{склад}} = 1 - \frac{N_{\text{помилки при завантаженні}}}{N_{\text{виконаних замовлень}}} \quad (3.4)$$

Представимо розрахунок показника складської надійності за 2023 рік:

$$R_{\text{склад}2023} = 1 - \frac{93}{1693} = 0,95$$

Протягом аналізованого періоду показник мав негативну динаміку. У 2022 р. він становив $-0,97$, а у 2023 році $-0,95$, що на $2,19\%$ менше попереднього періоду.

$$\text{Інтегральний коефіцієнт надійності} = R_{\text{збуту}} * R_{\text{доставка}} * R_{\text{склад}} \quad (3.5)$$

Представимо розрахунок за 2023 р.:

$$\text{Інтегральний коефіцієнт надійності}_{2023} = 0,86 * 0,98 * 0,95 = 0,791$$

Проведемо розрахунки за 2022 та 2023 роки та результати представимо в наступній таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Показники результативності логістичної діяльності ТОВ «НЕРОН-Н»

Показники	2022	2023	Зміна, %
-----------	------	------	-------------

Показники	2022	2023	Зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	296885	345206	16,276
Середньорічна кількість отриманих замовлень, од.	1632	1782	9,19118
Середньорічна кількість виконаних замовлень, од.	1601	1693	5,74
Кількість вчасно виконаних замовлень, од.	1585	1625	2,54
Показник ефективності виконання замовлень	99,00	96,00	-3,03
Кількість повернень і рекламаций, од.	12	18	50,00
Кількість помилок при оформленні замовлень	46	38	-17,39
Кількість помилок при відвантаженні замовлень	54	93	72,22
Кількість не вчасно доставлених замовлень	168	198	17,86
Середньорічна кількість працівників, чол.	168	179	6,55
Кількість персоналу зайнятого у оформленні замовлень, чол.	15	15	0,00
Кількість персоналу зайнятого у завантаженні замовлень, чол.	68	74	8,82
Кількість персоналу зайнятого у транспортуванні замовлень, чол.	21	22	4,76
Продуктивність персоналу задіяного у оформленні тис.грн/особу	106,73	112,86	5,74
Продуктивність персоналу задіяного у завантаженні, тис.грн/особу	23,54	22,88	-2,83
Продуктивність персоналу задіяного у транспортуванні, тис.грн/особу	76,24	76,95	0,93
Коефіцієнт надійності доставки	0,90	0,88	-1,34
Коефіцієнт надійності збуту (оформлення)	0,97	0,98	0,65
Коефіцієнт складської надійності	0,97	0,95	-2,19
Інтегральний коефіцієнт надійності логістичної системи	0,840	0,816	-2,88

Джерело: розраховано автором за [43]

За результатами аналізу нами встановлено що дохід від реалізації у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився на 16,28 %. При цьому кількість отриманих замовлень зросла лише на 9%, , а кількість виконаних замовлень на 5%. Зростання чистого доходу пов'язано з ростом цін в Україні.

Середньорічна кількість виконаних замовлень становить 1693, що на 5,74% більше ніж у попередньому році. Ефективності виконання замовлень знизився на 3,03%, що є негативною тенденцією.

Поряд з цим зросла кількість повернень і рекламаций з 12 до 18 протягом року.

Позитивною тенденцією є зниження кількості помилок при оформленні замовлень на 17%. При цьому кількість помилок при відвантаженні

замовлень становить 72%. кількість невчасно доставлених замовлень зросла на 17,86%.

За результатами аналізу персоналу встановлено що у 2023 році кількість персоналу становила 179 осіб, що на 6,5% більше попереднього року. при цьому кількість персоналу зайнятого у оформленні замовлень не змінилося, кількість персоналу зайнятого у завантаженні зросла на 8%, , а персоналу зайнятого у транспортуванні замовлень на 4,7%.

За результатами розрахунку інтегрального коефіцієнту надійності було встановлено, що протягом аналізованого періоду він мав негативну динаміку зміни. Так, у 2023 р. Інтегральний коефіцієнт надійності становив 0,816, що на 2,88 % менше попереднього періоду.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу було встановлено, що не залежно від того, що протягом аналізованого періоду дохід від реалізації збільшився, а кількість оброблених замовлень зросла на 9 %, показник ефективності виконання замовлень знизився на 3 %.

При цьому, інтегральний коефіцієнт надійності логістичної системи ТОВ «НЕРОН-Н» знизився на 2,88 % з 0,84 до 0,816. Причинами зниження даного показника стали зниження коефіцієнта надійності доставки на 1,34 % та коефіцієнта складської надійності на 2, 19 %.

Таким чином, заходи з управління результативністю ТОВ «НЕРОН-Н» мають враховувати результати проведеного дослідження та бути направлені на усунення даних недоліків та слабких сторін діяльності підприємства.

3.2. Удосконалення логістичної системи ТОВ «НЕРОН-Н»

Одним із ключових факторів результативності є безпосередньо ефективність логістичних процесів. Логістичні процеси охоплюють всі етапи руху матеріальних потоків на підприємстві, починаючи від закупівлі сировини і матеріалів і закінчуючи доставкою готової продукції споживачам.

З метою розробки заходів з управління результативністю ТОВ «НЕРОН-Н» проведемо дослідження операцій складської логістики підприємства.

Загальна схема складської логістики представлена у додатку А.

Дослідимо операції складської логістики ТОВ «НЕРО Н» шляхом проведення моделювання процесів у IDEF0 нотації.

Модель у IDEF0 складається з окремих блоків (функцій), які демонструють діяльність чи процес. Кожен блок описує "що робить система" і має фіксовану структуру:

- Вхід (Input): дані або ресурси, які надходять до процесу і трансформуються під час його виконання.
- Вихід (Output): результати виконання процесу (продукти, послуги, інформація).
- Механізми (Mechanism): ресурси, засоби або люди, за допомогою яких виконується процес.
- Регламентуючі умови (Control): правила, стандарти, процедури або зовнішні обмеження, які регулюють виконання процесу [33].

IDEF0 акцентує увагу на "що виконується", а не на тому, "як це виконується". Це допомагає дослідити ключові функції процесу та їх взаємозв'язки. IDEF0 нотація є ефективним інструментом, що допомагає систематизувати бізнес-процеси, розкрити проблемні місця та розробити заходи їх оптимізації [33].

Виходячи із схеми Додаток А, нами виділено наступні процеси складської логістики ТОВ «НЕРО Н»: постачання товарів, розвантаження, приймання вантажу, розміщення, комплектація наступних замовлень, завантаження укомплектованих замовлень.

На етапі «Постачання вантажу» організовується доставка товарів від постачальника до складу підприємства. Здійснюється узгодження графіку постачання, перевірка документів. Після прибуття транспорту на склад, товар розвантажуються з транспортного засобу.

Після цього товар перевіряється на відповідність супровідним документам, якості та кількості. Проводиться офіційний облік (звірка фактичної кількості товару з накладними, перевірка стану товару, візуальний огляд, реєстрація товару в системі управління складом, оформлення документів про прийняття товару).

На етапі «Розміщення», товар розміщується на складі у відповідних зонах зберігання.

Наступним етапом є «Комплектація» тобто підготовка товару відповідно до замовлення клієнта або партії для відвантаження. Відбувається збір необхідних товарів зі складу, перевірка зібраної партії на відповідність замовленню, упаковка товару, відбувається оформлення супровідних документів.

Далі товар завантажується в транспортний засіб для подальшої доставки.

Так, процес «Постачання вантажу» передбачає входи: замовлення на товар; документи від постачальника (накладні, сертифікати якості). Виходи: отриманий вантаж, документи на поставку, готові для подальшої обробки. Регламентуючі умови: стандарти перевезення (зокрема температурні режими, умови упаковки), графік поставок. Ресурси: система управління постачаннями, персонал для контролю поставок.

Входи, виходи, механізми та регламентуючі умови процесів, що у сукупності складають модель складської логістики ТОВ «НЕРО Н» наведено на рис. 3.1.

З метою підвищення ефективності складської логістики та скорочення часу обробки замовлень пропонується впровадження нового способу сортування вантажу на три групи, що дозволить оптимізувати логістичні потоки.

На етапі приймання вантажу рекомендується здійснювати сортування за трьома групами:

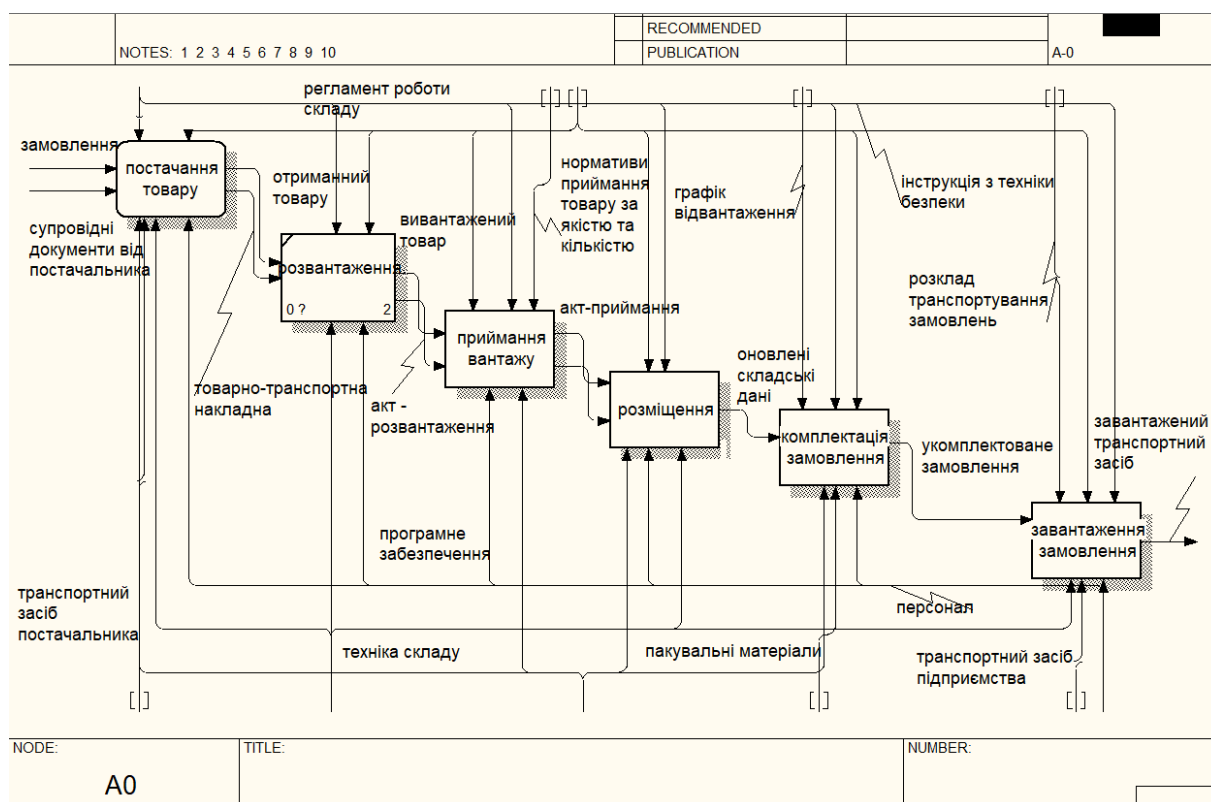


Рис. 3.1. Модель складської логістики ТОВ «НЕРО Н» у нотатції IDF0

- **Група 1** — вантаж, що відправляється протягом 24 годин з моменту доставки на склад сортування.
- **Група 2** — вантаж, що відправляється через 24–48 годин з моменту доставки на склад сортування.
- **Група 3** — вантаж, що відправляється після 48 годин з моменту доставки на склад сортування.

Наразі на підприємстві сортування здійснюється лише за двома напрямками: весь вантаж, відправка якого запланована пізніше ніж через 8 годин, направляється на зберігання; решта вантажів надходить на маркування, комплектацію та навантаження для подальшої доставки.

Крім того, ТОВ «НЕРО Н», доцільно переглянути час оформлення документів на доставку. Зараз, цей процес здійснюється на етапі завантаження. Пропонується перенести оформлення документів на етап комплектації, що дозволить уникнути затримок у відправці вантажу в разі виникнення форс-мажорних обставин.

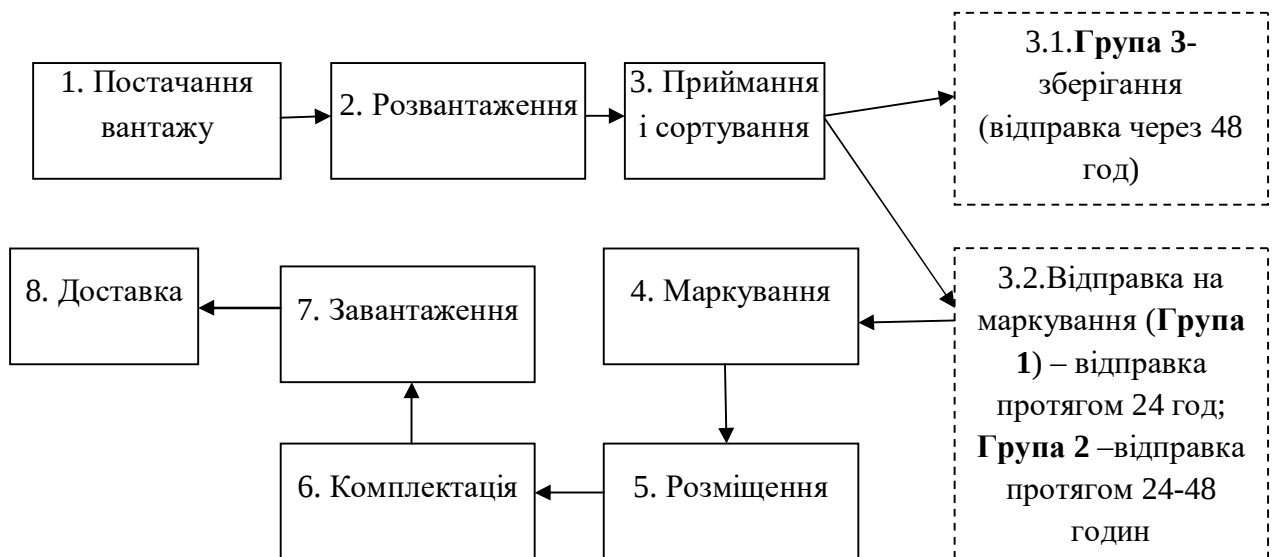


Рис. 3.2. Логічна схема складської логістики ТОВ «НЕРО Н» після удосконалення

Джерело: побудовано автором

Проведемо моделювання запропонованих удосконалень процесів у нотації IDFO.

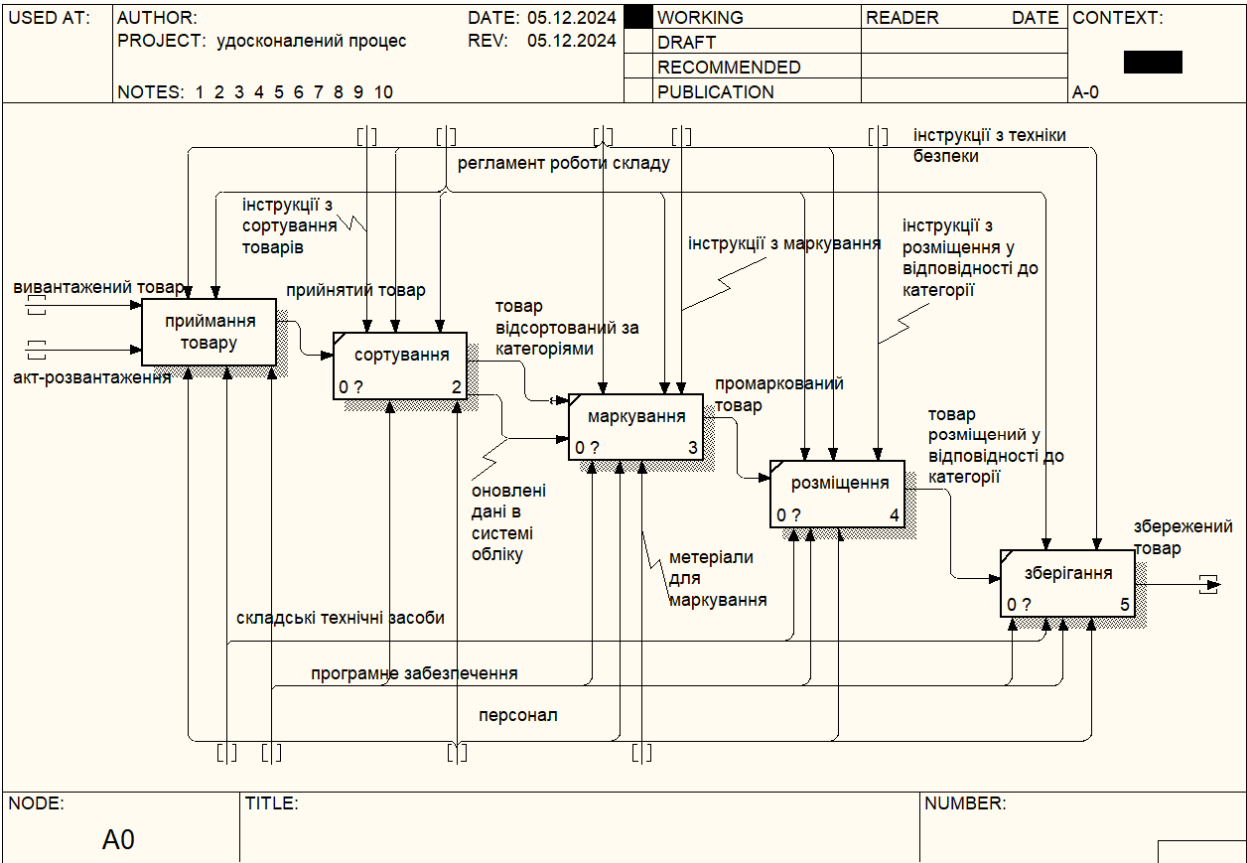


Рис. 3.3. Модель складської логістики ТОВ «НЕРО Н» у нотації IDF0 після удосконалення (фрагмент)

Джерело: побудовано автором

Таким чином, нами пропонується додати етапи сортування та маркування товарів.

Входи, виходи, механізми та регламентуючі умови процесів, що у сукупності складають модель складської логістики ТОВ «НЕРО Н» наведено на рис. 3.3.

Далі проведемо оцінювання пропускнуєї здатності складу та технічної можливості проводити сортування вантажу на 3 групи.

Максимальна пропускна величина вантажу на складі – 1073 піддонів, при цьому середня реальна добова пропускна величина вантажу – 783 піддонів. Розрахуємо відсоткові співвідношення до максимальної пропускнуєї величини вантажу $783/1073 = 0,73$ або 73 %.

Це свідчить про наявність резервів пропускнуєї здатності.

Розрахуємо об'єм піддона завантаженого пляшками з мінеральною водою. Будемо виходити з того, що розмір стандартного піддона наступний: довжина- 1200 мм (1,2 м), ширина- 800 мм (0,8 м), висота- залежить від кількості шарів упакованих пляшок і висоти пляшок разом з упаковкою. Розглянемо приклад для пляшок 1,5 л. Пляшки укладаються в упаковки по 6 штук та розташовуються на піддоні кількома шарами. На європіддоні може розміститися 6 шарів упаковок. Розрахуємо кількість пляшок: 36 упаковки по 6 пляшок (1,5 л), що дає 216 пляшки на піддоні.

Таким чином можна розрахувати габарити піддона з товаром. Висота упаковки: близько 0,263 м, кількість шарів: 6 шарів упаковок.

Загальна висота піддона з товарами:

$$\text{висота піддона } (0,15 \text{ м}) + (6 \times 0,263 \text{ м}) = 1,73 \text{ м}$$

Об'єм стандартного завантаженого піддона: $1,2 \text{ м} \times 0,8 \text{ м} \times 1,8 \text{ м} \approx 1,73 \text{ м}^3$.

Висота укладки з урахуванням висоти між стелажми:

$$1,73 + 0,039 = 1,769 \text{ м.}$$

Зведемо розраховані дані у таблицю технічних характеристик засобів та обладнання у зоні прийому і сортування замовлення.

Таблиця 3.2

Технічні характеристики засобів та обладнання у зоні прийому і сортування замовлення

Показник	Од. виміру	Дані про вантаж/замовлення
Максимальна пропускна величина вантажу	піддонів	1074
Середня добова пропускна величина вантажу	піддонів	784
Відсоткові співвідношення до максимальної пропускної величини вантажу	%	73
Величина вантажообігу	тон/добу	438,438
Висота укладки	м	1,769
Вага піддону без вантажу	т	0,025
Площа піддону	м ²	0,90
Об'єм одного піддону з вантажем	м ³	1,730
Кількість рівнів стелажу	шт	4
Коефіцієнт нерівномірності завантаження	%	1,12
Середня частка вантажу, що підлягають сортуванню (група 1)	%	40
Середня частка вантажу, що проходить через зону	%	30

Показник	Од. виміру	Дані про вантаж/замовлення
приймання і сортування (група 2)		
Середня частка вантажу, що проходить через зону приймання і сортування (група 3)	%	30
Орієнтовний час перебування товарів у зоні приймання і сортування	годин	3
Проща зони приймання і сортування вантажу	м ²	24,0

Джерело: розраховано автором за [43]

Таким чином, за результатами аналізу нами встановлено, що максимальна пропускна здатність складу становить 1074 піддони за добу, але фактичне навантаження складає 784 піддони на добу, що свідчить про наявність резерву для оптимізації. Орієнтовний час перебування вантажу у зоні приймання і сортування — 3 години, що впливає на швидкість логістичних процесів. З метою розширення пропонується встановлення додаткових стелажів (4 рівні) для збільшення можливостей зони приймання та сортування, що дозволить ефективніше обробляти вантажі, особливо ті, які входять до групи 2 (відправка через 24–48 годин).

За результатами реалізації даних заходів очікується вдосконалення логістичних процесів ТОВ «НЕРО Н» через зміну підходу до сортування вантажів.

Основна ідея полягає у впровадженні нового способу сортування вантажу на три групи, що дозволить оптимізувати логістичні потоки, підвищити ефективність складської логістики та скоротити час обробки замовлень.

Для цього нам потрібно розширити зону приймання і сортування вантажів — створити додатковий простір для сортування та зберігання вантажів, які будуть відправлені протягом 24–48 годин. Для цього потрібно встановити додаткові стелажі.

Також, необхідно реорганізувати процеси обробки вантажів — перенести частину вантажу, який раніше надходив у загальну зону зберігання, у спеціально виділену зону для тимчасового зберігання перед відправкою.

Збільшити пропускну здатність складу — це дозволить складу ефективніше обробляти піддони та уникати затримок у логістичних операціях.

Що впровадити ці зміни, необхідно залучити:

Додаткові технічні ресурси, зокрема для встановлення стелажів та реорганізації складського приміщення.

Залучення додаткового персоналу, щоб забезпечити ефективне сортування вантажу в нових умовах.

3.3. Економічна доцільність заходів з управління результативністю діяльності ТОВ «НЕРОН-Н»

Реалізація зазначених заходів вимагає наступних витрат. Проведемо їх розрахунок.

Матеріальні витрати включають придбання стелажів для нової зони, витрати на оплату праці включають заробітну плату додаткового працівника, залученого для роботи в зоні приймання та сортування. Витрати на соціальні заходи — це обов'язкові відрахування із заробітної плати нового працівника. Інші виробничі витрати охоплюють витрати на додаткове освітлення зони, де буде розміщено вантаж групи 2.

Вартість виготовлення одного стелажа становить 8,848 тис. грн., установка складає 2,949 тис. грн. Загальні витрати на виготовлення та установку додаткових стелажів складають $(8,848 + 2,949) * 4 = 11,798 * 4 = 47,19$ тис.грн.

Заробітна плата співробітника становить 9 тис.грн./міс, річний фонд заробітної плати складатиме 108 тис. грн., а відрахування на ЄСВ = $108 * 0,22 = 23,76$ тис.грн.

Витрати на додаткове освітлення становлять – 4,8 тис. грн. Загальні витрати становлять – 183,75 тис.грн.

Розрахунок витрат на реалізацію заходів представимо у таблиці.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на реалізацію заходів

Статті витрат	Сума, тис. грн.
Матеріальні витрати (стелажі для нової зони)	47,19
Витрати на оплату праці (1 співробітник)	108
Відрахування ЄСВ	23,76
Інші виробничі витрати (додаткове освітлення зони)	4,8
Всього витрат	183,75

Джерело: розраховано автором

Оптимізація матеріального потоку через скорочення часу обробки замовлень та пришвидшення відправок дозволить підвищити продуктивність складської логістики. Це, у свою чергу, збільшить обсяги оброблених замовлень та ефективність використання ресурсів складу.

У 2023 році чистий прибуток компанії склав 345206 тис. грн. Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти приросту чистого доходу на 0,36% або на 1232,3 тис.грн. Це що приведе до збільшення поточних витрат на 0,5 % або на 764,0 тис. грн.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів загалом для підприємства.

Додатковий прибуток в результаті реалізації заходів становитиме:

$$1232,3 - 764,0 = 468,30 \text{ тис.грн.}$$

Виходячи з того, що вартість програми заходів становить 183,75 тис. грн., то додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи становитиме: $468,3 - 183,75 = 284,55 \text{ тис.грн.}$

Таблиця 3.4

Оцінювання впливу заходів з управління результативністю

№ з/п	Показник	Значення
1	Додатковий дохід від реалізації, тис.грн.	1232,30
2	Додаткові поточні витрати	764,00
3	Додатковий прибуток	468,30
4	Вартість програми заходів, тис. грн.	183,75
5	Додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи	284,55

Джерело: розраховано автором

Оцінювання впливу заходів з управління результативністю представимо у таблиці.

Проведемо оцінювання впливу заходів на показники логістичної діяльності.

Проведемо розрахунки за плановий період та результати представимо в наступній таблиці.

Таблиця 3.5

Показники логістичної діяльності ТОВ «НЕРОН-Н» після реалізації заходів

Показники	Звітний період	Плановий період	Зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	345206	401509	16,31
Середньорічна кількість отриманих замовлень, од.	1782	1944,16	9,10
Середньорічна кількість виконаних замовлень, од.	1693	1898	12,11
Кількість вчасно виконаних замовлень, од.	1625	1707	5,04
Показник ефективності виконання замовлень	96,00	97,62	1,69
Кількість повернень і рекламаций, од.	18	12	-33,33
Кількість помилок при оформленні замовлень	38	38	0,00
Кількість помилок при відвантаженні замовлень	93	68	-26,88
Кількість не вчасно доставлених замовлень	198	179	-9,60
Середньорічна кількість працівників, чол.	179	180	0,56
Кількість персоналу зайнятого у оформленні замовлень, чол	15	15	0,00
Кількість персоналу зайнятого у завантаженні замовлень, чол.	74	75	1,35
Кількість персоналу зайнятого у транспортуванні замовлень, чол.	22	22	0,00
Продуктивність персоналу задіяного у оформленні тис.грн/особу	112,86	126,53	12,11
Продуктивність персоналу задіяного у завантаженні, тис.грн/особу	22,88	25,31	10,62
Продуктивність персоналу задіяного у транспортуванні, тис.грн/особу	76,95	86,27	12,11
Коефіцієнт надійності доставки	0,88	0,91	2,56
Коефіцієнт надійності збуту (оформлення)	0,98	0,98	0,25
Коефіцієнт складської надійності	0,95	0,96	2,02
Інтегральний коефіцієнт надійності логістичної системи	0,816	0,856	4,90

Джерело: розраховано автором за [43]

Таким чином, запропоновані заходи дозволять оптимізувати матеріальний потік, що забезпечить пришвидшення обробки замовлень,

підвищити ефективність складської логістики та збільшити пропускну здатність складу.

Завдяки цьому, очікується зростання вчасно виконаних замовлень на 5,04 %, що дозволить підвищити показник ефективності виконання замовлень до 97,62 або на 1,69 %.

Поряд з цим, очікується зростання інтегрального коефіцієнту надійності логістичної системи на 4,9 %. Це може відбутися за рахунок покращення надійності складської логістики до 0,96 або на 2,02 %.

Таким чином, запропоновані заходи не лише позитивно вплинуть на економічні показники, забезпечивши збільшення прибутку компанії, а й покращать логістичні процеси.

ВИСНОВКИ

1. За результатами оцінювання тенденцій розвитку ринку безалкогольних напоїв України було встановлено, що він розвивається, зі стабільним попитом на основні категорії напоїв. Найбільш популярними залишаються газовані напої, а також вода та сік. При цьому ринок відзначається зростаючим попитом на напої з низьким вмістом цукру та натуральні соки. Виробництво безалкогольних напоїв в Україні демонструє нестабільність із тривалою тенденцією до скорочення у 2018–2023 роках. Зниження обсягів після 2020 році було спричинене низкою зовнішніх чинників, таких як економічна криза, пандемія. У 2022 році – початком повномасштабної війни. Проте, приріст у 2023 році свідчить про можливу стабілізацію та відновлення виробництва.

2. Оцінювання конкуренції в галузі за моделлю Майкла Портера дозволило дійти наступних висновків. Галузь характеризується високим рівнем конкуренції між великими брендами, такими як Coca-Cola, Pepsi, Red Bull, і місцевими виробниками. Компанії змагаються за частку ринку, використовуючи маркетингові технології, інновації в продукції (нові смаки, натуральні напої) та акції. Особливо висока конкуренція у сегменті газованих напоїв і енергетиків. Вхід нових компаній на ринок ускладнений через високі початкові інвестиції (виробництво, дистрибуція, маркетинг) і сильну впізнаваність існуючих брендів. Споживачі можуть обирати замінники безалкогольних напоїв, такі як чай, кава або проста вода. Тенденція до здорового способу життя збільшує популярність альтернатив, таких як смузі, фреші або кокосова вода.

Для галузі важливо забезпечення сировиною (цукор, підсолоджувачі, вода, концентрати). Залежність від постачальників є помірною, але нестабільність цін на цукор та тару (пляшки, банки) впливає на собівартість напоїв. Покупці мають широкий вибір серед продуктів різних категорій і цінових сегментів. Споживачі, зокрема в Україні, є чутливими до ціни,

особливо у часи економічної нестабільності. Це змушує виробників проводити акції та підтримувати конкурентні ціни.

3. ТОВ «НЕРО Н» спеціалізується на оптовій торгівлі безалкогольними напоями, таких як мінеральні води, газовані, енергетичні напої та чаї. Основна діяльність підприємства охоплює закупівлю, зберігання, транспортування та реалізацію як вітчизняної, так і імпоротної продукції. Підприємство співпрацює з великими супермаркетами, дистриб'юторами та роздрібними мережами. Завдяки широкому асортименту, від доступного сегмента до преміум-класу, ТОВ «НЕРО Н» задовольняє потреби різних категорій споживачів. Компанія демонструє позитивну динаміку доходу та валового прибутку, що є свідченням стабільного попиту на продукцію. Водночас підвищення собівартості та зростання інших операційних витрат значно вплинули на темпи зростання чистого прибутку. З огляду на це, важливим є пошук шляхів зростання результативності діяльності для більш стійкого фінансового результату ТОВ «НЕРО Н».

4. За результатами проведеного SNW-аналізу підприємства визначено низку ключових факторів. У категорії «фінанси» підприємство характеризується зростанням доходу, але високі темпи зростання собівартості (21,10% у 2023 році) та операційних витрат (66,06%) погіршують рентабельність, а проблеми з ліквідністю вказують на слабкість фінансового стану підприємства місця. У категорії «персонал» слабкими сторонами є недостатній рівень навчання та розвитку співробітників.

У категорії «бізнес-процеси» сильним фактором є гнучкість перебудови під зміни ринку, проте потребують покращення швидкості виконання процесів і мінімізація помилок. Загалом підприємству слід спрямувати зусилля на усунення слабких сторін, покращення рентабельності та підвищення ефективності бізнес-процесів для забезпечення результативності діяльності у довгостроковій перспективі.

4. За результатами проведеного аналізу логістичної діяльності ТОВ «НЕРОН-Н» було встановлено, що не залежно від того, що протягом

аналізованого періоду дохід від реалізації збільшився, а кількість оброблених замовлень зросла на 9 %, показник ефективності виконання замовлень знизився на 3 %. При цьому, інтегральний коефіцієнт надійності логістичної системи ТОВ «НЕРОН-Н» знизився на 2,88 % з 0,84 до 0,816. Причинами зниження даного показника стали зниження коефіцієнта надійності доставки на 1,34 % та коефіцієнта складської надійності на 2, 19 %. Таким чином, заходи з управління результативністю ТОВ «НЕРОН-Н» мають бути направлені на усунення даних недоліків та слабких сторін діяльності підприємства.

5.3 метою виявлення причин вказаних недоліків та розробки заходів з їх усунення, побудовано модель складської логістики ТОВ «НЕРО Н» у нотації IDF0. виділено наступні процеси складської логістики ТОВ «НЕРО Н»: постачання товарів, розвантаження, приймання вантажу, розміщення, комплектація наступних замовлень, завантаження укомплектованих замовлень. Конкретизовано входи, виходи, ресурси та регламентуючі умови процесів.

З метою підвищення ефективності складської логістики та скорочення часу обробки замовлень було запропоновано впровадження нового способу сортування вантажу на три групи, що дозволить оптимізувати логістичні потоки.

6. Побудовано логічну схему складської логістики ТОВ «НЕРО Н» після удосконалення. Відображено удосконалення, що полягають у додаванні етапів сортування та маркування товарів.

Проведено оцінювання пропускної здатності складу та технічної можливості проводити сортування вантажу на 3 групи. Встановлено, що максимальна пропускна здатність складу становить 1074 піддони за добу, але фактичне навантаження складає 784 піддони на добу, що свідчить про наявність резерву для оптимізації. З метою розширення запропоновано встановлення додаткових стелажів (4 рівні) для збільшення можливостей

зони приймання та сортування, що дозволить ефективніше обробляти вантажі, особливо ті, які входять до групи 2 (відправка через 24–48 годин).

7. За результатами економічних розрахунків встановлено, що вартість програми заходів становить 183,75 тис. грн., а додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи становитиме 284,55 тис.грн. Що свідчить про економічну доцільність реалізації заходів.

Поряд з цим, очікується зростання інтегрального коефіцієнту надійності логістичної системи на 4,9 %. Це може відбутися за рахунок покращення надійності складської логістики до 0,96 або на 2,02 %.

Таким чином, доведено, що запропоновані заходи не лише позитивно вплинуть на економічні показники, забезпечивши збільшення прибутку компанії, а й покращать ефективність логістичних процесів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 5, С. 31-43
2. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
3. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. - К. : «Професіонал», 2009. - 256 с.
4. Гордієнко Т. Удосконалення класифікації факторів впливу на результативність діяльності будівельного підприємства [Електронний ресурс] / Т. Гордієнко // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(2). - С. 135-138. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_11\(2\)__28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_11(2)__28)
5. Григорук П. М. Оцінювання результативності діяльності компанії [Електронний ресурс] / П. М. Григорук, Т. П. Завгородня, С. С. Григорук // Моделювання та інформаційні системи в економіці. - 2018. - № 96. - С. 56-65. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2018_96_7
6. Гринюк Н. А. Методичні підходи до оцінювання результативності діяльності споживчих товариств [Електронний ресурс] / Н. А. Гринюк // Фінанси України. - 2012. - № 10. - С. 109-120. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2012_10_11
7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346-352.
8. Гудзь О. Є. Проактивні методи управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах та їх результативність [Електронний ресурс] / О. Є. Гудзь, А. А. Захаржевська // Підприємництво і торгівля. - 2022.

- Вип. 34. - С. 20-27. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2022_34_5

9. Інноваційні технології управління підприємством : моногр. / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 200 с.

10. Іванець Д. В. Методичні засади оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємств з позицій їхньої конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Д. В. Іванець // Економічний вісник Дніпровської політехніки. - 2023. - № 2. - С. 145-151. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_2_19

11. Іванова Т. О. Результативність діяльності підприємства як визначальний критерій успіху [Електронний ресурс] / Т. О. Іванова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. - № 5(1). - С. 124-127. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_5\(1\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_5(1)_29)

12. Кавун С. В. Оцінювання результатів і виявлення можливостей забезпечення збалансованої результативності господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Кавун, К. В. Трухачова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2014. - Вип. 2. - С. 218-225. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2014_2_27

13. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.

14. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37

15. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять "результативність" і "ефективність" діяльності підприємства та методологія

їх оцінки [Електронний ресурс] / В. М. Ковтуненко // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 10. - С. 93-96. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_10_21

16. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343-347.

17. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125

18. Кузнецова, І. О., Балабаш, О. С. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 3-4 (82-83). С. 137-150. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022.137-150](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022.137-150)

19. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.

20. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень., Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149

21. Кузнецова І. О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: монографія / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.

22. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К. : Академ, видав; 2003. - 416 с.

23. Мазана Т. В. Ринкова поведінка споживача та її вплив на результативність функціонування підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Мазана, В. П. Ткаченко // Агросвіт. - 2017. - № 7. - С. 38-41. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_7_7

24. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373.

25. Міценко Н. Г. Ефективність і результативність діяльності торговельного підприємства: оцінка та планування [Електронний ресурс] / Н. Г. Міценко, І. П. Міщук // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.8. - С. 260-268. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22

26. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.

27. Основи управління : підручник / під ред. Г.Л. Таукача і В.П. Дубоноса. - К. : Вища пік., 1989. - 303 с.

28. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

29. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання і управління : монографія / Л.І. Піддубна. - Х. : «ІНЖЕК», 2007. - 368 с.

30. Пономаренко Т. М. Ефект, ефективність і результативність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Т. М. Пономаренко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2014. - Т. 20, № 3. - С. 115-122. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2014_20_3_16

31. Ринок напоїв в Україні. 2023 рік. - Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-napitkov-v-ukraine-2023-god> (Дата звернення: 10.11.2024)

32. Серебренников В. М. Економіко-математичний аналіз впливу інвестицій на результативність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Серебренников, Т. М. Берідзе, А. В. Череп, З. П. Бараник, Н. В. Лохман, Ю. О. Швець // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та

практики. - 2020. - № 4. - С. 287–294. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2020_4_32

33. Станьковська І. М. Системне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах інтелектуалізації / І.М. Станьковська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку. - 2013. - № 77. – С. 67-73.

34. Ступнікер Г. Л. Особливості оцінювання результативності діяльності будівельного підприємства в контексті зростання його конкурентних переваг [Електронний ресурс] / Г. Л. Ступнікер, Н. В. Зозуля // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2021. - Вип. 6. - С. 176-180. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_6_27

35. Стояненко І. В. Теоретико-методичні засади оцінювання результативності діяльності підприємства торгівлі [Електронний ресурс] / І. В. Стояненко. // Ефективна економіка. - 2024. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_55

36. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: : монографія / ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецова. – Харків, 2018. – 177 с.

37. Сучасні технології управління: колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. 320с.

38. Тебенко В. М. Взаємозв'язок категорій "ефективність" та "результативність" господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Тебенко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2014. - № 3. - С. 7-10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_3

39. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

40. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: моногр. / І.О. Кузнецова, О. С. Балабаш, Д.О. Хетагурова, та інш.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 226 с.

41. Трут О. О. Концептуальні підходи до визначення наукових категорій "результативність" та "ефективність" [Електронний ресурс] / О. О. Трут // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2017. - Т. 22, Вип. 9. - С. 73-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2017_22_9_17

42. Тюха І.В., Погребна А.В. Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку безалкогольних напоїв. *«Молодий вчений»*. № 10 (50). 2021.С. 1084-1088.

43. Фінансова звітність підприємства. URL: <https://opendatabot.ua/paying/processed?orderId=675057a1e541fc9dd776a1e0-%3A-companyFinStatement-%3A-90612f41eed5e8b41d438fd63959c652> (Дата звернення: 20.11.2024)

44. Ansoff H.I. (1981). Corporate Strategy. Penguin Books, Middlesex

45. Balabash O., Kuznetsova I., Levytska I, Zaika S., Skrypko T.. Strategic Management of the Enterprise: Analysis of Sectoral Determinants. Independent Journal of Management & Production. Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1992>

46. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P). 2021. Vol. 12 №3. P.262-280
<http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1537>

47. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. Journal of Information Technology Management.2021. №13 (Special

Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159-174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.

48. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. – Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 p.

49. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components [Електронний ресурс] / Inna Kuznetsova, Olga Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 48-57. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.

50. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674-7684. — Режим доступу.: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074074106&partnerID=40&md5=5222d308cf44a1023cf95abe6078257a>

51. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.erem.76.3.25681

52. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. - New York: Free press, 1985. –658 p.

53. Thompson A. et al. Crafting &executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013.

ДОДАТКИ



Рис. Схема складської логістики ТОВ «НЕРО Н»

Джерело: побудовано за даними підприємства