

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ” *(niɔnuc)* 20 p.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 075 Маркетинг

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: **Аналіз та розробка рекомендацій щодо логістичної діяльності підприємства «Таврія В»**
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконавець:

студент ФМЕ

Грецька

Аліна

Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

Саєнсус

Марія

Анатоліївна

(науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2025

АНОТАЦІЯ

«Аналіз та розробка рекомендацій щодо логістичної діяльності підприємства «Таврія В»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності «075 Маркетинг» за освітньою програмою «Маркетинг і міжнародна логістика». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

У роботі досліджено теоретичні засади логістичного управління, зокрема концепції, принципи, функції логістики та інструменти аналізу логістичних процесів. Особливу увагу приділено практичному аналізу логістичної діяльності підприємства «Таврія В», включаючи оцінку організаційно-економічних показників, стану матеріальних потоків, складської та транспортної логістики.

На основі виявлених проблем і тенденцій сформульовано рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів: удосконалення управління запасами, впровадження сучасних WMS/TMS-систем, цифровізація логістичних операцій та покращення планування маршрутів. Розраховано очікувані економічні ефекти від запропонованих змін.

Ключові слова: логістика, оптимізація, ланцюг постачання, автоматизація, ефективність, Таврія В.

ANNOTATION

«Analysis and Development of Recommendations for the Logistics Activities of the Enterprise «Tavria V»

Qualification thesis for the Bachelor's Degree in the specialty "075 Marketing" under the educational program "Marketing and International Logistics". – Odesa National Economic University. – Odesa, 2025.

The thesis explores the theoretical foundations of logistics management, including key concepts, principles, functions, and tools for analyzing logistics processes. Special attention is paid to the practical analysis of the logistics activities of the enterprise "Tavria V", with a focus on assessing organizational and economic indicators, material flows, warehouse and transport logistics.

Based on the identified issues and trends, recommendations were developed for optimizing logistics processes: improving inventory management, implementing modern WMS/TMS systems, digitalizing logistics operations, and enhancing route planning. The expected economic effects of the proposed changes were calculated.

Keywords: logistics, optimization, supply chain, automation, efficiency, Tavria V.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
ПІДПРИЄМСТВ.....	
1.1. Сутність логістики та її значення в діяльності сучасного підприємства...	9
1.2. Концептуальні основи логістичного управління та методи аналізу логістичних процесів на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВА «ТАВРІЯ В».....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Таврія В».....	33
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища логістичної діяльності підприємства.....	42
2.3. Діагностика стану логістичної системи підприємства: матеріальні потоки, транспорт, складування, інформаційна підтримка.....	57
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ	
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ТАВРІЯ В».....	69
3.1. Оптимізація управління складськими запасами та логістичних витрат.....	69
3.2. Удосконалення транспортної логістики та маршрутного планування.....	79
3.3. Розробка та обґрунтування цифрових рішень у логістичній діяльності підприємства «Таврія ».....	82
ВИСНОВКИ.....	100
Список використаних джерел.....	103

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному динамічному ринковому середовищі ефективна логістична діяльність є стратегічно важливим фактором успіху для будь-якого підприємства. Логістика забезпечує комплексне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, сприяє оптимізації витрат, підвищенню рівня сервісу та зміцненню конкурентоспроможності. Саме через логістику компанії можуть забезпечити безперебійність поставок, гнучкість реагування на зміни попиту та стабільне задоволення потреб клієнтів.

Незважаючи на важливість логістики, чимало українських підприємств досі стикаються з проблемами в цій сфері: нераціональна структура логістичних ланцюгів, застаріле складське обладнання, недостатня цифровізація та слабка інтеграція ІТ-рішень. Це призводить до затримок поставок, збільшення витрат і втрати лояльності споживачів.

Аналіз логістичної діяльності підприємства дозволяє виявити вузькі місця у функціонуванні логістичних систем, сформулювати стратегічні напрями розвитку, підвищити ефективність використання ресурсів та оперативно приймати управлінські рішення. Успішна реалізація таких заходів забезпечує своєчасну доставку, зменшує логістичні витрати та підвищує якість обслуговування.

Вивчення теоретичних основ логістики, її концепцій, інструментів та принципів є необхідною умовою для розробки ефективних рішень на рівні підприємства. Саме комплексний підхід до аналізу й удосконалення логістичних процесів дозволяє зменшити ризики, підвищити гнучкість системи поставок і забезпечити сталий розвиток компанії в умовах високої конкуренції.

Таким чином, тема дослідження є надзвичайно актуальною, адже вдосконалення логістичної діяльності підприємств є ключем до підвищення їх операційної ефективності, зростання прибутковості та зміцнення позицій на ринку.

У сучасному ринковому середовищі, що відзначається високою динамікою змін та зростанням конкуренції, підприємства змушені шукати нові підходи до управління логістичними процесами. Зростаючі вимоги клієнтів до швидкості, точності та

прозорості доставки стимулюють компанії впроваджувати інноваційні рішення, автоматизувати операції та активно використовувати цифрові технології. Цифровізація дозволяє підвищити ефективність управління логістикою завдяки точнішому прогнозуванню попиту, оперативному обміну інформацією, кращому контролю за запасами та підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень.

Одним із важливих трендів є сталий розвиток логістичних систем, що передбачає врахування екологічних та соціальних аспектів. Використання екологічно чистих технологій, зниження викидів вуглекислого газу, енергоефективні рішення та оптимізація транспортних маршрутів стають не лише засобами збереження довкілля, а й чинниками формування позитивного іміджу компанії. Усе більше споживачів віддають перевагу брендам, які демонструють соціальну відповідальність і екологічну свідомість.

Глобалізація ринків створює нові виклики для логістики: зростає географія постачань, ускладнюється управління ланцюгами постачання, підвищуються вимоги до сервісу. У цих умовах підприємствам необхідно постійно удосконалювати логістичні стратегії, забезпечувати гнучкість систем та здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Висока адаптивність, технологічна готовність і стратегічне мислення стають ключовими факторами успіху в логістиці.

Водночас, нестабільна економічна ситуація, часті зміни у нормативно-правовому полі та політичні ризики вимагають від логістичних менеджерів високого рівня професійної підготовки. Прийняття рішень в умовах невизначеності, ефективне управління ризиками та здатність оперативно реагувати на виклики є критично важливими для підтримки стабільності логістичних процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває питання оптимізації транспортних витрат. Постійне зростання цін на паливе, посилення екологічних норм, а також необхідність максимально ефективного використання автопарку значно впливають на загальну результативність логістичної діяльності підприємств. Застосування сучасних методів управління транспортом — таких як динамічна маршрутизація, використання альтернативних видів палива, консолідація вантажів та

спільне використання транспортних засобів – дозволяє суттєво скоротити витрати та підвищити екологічну ефективність логістичних процесів.

Важливою складовою логістики є управління запасами. Неефективне управління товарними залишками – як у випадку дефіциту, так і при надлишкових обсягах – може призвести до фінансових втрат, порушення виробничих і збутових процесів, зниження рівня сервісу. Використання сучасних підходів, таких як прогнозування попиту на основі аналітичних моделей, система Just-in-Time, а також впровадження автоматизованих WMS-рішень, сприяє підвищенню точності обліку та зниженню логістичних ризиків.

Не менш значущим є фактор ефективного управління персоналом у сфері логістики. Кваліфікація, мотивація та організаційна підтримка працівників безпосередньо впливають на оперативність, точність та якість виконання логістичних операцій. Упровадження програм навчання, підвищення кваліфікації, а також створення сприятливих умов праці формують основу для стабільного розвитку логістичного персоналу та підтримки гнучкості системи.

В умовах жорсткої конкуренції та зростаючих очікувань клієнтів підприємства мають приділяти особливу увагу якості логістичних послуг. Вчасна доставка, персоналізоване обслуговування, надійність процесів та відповідність очікуванням споживачів є визначальними чинниками у формуванні лояльності клієнтів і зміцненні репутації бренду.

Отже, логістика є не лише інструментом забезпечення безперебійного руху товарів, але й стратегічним напрямом розвитку підприємства. Її ефективне управління дозволяє оптимізувати витрати, підвищити рівень сервісу, мінімізувати ризики та забезпечити стабільне зростання бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища. Саме тому удосконалення логістичних процесів набуває особливої актуальності для підприємств, що прагнуть зберегти та посилити свої позиції на ринку.

Метою даної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичної діяльності підприємства «Таврія В» на основі комплексного аналізу сучасних теоретичних підходів та оцінки поточного стану його логістичної системи.

Для досягнення цієї мети в дослідженні поставлено та вирішено такі **основні завдання**:

- розглянути сутність логістики та її значення в діяльності сучасного підприємства;
- розглянути концептуальні основи логістичного управління та методи аналізу логістичних процесів на підприємстві;
- охарактеризувати організаційно-економічні показники діяльності підприємства «Таврія В»;
- проаналізувати економічне середовище логістичної діяльності підприємства «Таврія В»;
- продіагностувати стан логістичної системи підприємства: матеріальні потоки, транспорт, складування, інформаційна підтримка;
- обґрунтувати напрями оптимізації управління складськими запасами та зниження логістичних витрат на підприємстві «Таврія В»
- запропонувати шляхи вдосконалення транспортної логістики та маршрутного планування на підприємстві «Таврія В»
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих у логістичних процесах підприємства «Таврія В» вдосконалень.

Об'єкт дослідження – є процес управління логістичною діяльністю підприємства «Таврія В», що включає координацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків з метою підвищення ефективності функціонування логістичної системи.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних підходів, методичних засад і практичних заходів щодо вдосконалення логістичної системи підприємства «Таврія В» з метою підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи системного й діалектичного пізнання соціально-економічних явищ. У ході роботи застосовано методи аналізу й синтезу, історичний та логічний підхід, методи наукової абстракції, групування, порівняння, а також графічного зображення результатів для візуалізації тенденцій і висновків.

Інформаційна база дослідження включає наукові публікації (монографії, статті, збірники конференцій), звітні матеріали, аналітичні огляди з логістики та управління ланцюгами постачання. Додатково використано внутрішню інформацію підприємства «Таврія В»: фінансову звітність, операційні дані, статистичні матеріали та внутрішні аналітичні документи, що дали змогу оцінити реальний стан логістичної діяльності компанії.

Структура та обсяг випускної роботи. Випускна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст роботи представлений на 99 сторінках. Випускна робота містить 17 таблиць, 15 рисунків. Бібліографічний список нараховує 47 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність логістики та її значення в діяльності сучасного підприємства

Логістика – це інтегрований процес планування, реалізації та контролю процедур, спрямованих на ефективне та результативне переміщення й зберігання товарів, пов’язаних послуг та супровідної інформації – від місця походження до місця споживання – з метою повного задоволення вимог клієнта. Вона охоплює як внутрішні, так і зовнішні матеріальні та інформаційні потоки підприємства.

У науковій літературі важливість логістики розглядається в декількох аспектах:

– Змістовий і структурний аспект трактує логістику як систему, що об’єднує процеси руху товарів та інформації, а також як комплекс проєктних і організаційних рішень, які формують ефективні логістичні потоки.

– Концептуально-функціональний підхід визначає логістику як управлінську концепцію, що включає методи планування, організації, контролю й моніторингу товарно-інформаційних потоків на основі системного підходу.

– Економічний аспект розглядає логістику як інструмент підвищення ефективності підприємства за рахунок забезпечення заданого рівня логістичного сервісу при мінімізації витрат, оптимізації процесів і поліпшенні загального управління ресурсами [1].

У сучасних умовах логістика перетворилася на критично важливу функцію, що прямо впливає на конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Її ключова роль – забезпечення ефективності витрат через оптимізацію процесів транспортування, управління запасами, обробки замовлень та інших складових ланцюга постачання.

Одним із прикладів реалізації логістичної ефективності є співпраця з сторонніми логістичними провайдерами (3PL), що дозволяє підприємствам скористатися професійною експертизою, технологічними рішеннями та ефектом масштабу без необхідності інвестувати у власну інфраструктуру. Така модель

співпраці сприяє значному зниженню витрат і підвищенню ефективності всього логістичного ланцюга [41].

Логістика відіграє вирішальну роль не лише в оптимізації внутрішніх процесів підприємства, а й у підвищенні задоволеності клієнтів. Ефективна логістична система забезпечує своєчасну, надійну й якісну доставку продукції, що відповідає очікуванням споживачів і покращує їхній загальний досвід взаємодії з брендом. Яскравим прикладом цього є ініціатива Amazon Prime Air, яка має на меті здійснювати доставку посилок протягом 30 хвилин після оформлення замовлення – це демонструє, наскільки логістика здатна визначати рівень клієнтського сервісу.

Крім цього, логістика є потужним інструментом досягнення конкурентної переваги. Підприємства, які успішно впроваджують логістичні інновації, здатні відрізнитися від конкурентів швидкістю обслуговування, гнучкістю виконання замовлень та якістю підтримки клієнтів. Це дозволяє їм адаптуватися до динамічних змін ринку й ефективніше задовольняти індивідуалізовані потреби споживачів.

Логістика також є стратегічним засобом міжнародного розширення. Вона сприяє інтеграції компаній у глобальну економіку, забезпечуючи безперебійний рух товарів, послуг та інформації через кордони. Таким чином, підприємства можуть виходити на нові ринки, долаючи географічні бар'єри.

Важливо також враховувати галузеву специфіку логістичних функцій. У роздрібній торгівлі логістика підтримує омніканальні стратегії та електронну комерцію. У виробництві вона забезпечує безперебійний потік матеріалів та оптимізацію виробничих циклів. У сфері охорони здоров'я – відповідає за своєчасну доставку критично важливих медикаментів та обладнання. У харчовій промисловості – забезпечує ефективність холодового ланцюга, зберігаючи якість швидкопсувних продуктів.

В умовах розвитку вільної ринкової економіки ефективна логістика перетворюється на критично важливий інструмент для підприємств, які прагнуть не просто зберігати конкурентні позиції, а й активно їх нарощувати. Сьогодні компанії змушені адаптувати свої логістичні стратегії до постійних змін зовнішнього середовища, нових вимог споживачів і технологічного прогресу.

Серед ключових чинників, що підсилюють значення логістики, варто відзначити:

Зміну ринкової парадигми – перехід від ринку виробника до ринку споживача, що передбачає індивідуалізацію попиту та зростання очікувань клієнтів.

Посилення конкуренції в площині рівня сервісу – сьогодні клієнти очікують не лише якісний товар, а й додаткову цінність у вигляді швидкої доставки, зручного оформлення замовлення та післяпродажного обслуговування.

Таким чином, логістика стає не лише допоміжною, а стратегічною функцією бізнесу, яка забезпечує стабільність, адаптивність і стійке зростання підприємства в умовах ринкової турбулентності.

Крім основних чинників, що впливають на розвиток логістики, її значущість посилюється під впливом ряду зовнішніх і внутрішніх змін. До них належать: зростання витрат на дистрибуцію, скорочення життєвого циклу продукції, розвиток нових каналів збуту (зокрема електронної комерції), інтеграція бізнес-процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій, активізація підприємницької діяльності та поява інноваційних бізнес-моделей. Усе це формує нові вимоги до логістичних систем і змушує компанії переглядати підходи до організації постачання, розподілу та обслуговування клієнтів.

У результаті логістика перетворюється на стратегічний інструмент управління, що дозволяє компаніям випереджати конкурентів, швидко адаптуватися до змін і ефективно задовольняти потреби споживачів. Наявність гнучкої та оптимізованої логістичної системи стає ключовою перевагою у конкурентній боротьбі за ринкову частку [2].

Компанії, які ігнорують важливість логістики, ризикують втратити свою конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі. Таким чином, розвиток ринкових механізмів та зміна умов функціонування бізнесу призводять до невідпинного зростання ролі логістики як основного фактору успіху сучасного підприємства.

Управління логістикою базується на трьох ключових функціях:

Операційна функція передбачає координацію процесів замовлення, транспортування, складування та доставки з метою забезпечення наявності потрібного товару в потрібний час, у потрібному місці та в оптимальному обсязі при мінімізації витрат на логістику.

Маркетингова функція пов'язана з аналізом попиту та плануванням обсягів логістичних потоків відповідно до ринкових умов. Її головною метою є максимізація прибутку за рахунок ефективного управління інформаційними потоками про споживчі потреби, обсяги, сезонність, тенденції. Для реалізації цієї функції важливо впроваджувати логістичні інформаційні системи, які забезпечують швидке прийняття обґрунтованих рішень.

Фінансова функція спрямована на контроль руху фінансових ресурсів у межах логістичних операцій. Вона включає оцінку ефективності інвестицій у логістичну інфраструктуру, моніторинг періоду окупності витрат, а також аналіз фінансових ризиків, пов'язаних із кредитуванням логістичних проєктів.

Таким чином, інтегроване логістичне управління розглядається як невід'ємна частина загальної системи управління підприємством. У сучасних умовах логістика перестає бути допоміжною функцією — вона стає ключовим критерієм ефективності бізнесу, від якого залежить швидкість, точність і вартість обслуговування клієнтів [3].

На рисунку 1.1 представлено структурно-логічну схему інтегрованого логістичного планування, яке поєднує стратегічні цілі компанії з операційними складовими логістичної системи. Ця модель демонструє взаємозв'язок між управлінськими рівнями, функціональними елементами логістики та результатами діяльності підприємства.

Ключові елементи схеми:

- Стратегічні цілі компанії. Виступають вихідною точкою формування логістичної стратегії. Вони визначають бажаний рівень сервісу, напрям розвитку компанії та очікувану ефективність функціонування логістики.

- Необхідний рівень обслуговування клієнтів. Формується з урахуванням стратегічних орієнтирів. Саме він задає вимоги до швидкості, точності та якості логістичних процесів.

– Інтегроване логістичне планування. Є центральним елементом моделі. Воно об'єднує функціональні компоненти логістики в єдину систему управління з метою досягнення стратегічних цілей через оптимізацію ресурсів.

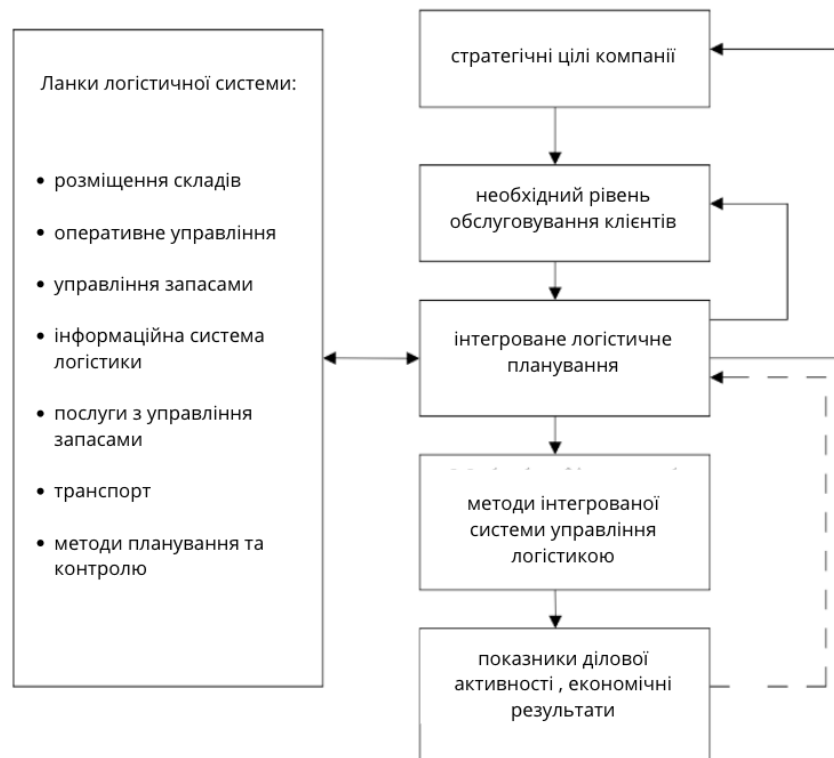


Рис.1.1. Диверсифіковане логістичне планування. Джерело: Розоблено автором за матеріалами [34-37].

– Методи інтегрованої системи управління логістикою. Здійснюють безпосередню реалізацію плану, використовуючи інструменти моделювання, прогнозування, контролю, аналізу витрат і рівня сервісу.

– Показники ділової активності та економічні результати. Виступають індикаторами ефективності логістичних рішень, вимірюючи їх вплив на фінансову та ринкову позицію компанії.

– Ланки логістичної системи (блок ліворуч). Це функціональні компоненти, які формують логістичну інфраструктуру: розміщення складів, управління запасами, транспорт, інформаційні системи, методи контролю, логістичні послуги.

Вони взаємодіють з інтегрованим плануванням і впливають на рівень обслуговування клієнтів.

Отже, рисунок 1.1 ілюструє, що логістика є не ізольованим елементом, а частиною загальної бізнес-стратегії. Її успіх залежить від погодженості між цілями компанії, вимогами клієнтів, функціональними компонентами логістики та ефективними управлінськими рішеннями. Такий підхід дозволяє досягти високих результатів як на ринковому, так і на фінансовому рівні.

1.2. Концептуальні основи логістичного управління та методи аналізу логістичних процесів на підприємстві

Досвід розвинених країн у сфері підвищення ефективності матеріального виробництва свідчить, що одним із ключових інструментів зміцнення конкурентних позицій на ринку є впровадження логістичних підходів в організацію економічної діяльності підприємства. Сучасна логістика охоплює не лише виробничі процеси, а й комплексне планування, координацію та управління усіма етапами ланцюга постачання: від постачальника – до виробника – до кінцевого споживача.

В основі логістики лежить принцип орієнтації на клієнта, що передбачає 100% виконання договірних зобов'язань, своєчасну доставку та високий рівень сервісу. При цьому логістичний підхід вигідний і для постачальників, оскільки дозволяє скоротити витрати, прискорити обіг товарів та зменшити залежність від надлишкових запасів. Так, на підприємствах компанії Ford впровадження концепції "точно в строк" (Just-in-Time) дозволило за два роки знизити рівень запасів на 40%.

За даними професора А. Сміхова, впровадження логістичних принципів дозволяє:

- зменшити витрати на транспортування та зберігання продукції на 15–20%;
- скоротити запаси — до 50%;
- знизити тривалість робочого циклу — на 50–70% [4].

У цьому контексті логістика виступає не лише як система управління потоками, а й як концепція господарської діяльності, що базується на оптимізації всього ланцюга створення вартості. Логістична концепція — це система методологічних

принципів, спрямованих на раціоналізацію матеріальних і інформаційних потоків. Її застосування дає змогу:

- визначити властивості й характеристики логістичних процесів;
- виявити закономірності формування та розвитку товарних ринків;
- інтегрувати логістику в систему ринкових відносин як повноцінну функцію господарювання [5].

Розвиток логістики відбувався поетапно, і кожен історичний етап характеризувався появою нових концептуальних підходів до формування логістичних систем. Еволюція концепцій логістики охоплює три основні етапи, які узагальнено подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Етапи еволюції логістики в умовах трансформації ринкового середовища

Період	Етап еволюції	Стан оточення	Центр уваги промисловості	Центр уваги логістик	Концепції логістики	Характеристика етапу
1950-ті роки	Дологістичний	Обсяг виробництва	Ціни	Контроль запасів	JIT (Just-in-Time), RP (Replenishment Planning)	Фрагментарне управління потоками; оптимізація перевезень; контроль упаковки, зважування, маршрутів.
1960-ті роки	Логістичний	Продажі, маркетинг	Послуги	Розподіл	JIT, RP	Формування логістичних систем; мінімізація витрат через компроміси між логістичними процесами.
1970-ті роки		Використання капіталу	Прибутковість	Виробництво	–	Фокус на прибутковості та виробництві як центрі логістичних рішень.
1980-ті роки	Неологістичний	Конкуренція	Якість	Закупівлі / виробництво / продаж	LT (Lead Time), TQM (Total Quality Management)	Комплексний підхід; вихід логістики за межі підприємства; урахування екологічних та соціальних факторів.
1990-ті роки		Глобалізація, партнерство,	Час	Бізнес-процеси	DDT, SCM, TBL, VAL, VL, EL	Інтеграція логістики з бізнес-процесами; адаптивність до змін середовища; глобальне мислення.

Джерело: створено автором за [42, с. 4-5; 43, с. 19].

Пояснення до скорочень концепцій логістики:

JIT – Just-in-Time (точно вчасно);

RP – Replenishment Planning (планування поповнення запасів);

LT – Lead Time (час виконання замовлення);

TQM – Total Quality Management (загальне управління якістю);

SCM – Supply Chain Management (управління ланцюгом постачання);

DDT – Demand-Driven Technologies;

TBL – Triple Bottom Line (соціальна, екологічна та економічна ефективність);

VAL – Value-Added Logistics;

VL – Virtual Logistics;

EL – E-Logistics.

Представлена таблиця ілюструє еволюцію логістичних концепцій у контексті зміни зовнішнього середовища та фокусів управління в промисловості й логістиці. У 1950–1960-х роках основна увага приділялася обсягам виробництва, цінам і контролю запасів, що відображалось у впровадженні концепцій JIT та RP. У 1970-х роках акценти змістилися на підвищення прибутковості й ефективне використання капіталу, що спонукало до розвитку внутрішньовиробничої логістики.

У 1980-х роках зростаюча конкуренція та орієнтація на якість сприяли формуванню інтегрованих підходів до закупівель, виробництва та збуту (TQM, Lead Time). У 1990-х роках, на фоні глобалізації, партнерства та екологічних викликів, логістика перетворюється на стратегічну функцію, яка охоплює бізнес-процеси в межах усієї ланки створення цінності (SCM, TBL, VAL, EL).

Таким чином, логістика пройшла шлях від суто операційного інструменту до ключового елементу стратегічного управління, тісно пов'язаного з цифровізацією, стійким розвитком та міжнародною кооперацією.

Сучасна концепція логістики базується на низці ключових принципів (рис. 1.2.), які відображають актуальні тенденції господарювання та відповідають вимогам конкурентного ринку. Ці принципи формують основу для ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками у всіх сферах економічної діяльності:

– Системний підхід до управління логістикою. Оптимізація матеріальних потоків може здійснюватися як у межах окремих підрозділів, так і в масштабах усього підприємства. Проте максимального ефекту можна досягти лише шляхом інтеграції

всієї логістичної системи – від джерела сировини до кінцевого споживача. Усі елементи ланцюга мають функціонувати як єдиний, злагоджений механізм.



Рис. 1.2. Основні принципи сучасної логістики. Джерело: розроблено автором за матеріалами [27-31].

– Спеціалізація технічних засобів. Відмова від універсального обладнання на користь спеціалізованого сприяє більш ефективному обслуговуванню логістичних процесів. Застосування логістичного підходу вимагає високого рівня технологічного розвитку підприємства та широкої номенклатури засобів виробництва.

– Перевага дрібносерійного виробництва та скорочення виробничого циклу. Мінімізація часу – від закупівлі ресурсів до доставки готової продукції — є критично важливою. Це передбачає скорочення тривалості технологічних операцій і супровідних логістичних процесів.

– Гуманізація технологічного середовища. Сучасна логістика сприяє підвищенню соціальної значущості логістичної діяльності, створенню безпечних і комфортних умов праці, що, у свою чергу, сприяє залученню кваліфікованих фахівців у галузь управління потоками.

– Повноцінний облік логістичних витрат. Одним із головних завдань логістики є мінімізація сукупних витрат по всьому ланцюгу постачання. Це можливо лише за умови, що облік витрат охоплює всі стадії логістичного процесу. Ключовим

критерієм ефективності логістичної системи виступає мінімум загальних витрат на переміщення, зберігання й обробку матеріального потоку.

– Розвиток сервісної складової. В умовах, коли товари мають порівнянну якість, високий рівень логістичного сервісу стає вирішальною конкурентною перевагою. Своєчасна доставка, гнучкість виконання замовлень та якісне обслуговування зміцнюють лояльність споживача.

– Адаптивність логістичних систем. Зростаюча різноманітність товарів та послуг спричиняє нестабільність попиту й часті зміни параметрів матеріальних потоків. В умовах невизначеного зовнішнього середовища адаптивність логістичних систем до змін стає важливою передумовою стабільного функціонування компанії та її здатності швидко реагувати на виклики ринку.

Кожна організація, незалежно від свого розміру, повинна прийняти філософію управління, щоб розвивати основні конкурентні переваги на ринку. Це можна зробити на основі основних логістичних концепцій (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Класифікації логістичних концепцій. Джерело: розроблено автором за матеріалами [32, 36-38]

Це передбачає стратегічне зниження витрат, усунення втрат і підвищення якості завдяки ефективному управлінню сировиною та виробничими процесами.

Характеристика основних логістичних концепцій наведена в таблиці 1.2. Система "Just-in-Time" (JIT) – це стратегічний підхід до виробництва, який дозволяє підприємству мінімізувати запаси та пов'язані з ними витрати, водночас оптимізуючи

прибутковість. Основна ідея JIT полягає в тому, що виробництво запускається лише після отримання замовлення від клієнта, що дає змогу уникнути надлишку готової продукції на складі.

Таблиця 1.2.

Характеристика основних логістичних концепцій

Назва концепції	Особливості	Переваги
«Точно в термін» (Just-in-time)	Рух матеріальних ресурсів і готової продукції строго за графіком. Орієнтована на мінімізацію складів.	– Мінімізація витрат на складування та страхування– Прискорення обороту капіталу– Підвищення якості та зменшення собівартості
«Канбан»	Робота за картками замовлень. Оптимізація внутрішнього руху ресурсів. Часто вважається практичною реалізацією концепції JIT.	– Зменшення рівня запасів– Скоординована поставка– Зниження складських і транспортних витрат– Автоматизоване управління партіями
Система планування-розподілу продукції / ресурсів (DRP)	Базується на прогнозуванні попиту та плануванні логістичних процесів у масштабах всієї системи.	– Зниження потреби в запасах– Прогнозованість поставок– Ефективне планування постачань на різних рівнях
Планування потреб у матеріалах (MRP) / ресурсах (MRPII)	Починається з визначення кінцевої продукції, далі – розрахунок необхідних ресурсів.	– Точне планування потреб– Інтеграція логістичних і виробничих процесів
«Худе виробництво» (Lean production)	Орієнтована на усунення втрат і максимізацію цінності для клієнта.	– Зменшення партій– Скорочення витрат– Підвищення якості– Контроль усіх процесів
«Швидке реагування» (Quick Response)	Використання електронного обміну даними (EDI), тісний зв'язок постачальника з продавцем.	– Підвищення оборотності запасів– Своєчасне задоволення попиту– Зниження ризиків перевиробництва або дефіциту
Автоматичне поповнення запасів	Запаси поповнюються без участі людини за попередньо визначеними параметрами (інтернет-магазини, роздрібні мережі тощо).	– Зменшення витрат на рутинні операції– Висока точність управління– Надійність системи
Оптимізована виробнича система (OPT)	Побудована на фінансових обмеженнях і управлінні «вузькими місцями».	– Підвищення випуску продукції– Зменшення незавершеного виробництва

Джерело: розроблено автором за матеріалами [44, с. 16; 45]

У системі JIT машини виконують виробничі операції, тоді як працівники відповідають за подачу матеріалів і транспортування готової продукції. На кожній виробничій станції працівники приймають продукцію, виконують свою частину роботи та передають її далі по ланцюгу. Виробництво є безперервним, однак у разі

виявлення дефекту продукція повертається на попередній етап. Усі дефекти усуваються негайно, що може супроводжуватись зупиненням лінії до повного усунення недоліків. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень якості на кожному етапі виробництва.

Загалом, впровадження JIT сприяє скороченню витрат на зберігання, підвищенню ефективності логістики та покращенню контролю якості. Це дозволяє компаніям підвищити продуктивність, зменшити втрати й адаптуватися до умов конкурентного ринку.

Планування потреб у ресурсах (RP), або грубе планування потужностей (RCP), є ключовими компонентами систем планування ресурсів підприємства (ERP). Вони передбачають перевірку здійсненності основного виробничого графіка з урахуванням наявних потужностей на критичних виробничих центрах. Це забезпечує реалістичне планування та баланс між попитом і виробничими можливостями.

Планування ресурсів – це фундаментальний етап будь-якого проєкту, який включає визначення та управління всіма необхідними ресурсами: персоналом, обладнанням, матеріалами та фінансуванням. На першому етапі здійснюється детальний аналіз проєкту та визначається перелік ресурсів для кожного його етапу. Це включає оцінку як кількості, так і якості ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Наприклад, для реалізації окремого завдання може знадобитися спеціалізоване обладнання або персонал з певними компетенціями.

Після визначення переліку необхідних ресурсів наступним етапом є встановлення конкретних вимог і обсягів для кожного з них. Це передбачає детальний опис того, які саме ресурси потрібні для виконання кожного завдання, а також у якій кількості. Наприклад, якщо для реалізації етапу проєкту необхідне спеціалізоване обладнання, слід вказати його технічні характеристики та кількість одиниць. Такий підхід дозволяє забезпечити точність планування й уникнути як дефіциту, так і перевитрат ресурсів у подальшому.

Важливою складовою процесу планування є оцінка зусиль і тривалості, необхідних для кожного завдання. Це включає аналіз обсягу робіт, часу на виконання та розрахунок необхідних ресурсів на основі цього аналізу. Наприклад, складне

завдання вимагатиме більше часу і трудових зусиль, а отже – більшої кількості ресурсів. На цьому етапі доцільно також враховувати можливі затримки, ризики та непередбачені обставини, які можуть вплинути на тривалість виконання робіт.

Наступним кроком є оцінка доступності ресурсів у динаміці – тобто з урахуванням часу. Це передбачає перевірку, наскільки ті чи інші ресурси будуть доступними на кожному етапі реалізації проєкту. Наприклад, окремі працівники можуть бути тимчасово недоступними через відпустки або зайнятість в інших проєктах. Аналіз таких факторів дозволяє заздалегідь передбачити й усунути потенційні перешкоди для безперервності виконання робіт.

Планування способів забезпечення наразі недоступних ресурсів також є важливою частиною процесу. Це передбачає визначення джерел постачання, механізмів закупівлі або оренди, строків та відповідальних осіб. Наприклад, якщо для реалізації проєкту необхідне обладнання, якого ще немає в наявності, необхідно заздалегідь визначити постачальника та логістику придбання. Такий підхід дозволяє уникнути затримок і забезпечити своєчасне надходження всіх необхідних компонентів.

Розподіл ресурсів між завданнями та виявлення потенційних вузьких місць є наступним ключовим етапом. Він передбачає ефективне узгодження ресурсного навантаження, особливо в ситуаціях, коли обмежений ресурс задіяний у кількох критичних завданнях. Наприклад, якщо один працівник володіє унікальною кваліфікацією, його залучення необхідно ретельно спланувати, аби уникнути конфліктів і затримок у графіку.

На завершення здійснюється оптимізація плану з метою забезпечення рівномірного використання ресурсів упродовж усього життєвого циклу проєкту. Це дозволяє уникнути ситуацій перевантаження або простою, а також підвищує ефективність управління ресурсною базою. Наприклад, якщо ресурси інтенсивно використовуються на початковому етапі, потрібно передбачити їхнє перенаправлення на подальші завдання, щоб уникнути простоїв.

Включення плану ресурсів до загального графіка проєкту є ще одним важливим етапом процесу управління. Це передбачає інтеграцію ресурсного плану в календарне

планування, що дозволяє синхронізувати виконання завдань із доступністю необхідних ресурсів. Такий підхід забезпечує узгодженість дій, запобігає затримкам, викликаним конфліктами або недоступністю обладнання чи персоналу. Наприклад, якщо певне завдання передбачає використання спеціалізованого обладнання, потрібно завчасно забронювати його використання на визначений період.

Не менш важливим є постійний моніторинг і коригування плану ресурсів у процесі реалізації проєкту. Це включає регулярний перегляд та оновлення ресурсного плану з урахуванням змін, що можуть виникнути: появи нових завдань, зміни термінів, змін у складі команди або доступності технічних засобів. Такий моніторинг забезпечує адаптивність та оперативне реагування на відхилення, що дозволяє зберігати контроль над проєктом і уникати простоїв.

Отже, ефективне планування ресурсів – це складний багаторівневий процес, який охоплює ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку, розподіл, оптимізацію й постійне оновлення інформації щодо ресурсного забезпечення. Такий підхід дозволяє раціонально використовувати ресурси, виконувати проєкт у встановлені терміни та в межах бюджету. Гнучкість і здатність до корекції є ключовими чинниками успішного завершення будь-якого проєкту.

У контексті SAP IS-Retail, зокрема, використовується тип планування "RP" (Replenishment Planning) у конфігурації MRP (Material Requirements Planning) – для розрахунку потреб у поповненні товарних запасів на основі прогнозованого попиту та поточного рівня залишків. Важливо, щоб ресурсний план був узгоджений з основним виробничим графіком і обмеженнями виробничих потужностей.

Подальший розвиток цієї концепції призвів до появи цілої низки інтегрованих систем. Так, на базі ідеї MRP були створені:

MRP I – система планування потреб у матеріалах;

MRP II – система комплексного планування ресурсів підприємства;

DRP I – система планування розподілу продукції;

DRP II – система планування розподілу ресурсів.

Також було впроваджено гібридну систему MRP+KANBAN, яка поєднує стратегічне планування попиту та постачання (MRP) з оперативним управлінням

виробничими процесами (KANBAN). Такий підхід дозволяє максимально ефективно координувати як стратегічні, так і тактичні рівні управління логістикою та виробництвом.

Ще одна концепція, яка заслуговує на увагу, – Lean (від англ. Lean Production, Lean Manufacturing; «струнке» або «ощадливе» виробництво). Це управлінська філософія, що ґрунтується на постійному прагненні до усунення всіх видів втрат і максимального створення цінності для споживача. Концепція Lean передбачає залучення кожного працівника до процесу безперервного вдосконалення бізнес-процесів, з акцентом на потреби кінцевого користувача.

Lean виник як інтерпретація американськими дослідниками основних принципів виробничої системи компанії Toyota, яка демонструє свою ефективність уже кілька десятиліть. На практиці Lean часто реалізується через комбінацію таких підходів і методик, як 5S, TQM (Total Quality Management), JIT (Just-in-Time), SMED (Single-Minute Exchange of Die), TPM (Total Productive Maintenance) та інші.

Згідно з концепцією Lean, усі бізнес-процеси поділяються на:

- операції, що додають цінність для споживача;
- операції, які не створюють цінності і повинні бути усунені або мінімізовані.

Основна мета Lean – послідовне усунення операцій і дій, що не створюють доданої вартості, з метою оптимізації процесів, зниження витрат і підвищення якості продукції.

Lean-методологія ідентифікує сім основних типів втрат (muda):

- Перевиробництво – виготовлення продукції в обсягах, що перевищують поточний попит або потреби наступного етапу виробництва.
- Очікування – простой працівників, обладнання або процесів унаслідок відсутності матеріалів, інструкцій або техніки.
- Втрати під час транспортування – зайві переміщення сировини, напівфабрикатів або деталей між процесами.
- Надлишкова обробка – виконання зайвих операцій, які не додають цінності, з погляду кінцевого користувача.

- Надмірні запаси – накопичення сировини, напівфабрикатів або готової продукції, які не є необхідними на даному етапі.
- Зайві переміщення – непотрібне фізичне переміщення працівників, інструментів або устаткування.
- Дефектна продукція – виготовлення товарів із браком, що потребують виправлення, повторної обробки або утилізації.

У сучасних ERP-системах, зокрема IT-Enterprise, принципи Lean реалізуються за допомогою модулів PLM (Product Lifecycle Management) та PDM (Product Data Management). Ці рішення забезпечують стандартизацію виробничих процесів, централізований облік даних, моніторинг показників у реальному часі та виявлення вузьких місць. Вони сприяють побудові ефективної системи аналізу, оптимізації та безперервного вдосконалення — відповідно до ідеології Lean.

Demand-Driven Supply Chain Management (DDSCM) – це сучасна концепція управління ланцюгом постачання, яка базується не стільки на історичних даних або прогнозах продажів, скільки на реальному поточному попиті з боку споживачів. Основна мета DDSCM полягає в створенні гнучкого, чутливого й адаптивного ланцюга постачання, здатного оперативно реагувати на зміни вподобань і поведінки клієнтів.

На відміну від традиційних моделей, орієнтованих на планування, DDSCM забезпечує більш динамічну реакцію на попит завдяки тіснішій інтеграції із замовленнями, точкам продажу (POS-даними), зворотному зв'язку від споживачів та цифровим каналам.

Застосування DDSCM дає низку стратегічних переваг:

- Підвищення гнучкості в управлінні запасами;
- Зменшення надлишкових залишків та відходів;
- Покращення взаємодії між учасниками ланцюга постачання – виробниками, постачальниками, логістичними провайдерами;

Зростання рентабельності завдяки зниженню витрат та кращому обслуговуванню клієнтів.

Хоча концепція не є універсальним рішенням для всіх компаній, вона пропонує значні переваги для підприємств, які прагнуть впровадити клієнтоорієнтований підхід до логістики. Поставивши споживача в центр усіх процесів, компанії отримують не лише конкурентну перевагу, але й довгострокову стійкість на ринку.

Концепція управління ланцюгами постачання (SCM). Supply Chain Management (SCM) – це ключова управлінська концепція, що охоплює всі етапи переміщення товарів, інформації та фінансів від постачальника сировини до кінцевого споживача. Вона базується на принципі, що вартість продукції формується протягом усього ланцюга постачання, хоча виявляється лише на стадії продажу.

Ефективність кожного етапу логістичного ланцюга – від планування закупівель до доставки кінцевому споживачу – безпосередньо впливає на загальну ціну товару. При цьому:

- Найбільш контрольованим є етап виробництва;
- Найбільш чутливим до змін – кінцевий продаж.

Однією з ключових задач SCM є оптимізація мережі складів. Це означає стратегічне розміщення складів сировини та готової продукції таким чином, щоб забезпечити логістичну зручність і мінімізувати витрати на зберігання та транспортування. У виборі розташування враховуються такі фактори:

- близькість до виробничих потужностей;
- доступ до ринків збуту;
- транспортна інфраструктура.

Оптимізована складська мережа дозволяє забезпечити швидке та надійне постачання, скорочуючи логістичні витрати і час доставки.

Ще одним важливим аспектом SCM є оптимізація транспортних операцій. Це включає:

- вибір найбільш економічно доцільних видів транспорту;
- маршрутне планування;
- координацію усіх етапів переміщення товару.

Використання інтелектуальних систем управління транспортуванням (TMS) дозволяє автоматизувати планування, відстеження і керування доставками. Це

підвищує точність виконання замовлень, знижує витрати на паливо, зменшує простої та забезпечує своєчасність поставок.

Вибір виробника в системі SCM. Одним із важливих аспектів управління ланцюгом постачання (SCM) є вибір виробника для конкретного ринку. Це стратегічне рішення може суттєво вплинути на успішність просування продукції, її конкурентоспроможність і репутацію бренду. Вибір залежить від низки факторів, зокрема: якості продукції, цінової політики, надійності постачання, дотримання строків, а також географічного розташування виробничих потужностей.

Використання глобальних стратегій постачання дає компаніям змогу знаходити оптимальних виробників у будь-якій точці світу. Це, у свою чергу, сприяє зниженню виробничих витрат, підвищенню гнучкості постачання та формуванню високої адаптивності до умов ринку.

SCM як основа віртуального бізнесу. Сучасна концепція SCM створює умови для розвитку віртуального бізнесу, завдяки прозорості та відкритості логістичних процесів. Усі учасники ланцюга постачання мають доступ до єдиної бази даних і оперативної інформації, що забезпечує високий рівень координації, довіри та взаємодії.

Завдяки цьому компанії здатні швидко реагувати на зміни попиту, мінімізувати затримки, керувати запасами в режимі реального часу та оперативно приймати рішення щодо коригування поставок або виробництва. Прозорість також сприяє зниженню ризиків шахрайства, забезпеченню відповідності регуляторним вимогам і підвищенню загальної надійності системи.

Інтегроване управління логістичними функціями. Інтеграція всіх логістичних процесів – від планування, закупівель і виробництва до зберігання, транспортування та доставки – є ще одним ключовим принципом SCM. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервний потік матеріальних і інформаційних потоків, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності.

Використання інтегрованих систем управління (наприклад, ERP, TMS, WMS) дозволяє:

- автоматизувати рутинні операції;

- підвищити точність обліку;
- забезпечити своєчасне виконання завдань;
- оперативно реагувати на відхилення в логістичних процесах.

Оптимізація логістичних процесів у SCM. Одним із основних напрямів оптимізації є мережа складів. Розташування складів сировини та готової продукції має відповідати критеріям мінімізації логістичних витрат, близькості до ключових ринків збуту та транспортної доступності. Такий підхід забезпечує ефективне переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача.

Не менш важливою є оптимізація транспортних операцій, яка включає:

- вибір економічно вигідних видів транспорту;
- планування маршрутів;
- управління витратами на паливо;
- скорочення часу доставки.

Застосування сучасних TMS-систем дозволяє координувати логістичні процеси у реальному часі, забезпечуючи високу точність і надійність доставки.

Загальна оцінка ролі SCM. Узагальнюючи, Supply Chain Management є ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах. Його впровадження дозволяє:

- підвищити якість обслуговування клієнтів;
- скоротити витрати;
- зменшити час реагування на ринкові зміни;
- забезпечити прозорість і контроль на кожному етапі ланцюга поставок.

SCM сприяє розвитку гнучких і адаптивних бізнес-моделей, особливо у цифровому середовищі, де швидкість прийняття рішень і оптимізація логістичних витрат мають вирішальне значення.

Взаємозв'язок SCM і TQM. Важливо відзначити, що концепція загального управління якістю (TQM) органічно доповнює SCM. TQM передбачає системний підхід до забезпечення якості на всіх етапах виробничо-логістичного процесу. Вона зосереджується на очікуваннях клієнта, постійних вдосконаленнях і залученні всіх працівників до підвищення якості.

Інтеграція TQM і SCM дозволяє досягти:

- високої якості готової продукції;
- надійності поставок;
- довгострокового задоволення потреб споживача.

У кожному циклі логістики результати діяльності підприємства матеріалізуються у формі реальних витрат, що виникають у процесі виконання логістичних операцій. Кожна така операція є невід'ємною складовою функціонального логістичного циклу. У зв'язку з цим важливим завданням сучасного підприємства є розробка системи управлінської звітності, яка б враховувала специфіку логістичних процесів і дозволяла ідентифікувати логістичні витрати за відповідними функціональними циклами та визначати їхній обсяг.

Такі витрати, як прогнозування попиту, управління замовленнями, складування, пакування тощо, можуть і повинні бути виокремлені з загальної структури витрат, оскільки вони піддаються прямому обчисленню. Це дає змогу формувати достовірну аналітичну базу для подальшого управлінського аналізу та прийняття обґрунтованих рішень.

Впровадження інноваційних методів управління логістикою спрямоване на максимізацію прибутковості шляхом досягнення високих результатів за умов мінімізації витрат. Основна мета логістичного управління – оптимізація логістичних потоків та підвищення адаптивності й стійкості господарської системи, при збереженні високої якості функціонування за найнижчих загальних витрат.

Одним із дієвих підходів до реалізації цієї мети є групування логістичних витрат відповідно до їх належності до певного функціонального циклу. Для цього доцільно використовувати такі критерії класифікації:

- Відповідність витрат певному рахунку в системі бухгалтерського обліку;
- Залежність витрат від обсягів виробництва чи реалізації продукції;
- Можливість обчислення питомих показників за відповідними критеріями;
- Визначення етапу функціонального логістичного циклу, до якого належать витрати.

Однак існуюча система звітності на більшості вітчизняних підприємств не дозволяє в повному обсязі відстежувати такі важливі показники, як ефективність, продуктивність, інтенсивність і тривалість функціональних логістичних циклів. Саме тому актуальним стає удосконалення обліку, аналізу та регулювання логістичних витрат на основі факторного аналізу.

Під час такого аналізу слід приділяти увагу не лише оцінці обсягу та рівня логістичних витрат, а й аналізу динаміки їх змін, виявленню причин цих змін, а також їхньому впливу на собівартість продукції та інші ключові економічні результати діяльності підприємства. Важливим завданням є також виявлення потенціалу для зниження логістичних витрат без шкоди для якості обслуговування.

У зв'язку з цим, основними інструментами економічного аналізу логістичних витрат мають бути:

- аналіз витрат за видами діяльності (ABC-аналіз, процесний підхід);
- аналіз витрат на збут (реалізацію) продукції;
- аналіз питомих витрат у розрахунку на одиницю фінансових, матеріальних чи трудових ресурсів.

У межах кожного напрямку загального аналізу витрат слід виокремлювати та детально аналізувати логістичні складові, знання яких є передумовою для обґрунтованого планування витрат у майбутніх бюджетних періодах. Такий підхід дозволяє формувати ефективну стратегію управління витратами, підвищуючи загальну економічну стійкість підприємства (рис. 1.).

З економічної точки зору рекомендується розділити логістичні витрати на дві основні групи: витрати на живу працю та витрати на уречевлену працю. До витрат на живу працю відносяться заробітна плата працівників, які здійснюють логістичні функції на підприємстві. До другої групи належать витрати, пов'язані безпосередньо з експлуатацією засобів виробництва, які обслуговують товарорух.

Використання такої класифікації дозволяє точніше визначити, скільки реальних ресурсів, які людський труд і матеріальні активи, фактично витрачається на здійснення логістичних процесів.

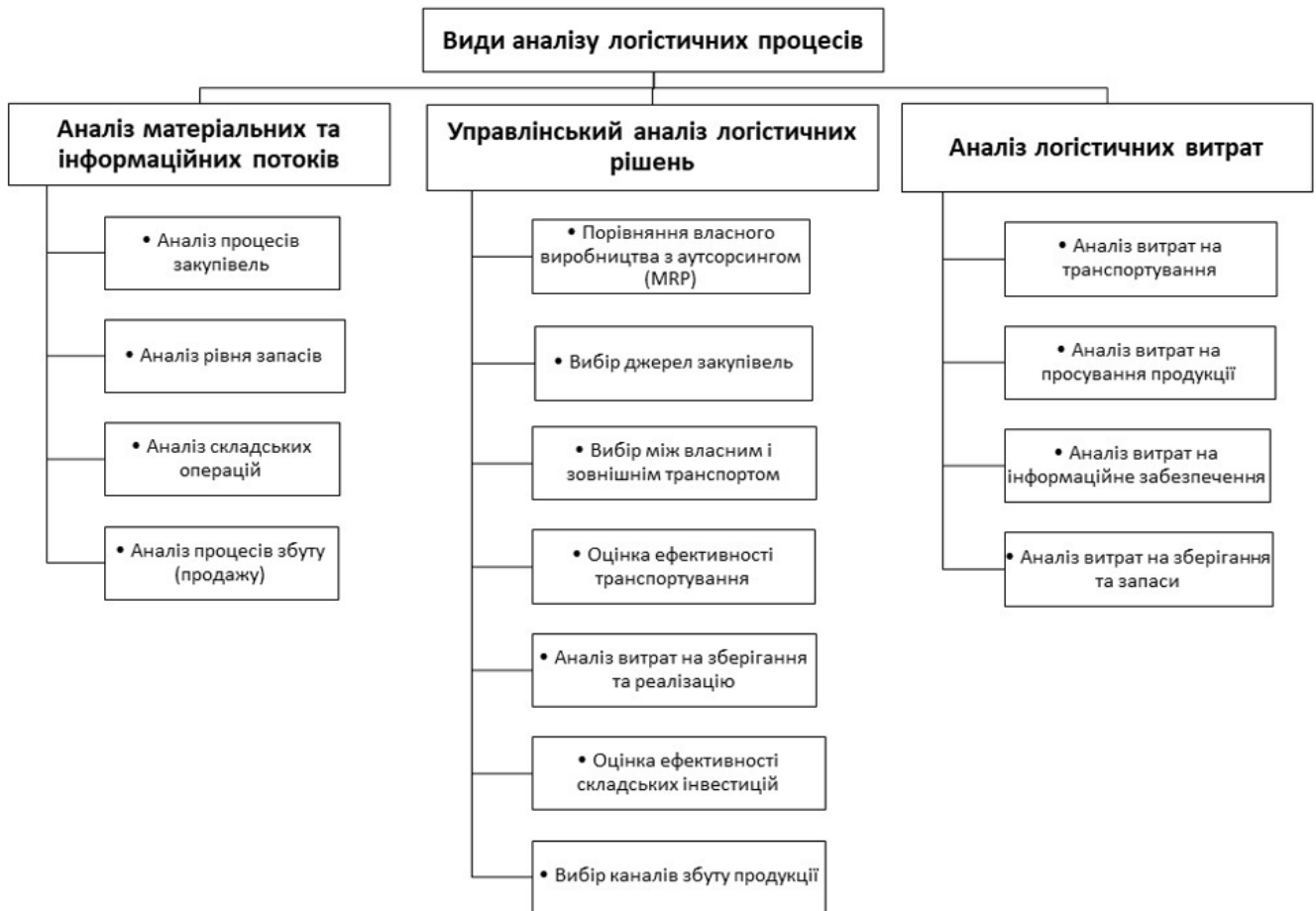


Рис. 1.4. Види аналізу логістичних процесів. Джерело: розроблено автором за матеріалами [40; 45, с.4; 46]

Отже, необхідною умовою ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками на підприємстві є знання щодо розмірів, рівня і місця виникнення логістичних витрат, що дозволить приймати рішення щодо параметрів матеріальних та інформаційних потоків, застосовуваних технологій їх опрацювання, форм, методів і способів організації процесів матеріального постачання та збуту.

Висновок до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний теоретичний аналіз ключових аспектів логістичного управління підприємством, зокрема: визначено сутність логістики як стратегічної функції, охарактеризовано її значення в забезпеченні конкурентоспроможності компанії, розглянуто еволюцію логістичних

концепцій, а також систематизовано методи й інструменти аналізу логістичних процесів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що логістика в сучасному бізнес-середовищі перестала бути другорядною функцією. Вона перетворилася на один із найважливіших чинників підвищення ефективності підприємства. Ретельно побудована логістична система дозволяє мінімізувати витрати, оптимізувати внутрішні потоки ресурсів, підвищити якість сервісу та створити реальну додану вартість для споживача.

Проаналізовані у роботі логістичні концепції – зокрема Just-in-Time, Lean, SCM, Kanban, MRP/DRP – демонструють еволюцію логістичного мислення від фрагментарного контролю потоків до комплексного управління всією ланкою постачання. Кожна з них не лише має власні переваги в контексті скорочення витрат і підвищення гнучкості, але й є адаптивною до змін зовнішнього середовища. Особливе значення мають принципи адаптивності, клієнтоорієнтованості та повного обліку логістичних витрат, що сформувалися у відповідь на нові ринкові виклики.

Також визначено функції логістичного управління — операційну, маркетингову та фінансову — які відображають інтеграцію логістики в загальну систему менеджменту. Вони забезпечують досягнення балансу між оперативною ефективністю, задоволенням потреб ринку та фінансовою стабільністю підприємства.

Окрему увагу приділено методам аналізу логістичних процесів, серед яких важливу роль відіграє ідентифікація логістичних витрат у межах функціональних циклів. У роботі аргументовано доцільність розділення витрат за критеріями обліку, зв'язку з виробництвом, розрахунку питомих показників, що дозволяє виявляти «вузькі місця» та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Запропоновано використовувати такі інструменти як ABC-аналіз, аналіз витрат на реалізацію продукції, аналіз питомих витрат тощо.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ТАВРІЯ В»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Таврія В»

Загальні відомості про підприємство «Таврія В». Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Таврія В». Це приватне українське підприємство, яке функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Компанія була заснована у 1992 році в місті Одеса й з того часу динамічно розвивається як один із лідерів національного ринку роздрібної торгівлі.

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна та оптова торгівля товарами широкого вжитку, продуктами харчування, напоями, побутовою хімією, косметикою, непродовольчими товарами. Крім цього, компанія активно розвиває власне виробництво (кулінарні, м'ясні, рибні цехи, пекарні, кондитерські), а також інтернет-торгівлю через офіційний сайт tavriav.ua. Додатковими напрямками є надання сервісних послуг: пункти прийому комунальних платежів, аптеки, обмін валют, хімчистки тощо.

Географія діяльності компанії охоплює переважно південь, центр та схід України, включаючи міста Одеса, Київ, Херсон, Миколаїв, Южне, Чорноморськ, Дніпро, Харків, Кривий Ріг, а також інші населені пункти. У структурі «Таврії В» діє понад 100 об'єктів роздрібної торгівлі різних форматів – від гіпермаркетів і супермаркетів до магазинів "біля дому", а також закладів громадського харчування. Компанія також володіє логістичними комплексами й складами в ключових регіонах, що дозволяє забезпечити ефективне постачання та зберігання продукції в межах всієї торговельної мережі.

Організаційна структура управління підприємством «Таврія В». Організаційна структура управління підприємством «Таврія В» є ієрархічною та функціональною, що відповідає масштабам діяльності компанії та забезпечує ефективне керівництво всіма її напрямками. Стратегічне управління підприємством здійснюється

Генеральним директором, який координує роботу всіх підрозділів та ухвалює ключові управлінські рішення.

До основних управлінських підрозділів належать (рис. 2.1.):



Рис. 2.1. Логістичний підрозділ в структурі основних управлінських підрозділів підприємства «Таврія В». Джерело: розроблено автором за даними підприємства [47].

- Відділ маркетингу. Розробляє стратегії просування, вивчає ринок, організовує рекламні кампанії;
- Фінансовий відділ. Відповідає за управління фінансами, бюджетування, облік і звітність;
- Відділ постачання та закупівель. Займається пошуком постачальників, укладанням контрактів, контролем виконання замовлень;
- Відділ інформаційних технологій. Забезпечує функціонування ERP-систем, інтернет-магазину та внутрішніх ІТ-сервісів;
- Відділ персоналу. Веде підбір кадрів, організовує навчання, займається кадровим діловодством;
- Юридичний відділ. Супроводжує правові аспекти діяльності компанії;
- Логістичний підрозділ. Виконує ключові операції з переміщення, зберігання та доставки товарів.

Взаємозв'язок між функціональними підрозділами ґрунтується на координації через вертикальні та горизонтальні комунікації. Наприклад, логістичний відділ тісно співпрацює з підрозділами закупівель та маркетингу, забезпечуючи доставку

потрібного асортименту в необхідні торгові точки згідно з маркетинговим прогнозом попиту. Фінансовий відділ контролює бюджетування всіх логістичних та комунікаційних операцій, а юридичний супроводжує контрактні зобов'язання.

Логістичний підрозділ підприємства виконує комплексну роль у забезпеченні ефективного ланцюга постачання. У його складі працюють:

- відділ транспортної логістики (планування маршрутів, контроль доставки);
- відділ складської логістики (організація зберігання та обробки товарів на складах);
- аналітична група (прогнозування попиту, контроль рівня запасів);
- інтегратори ІТ-систем для відстеження руху товарів.

Логістичний підрозділ є одним із ключових у структурі «Таврія В», оскільки забезпечує щоденне функціонування великої торговельної мережі, мінімізує логістичні витрати, підвищує швидкість обслуговування клієнтів і підтримує високу якість сервісу.

Матеріально-технічна база підприємства «Таврія В». Матеріально-технічна база підприємства «Таврія В» є основою для безперебійного функціонування логістичних, торговельних і виробничих процесів. Компанія володіє потужною інфраструктурою, яка охоплює як об'єкти роздрібної торгівлі, так і логістичні, складські та виробничі потужності.

Торговельні площі компанії представлені мережею з понад 100 об'єктів різного формату, включаючи гіпермаркети, супермаркети, магазини біля дому, спеціалізовані магазини побутової хімії та косметики під брендом «Блиск & Відро», а також магазини низьких цін «ПЮРЕ». Загальна торгова площа компанії становить десятки тисяч квадратних метрів і охоплює ключові регіони України – насамперед південний, центральний і східний. Торгові приміщення оснащені сучасним торговельним та холодильним обладнанням, системами обліку товарів, відеоспостереження та автоматизованими касовими системами.

Складські потужності компанії представлені декількома логістичними центрами, розташованими у стратегічно важливих містах — насамперед в Одесі та Києві. Склади обладнані системами адресного зберігання, температурного контролю,

механізованого переміщення товарів. Компанія використовує сучасні WMS-системи (Warehouse Management System) для управління запасами й забезпечення оперативного обслуговування торговельної мережі.

Транспортна інфраструктура представлена власним автопарком вантажного транспорту, який включає різноформатні транспортні одиниці – від рефрижераторів для перевезення швидкопсувних товарів до великих вантажівок для міжміських перевезень. Транспортна логістика налаштована таким чином, щоб забезпечувати щоденні поставки до всіх торговельних точок компанії.

Власні виробничі потужності є вагомою конкурентною перевагою «Таврії В». Компанія має розвинену мережу кулінарних, кондитерських, м'ясних і рибних цехів, а також пекарень і броварень, які щоденно забезпечують магазини свіжою продукцією власного виробництва. Це дозволяє не лише скоротити логістичні витрати, а й гарантувати якість і контроль за кожним етапом виготовлення продукту.

Таким чином, матеріально-технічна база «Таврії В» є комплексною, масштабною та добре інтегрованою в логістичну і збутову систему підприємства, що дозволяє ефективно задовольняти потреби споживачів і підтримувати високу якість сервісу.

Трудові ресурси підприємства «Таврія В». Трудові ресурси є одним із ключових елементів ефективного функціонування підприємства «Таврія В». Завдяки професіоналізму персоналу, злагодженій роботі підрозділів та налагодженій системі внутрішньої комунікації компанія досягає високого рівня обслуговування клієнтів і стабільного розвитку.

Станом на 2023–2024 роки чисельність персоналу підприємства становить понад 8 000 працівників, які задіяні в усіх основних напрямках діяльності: торгівлі, логістиці, виробництві, адміністративному управлінні, маркетингу та обслуговуванні клієнтів. З урахуванням масштабів компанії та географічного охоплення її діяльності, така чисельність персоналу є оптимальною для забезпечення операційної гнучкості та якості сервісу.

Кваліфікаційна структура персоналу охоплює фахівців різного рівня підготовки – від висококваліфікованих управлінців і спеціалістів із вищою освітою до

працівників середньої та робітничої кваліфікації. Значну частину персоналу становлять продавці, касири, вантажники, логісти, комірники, водії, кухарі та пекарі. Водночас компанія активно інвестує у розвиток кадрового потенціалу: впроваджено системи внутрішнього навчання, стажування та підвищення кваліфікації, особливо для менеджерів середньої ланки.

Логістичний персонал компанії є однією з ключових функціональних груп, адже забезпечує безперебійне постачання товарів у понад 100 торговельних об'єктів. До складу логістичних кадрів входять працівники складських підрозділів (комірники, оператори, вантажники), водії транспортних засобів, логісти-диспетчери, а також фахівці з аналітики та управління логістичними процесами. Усі вони забезпечують своєчасне замовлення, облік, зберігання, пакування та доставку товарів, дотримуючись вимог щодо якості та температурних режимів. Компанія поступово впроваджує цифрові інструменти (WMS, TMS), що вимагає від логістичного персоналу відповідної технічної підготовки та аналітичного мислення.

Таким чином, «Таврія В» володіє потужним кадровим ресурсом, що забезпечує стабільну операційну діяльність компанії. Особлива увага приділяється розвитку логістичних компетенцій, адже саме ця функція є критично важливою для підтримки високої якості обслуговування та конкурентоспроможності компанії.

Асортиментна політика та торговельні формати підприємства «Таврія В». Асортиментна політика компанії «Таврія В» ґрунтується на принципі задоволення широкого кола споживчих потреб за рахунок різноманітності, доступності та якості товарів. Підприємство реалізує стратегію глибокого та широкого асортименту, що дозволяє охоплювати різні цінові категорії та соціальні групи покупців.

До основних груп товарів, представлених у торговельній мережі «Таврія В», належать:

продукти харчування (свіжі овочі, фрукти, м'ясо, риба, бакалія, молочна та хлібобулочна продукція);

- напої (включаючи безалкогольні, алкогольні, каву, чай);
- товари для дому (побутова хімія, посуд, текстиль);
- засоби гігієни та косметика;

- непродовольчі товари (електроніка, канцтовари, дрібна побутова техніка);
- готові страви та кулінарна продукція власного виробництва.

«Таврія В» активно розвиває напрям власних торговельних марок (Private Label). До таких належать, зокрема, продукти повсякденного попиту під брендами, що асоціюються з якістю та доступною ціною. Крім того, компанія пропонує ексклюзивні імпортні товари від партнерів з Європи, що представлені лише в її мережі, що дозволяє формувати унікальні торгові пропозиції для споживачів.

Торговельні формати мережі побудовані з урахуванням особливостей міської інфраструктури та поведінки споживачів:

- гіпермаркети – великі об'єкти, які пропонують розширений асортимент і додаткові сервіси (фудкорт, аптеки, обмін валют);
- супермаркети – універсальні магазини середнього формату, орієнтовані на щоденні покупки;
- магазини біля дому – компактні торгові точки з акцентом на швидке обслуговування та товари першої необхідності;
- магазини спеціалізованого формату, як-то мережа «Блиск & Відро» (косметика та побутова хімія) та дискаунтери «ПЮРЕ».

Така багатоформатна модель дозволяє «Таврії В» гнучко реагувати на потреби різних цільових сегментів, розширювати частку на ринку та підвищувати лояльність клієнтів. Асортиментна політика тісно пов'язана з логістикою, адже ефективне управління запасами, доставкою та розміщенням товарів у залі є запорукою конкурентоспроможності підприємства.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства «Таврія В». ТОВ «Таврія В» демонструє стабільні фінансово-економічні результати, що свідчить про ефективність управління, сильні ринкові позиції та адаптивність до змін зовнішнього середовища. У 2023 році підприємство зберегло лідерські позиції серед роздрібних операторів південного регіону України та продовжило розширення географії своєї діяльності.

Дохід компанії у 2023 році склав понад 6,3 млрд грн, що свідчить про приріст у порівнянні з попереднім роком. Збільшення обсягу реалізації товарів та зростання

онлайн-продажів стали основними чинниками підвищення валового доходу. Чистий прибуток підприємства за підсумками року перевищив 110 млн грн, попри складну економічну ситуацію та військові ризики.

Динаміка фінансових показників упродовж останніх трьох років демонструє помірне зростання. Особливо помітним було збільшення обсягів продажів у напрямку готових страв, власного виробництва та імпортої продукції преміум-сегменту. Ефективне планування логістичних витрат і робота з постачальниками також сприяли підвищенню загальної прибутковості компанії.

Серед ключових показників ефективності варто відзначити:

- Рентабельність реалізації – на рівні 6,2%, що є позитивним показником для торговельної галузі;
- Рентабельність власного капіталу – близько 14%, що свідчить про раціональне використання фінансових ресурсів;
- Обсяг реалізації – понад 135 млн товарних одиниць у 2023 році, з яких близько 12% припадає на товари власного виробництва;
- Середній чек – збільшився на 7,4% за рік, що вказує на підвищення купівельної активності та успішну реалізацію маркетингових стратегій.

Таким чином, фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Таврія В» свідчать про стійке положення компанії на ринку, ефективне використання внутрішніх ресурсів і здатність до розвитку навіть в умовах кризових явищ. Підприємство активно інвестує у модернізацію логістики, цифрові сервіси та розширення власного виробництва, що сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності.

Інноваційна діяльність та розвиток підприємства «Таврія В». ТОВ «Таврія В» активно впроваджує інноваційні підходи у свою діяльність, орієнтуючись на потреби сучасного споживача, розвиток цифрових технологій та вимоги конкурентного ринку. Основними напрямками інноваційного розвитку є цифровізація обслуговування клієнтів, автоматизація логістичних процесів та використання аналітичних інструментів для підвищення ефективності управлінських рішень.

Одним із ключових елементів цифрової стратегії компанії є інтернет-магазин tavriav.ua, який забезпечує зручність онлайн-замовлення товарів з можливістю доставки додому або самовивозу з торгової точки. Онлайн-платформа має зручний інтерфейс, широку товарну номенклатуру, систему фільтрації та персоналізованих пропозицій. Для постійних клієнтів доступна мобільна версія сайту та спеціальний функціонал для створення «швидких кошиків» – повторних замовлень.

Також компанія розвиває мобільний додаток «Таврія В», який дозволяє не лише робити замовлення онлайн, а й користуватися програмами лояльності, отримувати push-повідомлення про акції, перевіряти бонусний баланс, здійснювати оплату онлайн та переглядати історію покупок. Це значно підвищує рівень персоналізації та зручності для споживача.

У сфері логістики «Таврія В» впроваджує сучасні IT-рішення, зокрема:

- WMS-системи (Warehouse Management Systems) – для управління складськими операціями, моніторингу залишків, оптимізації розміщення товарів;
- TMS-системи (Transportation Management Systems) – для планування маршрутів доставки, контролю руху транспортних засобів, скорочення логістичних витрат;
- BI-системи (Business Intelligence) – для збору, аналізу та візуалізації даних щодо продажів, логістики, споживчої поведінки.

Також компанія активно використовує штрих-кодові системи, RFID-технології, електронний документообіг з постачальниками та підрядниками, що дозволяє зменшити кількість помилок, пришвидшити обробку замовлень та підвищити прозорість усіх бізнес-процесів.

Таким чином, інноваційна діяльність підприємства «Таврія В» є важливим чинником його сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та клієнтської лояльності. Цифрова трансформація дозволяє компанії адаптуватися до сучасних викликів ринку та забезпечувати високу якість обслуговування.

Позиціонування на ринку та конкурентні переваги підприємства «Таврія В». ТОВ «Таврія В» є одним із провідних операторів роздрібної торгівлі в Україні з високим рівнем упізнаваності бренду, особливо в південному регіоні. Компанія

стабільно утримує частку ринку в межах 4–6% у національному розрізі, а в окремих містах, таких як Одеса, Херсон, Миколаїв, займає лідируючі позиції в сегменті продовольчого ритейлу. Завдяки активному розвитку торговельної мережі та орієнтації на клієнтоорієнтовані сервіси, «Таврія В» продовжує розширювати своє ринкове охоплення навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Основними конкурентами компанії є такі всеукраїнські роздрібні мережі, як АТБ-Маркет, Сільпо (Fozzy Group), Vagus, Новус, а також локальні мережі, зокрема Обжора в Одесі та Копійка. Конкуренція у цьому сегменті є високою, проте «Таврія В» успішно утримує свою нішу завдяки гнучкій ціновій політиці, багатоформатності, високій якості обслуговування та широкому асортименту.

Серед унікальних особливостей бізнес-моделі «Таврія В» можна виділити кілька ключових аспектів:

- Багатоформатна структура. Поєднання гіпермаркетів, супермаркетів, магазинів «біля дому», спеціалізованих точок продажу (мережі «Блиск & Відро», «ПЮРЕ») дозволяє адаптувати пропозицію до різних потреб і регіональних особливостей;
- Власне виробництво. Наявність цехів кулінарії, пекарень, м'ясного та рибного виробництва дозволяє забезпечувати якість і свіжість продукції, формувати унікальні торгові пропозиції;
- Прямий імпорт товарів та активна робота з постачальниками – як українськими, так і закордонними – що дозволяє оптимізувати ціни та розширювати асортимент;
- Інтеграція цифрових сервісів. Сучасний інтернет-магазин, мобільний додаток, електронна програма лояльності;
- Орієнтація на сервіс. Крім основної торгової діяльності, компанія пропонує додаткові послуги (кафе, аптеки, обмін валют, термінали, хімчистки тощо), що формує повноцінний клієнтський досвід.

Завдяки цим перевагам «Таврія В» послідовно формує бренд сучасної та надійної торговельної мережі, здатної задовольняти запити найрізноманітніших споживачів у різних умовах ринку.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища логістичної діяльності підприємства

Успішне функціонування логістичної системи підприємства залежить не лише від ефективної внутрішньої організації, а й від здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Компанія "Таврія В", як один із лідерів роздрібно́ї торгівлі в Україні, здійснює свою діяльність в умовах динамічного ринку, що зазнає суттєвого впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Зовнішнє середовище формує нові виклики та можливості для розвитку логістики, зокрема через зростання вимог до швидкості обслуговування, цифровізації процесів і забезпечення безперебійних поставок в умовах воєнного стану.

Водночас внутрішнє середовище компанії визначається її ресурсними можливостями, структурою управління, рівнем автоматизації логістичних процесів та взаємодією між підрозділами. Внутрішня ефективність логістичної діяльності "Таврії В" значною мірою залежить від злагодженої роботи складських, закупівельних і транспортних підрозділів. Важливе значення має здатність компанії гнучко реагувати на зміни попиту, що потребує ефективної системи прогнозування та планування. Комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища логістики дозволяє виявити сильні сторони підприємства, зони ризику, а також потенціал для оптимізації процесів. Одним із ключових напрямів, який тісно пов'язаний із логістикою, є збутова політика компанії. Адже саме вона визначає, яким чином товари потрапляють до кінцевого споживача, через які канали та з яким рівнем сервісу. Таким чином, аналіз середовища логістичної діяльності створює основу для формування ефективної збутової стратегії "Таврії В", орієнтованої на задоволення потреб різних сегментів споживачів.

Збутова політика компанії є невід'ємним елементом її маркетингової діяльності. «Таврія В», як один із лідерів роздрібно́ї торгівлі в Україні, розробила чітку та гнучку політику збуту, що дозволяє ефективно управляти каналами продажів, адаптуватися до змін споживчого попиту, стимулювати реалізацію продукції та досягати стратегічних бізнес-цілей.

Цілі збутової політики ТОВ «Таврія В»:

- Збільшення обсягів продажу та розширення частки ринку.
- Підвищення впізнаваності бренду «Таврія В» серед споживачів.
- Забезпечення максимальної доступності товарів у всіх регіонах України.
- Формування стабільної клієнтської лояльності до торговельної мережі.
- Оптимізація витрат, пов'язаних зі збутом продукції.

Канали збуту, що використовуються компанією:

– Власна роздрібна мережа. «Таврія В» має широку мережу супермаркетів і торговельних об'єктів у різних регіонах країни, що дозволяє забезпечити прямий доступ до кінцевого споживача.

– Оптова реалізація. Компанія співпрацює з гуртовими покупцями та дистриб'юторами, які поширюють її продукцію через інші торговельні канали.

– Онлайн-продажі. Власний інтернет-магазин tavriav.ua дає можливість клієнтам зручно замовляти товари онлайн із доставкою.

Ключові елементи збутової політики компанії:

– Цінова політика. Застосовується гнучкий підхід до формування цін, що враховує ринкову ситуацію, купівельну спроможність різних сегментів споживачів, конкуренцію та структуру витрат.

– Продуктова політика. Компанія пропонує широкий асортимент товарів, який регулярно оновлюється відповідно до змін споживчого попиту та сезонних коливань.

– Комунікаційна політика. Для просування товарів застосовуються різноманітні засоби комунікації — телевізійна та радіореклама, зовнішня реклама, соціальні мережі, рекламні кампанії в пресі та інтернеті.

– Стимулювання збуту. «Таврія В» активно використовує інструменти стимулювання продажів: дисконтні програми, акції, сезонні розпродажі, програми лояльності, розіграші призів тощо.

Загалом, збутова політика компанії є комплексною та гнучкою системою, яка спрямована на забезпечення стабільного попиту, підвищення прибутковості та укріплення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Розглянемо STEP-аналіз діяльності підприємства «Таврія В». Це метод аналізу макросередовища, який розглядає чотири групи факторів (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

STEP-аналіз діяльності підприємства «Таврія В»

Фактор	Зовнішні зміни / виклики	Реакція підприємства «Таврія В»
S – Social (соціальні фактори)	• Зміна демографічної структури населення (вимушене переміщення, зменшення населення в прифронтових зонах) • Посилення ролі соціальної відповідальності бізнесу • Зростання популярності здорового способу життя та еко-свідомості	• Розширення асортименту товарів першої необхідності в зонах тимчасового переміщення • Активна підтримка гуманітарних ініціатив та допомога переселенцям • Адаптація маркетингових стратегій до нових цінностей споживачів (здоров'я, безпека, доступність)
T – Technological (технологічні фактори)	• Активізація онлайн-торгівлі на фоні ризиків фізичного доступу до магазинів • Прискорення цифровізації ритейлу • Впровадження систем логістичного моніторингу в умовах нестабільного постачання	• Акцент на розвиток мобільного застосунку та доставки товарів • Впровадження електронного маркування, безконтактної оплати, відстеження ланцюга поставок • Інтеграція IT-рішень для оперативного реагування на зміну географії попиту
E – Economic (економічні фактори)	• Інфляція, нестабільність валютного курсу, дефіцит пального • Зниження купівельної спроможності населення • Зміна структури витрат домогосподарств • Високі логістичні витрати через небезпеку в окремих регіонах	• Розробка адаптивної цінової політики для різних регіонів України • Пошук альтернативних логістичних маршрутів і локалізація постачання • Збільшення частки товарів власних торгових марок як доступнішої альтернативи • Скорочення неперіоритетних витрат та оптимізація складських запасів
P – Political (політичні фактори)	• Військовий стан, обмеження на переміщення товарів • Законодавчі зміни щодо податків, ціноутворення, трудових відносин • Зростання ролі міжнародної підтримки • Посилення контролю на ринку продовольства	• «Таврія В» постійно адаптує бізнес-процеси до нормативних змін (наприклад, електронні накладні, реєстрація товару в умовах війни) • Активна взаємодія з державними органами щодо стабільності постачання • Використання державних та донорських програм підтримки малого і середнього бізнесу • Диверсифікація ризиків шляхом розширення присутності в більш стабільних регіонах

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [47].

STEP-аналіз діяльності підприємства «Таврія В» демонструє здатність компанії адаптуватися до складних умов воєнного часу, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку. У соціальній площині підприємство враховує зміну демографії, активізує підтримку переселенців та підсилює соціальну відповідальність, формуючи позитивний імідж бренду. В технологічному аспекті помітно зростання цифровізації – компанія активно розвиває онлайн-торгівлю, мобільні сервіси та автоматизовані системи логістики, що забезпечує гнучкість у нестабільних умовах.

Економічні фактори, такі як інфляція, зниження купівельної спроможності та логістичні ризики, спонукають «Таврію В» оптимізувати витрати, пропонувати більш доступні торгові марки та зміцнювати локальні канали постачання. Політичні ризики, зокрема військовий стан і нові регуляції, впливають на логістику та законодавче середовище.

Водночас компанія активно реагує – впроваджує цифрові інструменти, адаптує документообіг та бере участь у програмах державної підтримки.

Загалом, STEP-аналіз демонструє системний та проактивний підхід до управління зовнішніми викликами, що є критично важливим для стабільного функціонування бізнесу в період війни.

Ефективність збутової політики "Таврії В" можна оцінити за допомогою SWOT-аналізу збутової політики (табл.2.2.).

SWOT-аналіз збутової політики ТОВ «Таврія В» свідчить про сильні позиції компанії в південному регіоні України завдяки розгалуженій мережі магазинів, широкому асортименту товарів, гнучкій ціновій політиці та досвіду роботи в умовах нестабільності. Компанія успішно орієнтується на середній ціновий сегмент, пропонує товари власних марок та демонструє адаптивність до змін зовнішнього середовища, включаючи виклики пандемії та воєнного стану.

Водночас наявні слабкі сторони, які стримують потенціал збуту: обмежена географія присутності, особливо в центральних і західних областях, недосконала логістика, слабка цифрова інтеграція та відсутність ефективної системи персоналізованої лояльності. Ці чинники послаблюють взаємодію з сучасним цифровим споживачем та ускладнюють масштабування.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз збутової політики «Таврія В»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Розгалужена мережа фізичних магазинів у південному регіоні України • Широкий асортимент товарів (у тому числі продовольчих, товарів власних марок) • Гнучка цінова політика, акцент на товари середнього сегменту • Досвід роботи в умовах нестабільності (пандемія, війна)	• Обмежена присутність у центральних та західних регіонах України • Недосконала логістична інфраструктура у кризових регіонах • Низький рівень інтеграції digital-інструментів в CRM та маркетинг • Відсутність чіткої системи персональних програм лояльності
Можливості	Загрози
• Активний розвиток онлайн-торгівлі та доставки • Вихід на нові ринки та географічне розширення присутності • Розширення частки e-commerce та мобільних застосунків • Партнерство з українськими виробниками та розвиток брендів private label	• Зростання конкуренції з боку локальних і міжнародних мереж (АТБ, Novus, Metro) • Зміни у регуляторному полі: обмеження, нові правила імпорту, логістики • Економічна нестабільність, падіння платоспроможності населення • Перебої з постачанням і енергетичні кризи в регіонах присутності

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [47].

Серед можливостей – активний розвиток онлайн-каналів збуту, мобільних додатків, вихід на нові регіони, партнерство з вітчизняними виробниками. Проте зовнішні загрози залишаються суттєвими: посилення конкуренції з боку національних і міжнародних мереж, зростання економічної нестабільності та законодавчі зміни. Таким чином, «Таврія В» має зміцнювати логістику, цифрову взаємодію зі споживачами та регіональну експансію, щоб не втратити свої ринкові позиції.

Таблиця 2.3. порівняння «Таврія В» з основними продуктовими ритейлерами України демонструє її позицію в конкурентному середовищі станом на 2023–2024 роки. Підприємство зберігає близько 4% ринку, що відповідає рівню таких гравців як Metro та Novus, однак суттєво поступається лідерам – АТБ (25–26%) і Fozzy Group (до 12%).

«Таврія В» вирізняється багатоформатністю: у її структурі – як супермаркети, так і міні-маркети та гіпермаркети. Це дозволяє їй гнучко працювати в різних

споживчих сегментах, але у порівнянні з АТБ або Сільпо, компанія має помірний рівень масштабування. За асортиментом і ціновою політикою «Таврія В» позиціонується як універсальний ритейлер із доступними цінами, тоді як преміальні пропозиції концентруються в «Сільпо», а масовий сегмент покриває АТБ.

У сфері сервісу «Таврія В» демонструє стандартний рівень обслуговування. Це відрізняє її від лідерів за якістю сервісу – «Сільпо», «Novus» та «Fozzy», де робиться ставка на преміальне обслуговування. Водночас, це створює потенціал для покращення клієнтського досвіду як конкурентної переваги в умовах зростаючих очікувань споживачів.

Таблиця 2.3.

Порівняння "Таврії В" з основними конкурентами

Критерій	Таврія В	АТБ-Маркет	Fozzy Group / Fozzy	Fozzy Group / Сільпо	Novus	Metro Cash & Carry
Частка ринку, %	4%	25–26%	12%	7%	4%	3%
Кількість магазинів	120 (разом з "Космос")	понад 1350	700+ (з Foxtrot, Fozzy, Фора тощо)	близько 300 (Сільпо)	~90	27
Формат магазинів	Супермаркет, гіпермаркет, міні-маркети	Дискаунтер	Гіпермаркет, cash&carry	Супермаркет преміум-класу	Супермаркет, гіпермаркет	Оптово-роздрібні центри
Цінова політика	Доступні ціни	Низькі ціни	Середні ціни	Високі ціни	Середні ціни	Високі ціни
Асортимент	Широкий асортимент	Середній / масовий	Широкий асортимент	Преміальний асортимент	Середній асортимент	Проф. харчі + непродовольчі товари
Рівень сервісу	Стандартний сервіс	Низький сервіс	Високий сервіс	Високий сервіс	Високий сервіс	Стандартний сервіс

Джерело: розроблено автором за даними підприємств [47].

Загалом, позиціонування «Таврія В» як регіонального мультиформатного ритейлера із широким асортиментом дозволяє їй утримувати частку ринку, однак для подальшого розвитку необхідне підвищення рівня сервісу, цифровізації та оптимізації логістичних процесів.

Таблиця 2.4. порівняльного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Таврія В» демонструє, що підприємство посідає середні позиції серед основних ритейлерів України. Найвищі оцінки «Таврія В» отримала за критеріями асортименту (8 балів) і

дистрибуції (8 балів), що свідчить про її гнучку товарну політику та здатність ефективно забезпечувати наявність товарів у торговельних точках. У порівнянні з конкурентами, це є сильним аспектом, особливо в умовах нестабільності постачань на ринку.

Натомість за показниками клієнтського сервісу (6 балів) і маркетингової активності (6 балів) «Таврія В» поступається таким мережам, як «Сільпо» та «Novus», де рівень обслуговування та комунікація з клієнтами мають преміальний характер. Це вказує на наявний резерв для вдосконалення — зокрема, шляхом впровадження сучасних інструментів персоналізації, програм лояльності та digital-маркетингу.

Таблиця 2.4.

Розробимо порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Таврія В»

Критерії конкурентоспроможності	Таврія В	АТБ-Маркет	Fozzy Group / Fozzy	Fozzy Group / Сільпо	Novus	Metro Cash & Carry
Цінова політика	7	9	7	8	8	9
Асортимент товарів	8	5	8	9	8	9
Обслуговування клієнтів	6	5	7	9	8	7
Маркетингова активність	6	6	7	8	7	6
Репутація	6	6	7	9	8	8
Дистрибуція	8	9	8	7	7	9

Джерело: розроблено автором за даними підприємств [47].

Цінова політика «Таврія В» оцінена на 7 балів – вона зорієнтована на доступність, однак не конкурує напряму з дискаунтерами типу «АТБ», які отримали максимальну оцінку (9). Репутація компанії оцінена на 6 балів, що є стабільним результатом, однак у порівнянні з лідерами свідчить про потенціал посилення іміджу через послідовну маркетингову політику та соціальну відповідальність.

Загалом, «Таврія В» демонструє збалансовану конкурентоспроможність, але для зміцнення позицій на ринку доцільно посилити фокус на клієнтському сервісі, емоційній складовій бренду та інтегрованій маркетинговій стратегії.

За результатами аналізу було побудовано багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2.).

На багатокутнику конкурентоспроможності чітко видно, що ТОВ «Таврія В» займає проміжну позицію між преміальними мережами (як-от «Сільпо», «Metro») та

масовими ритейлерами («АТБ»). Найбільше відставання компанія демонструє у сфері клієнтського сервісу та маркетингової активності, а найбільш конкурентні позиції – в асортименті та дистрибуції. Цей візуальний аналіз підкреслює необхідність стратегічних інвестицій у посилення репутації, бренду й покращення взаємодії з клієнтом.

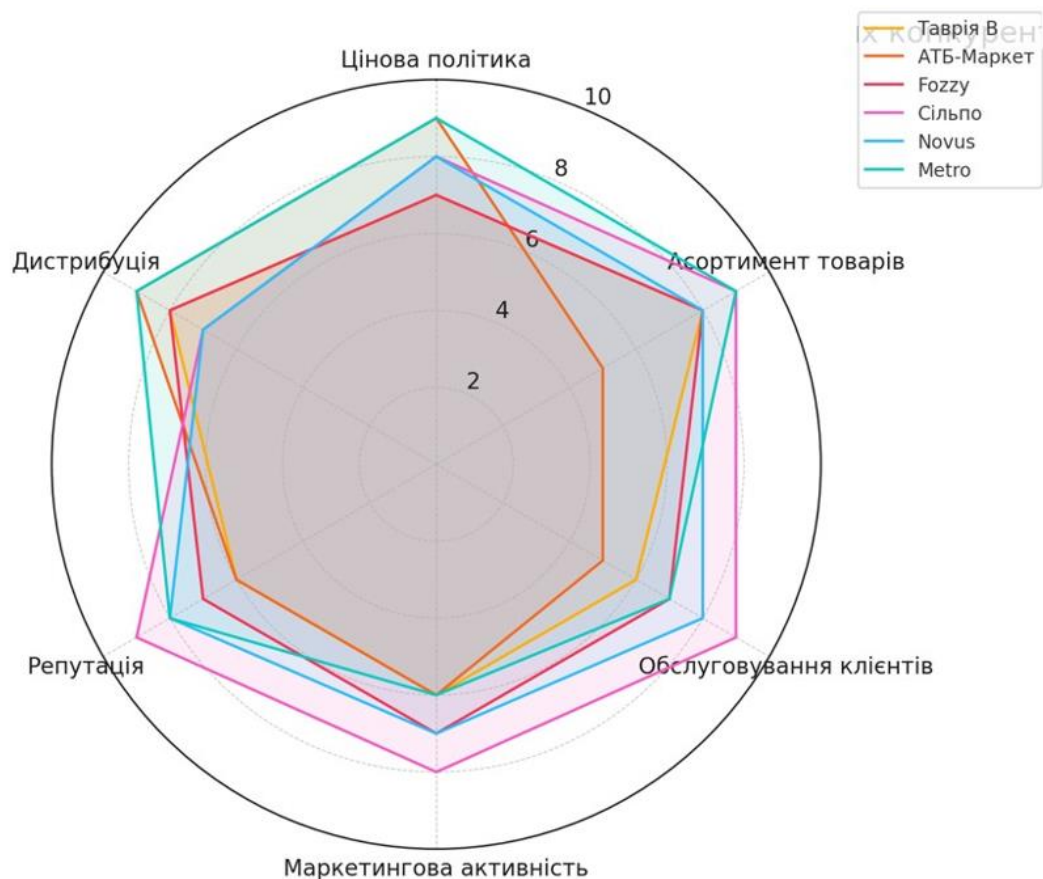


Рис. 2.2. багатокутник конкурентоспроможності. Джерело: розроблено автором за даними підприємств [47].

Сегментація ринку є невід’ємною складовою стратегічного планування діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах високої конкуренції. Для компанії «Таврія В» – одного з провідних гравців на ринку роздрібної торгівлі в Україні – сегментація ринку дозволяє глибше зрозуміти потреби цільової аудиторії, адаптувати асортимент, ціноутворення та комунікації під конкретні запити споживачів, а також підвищити ефективність маркетингових заходів.

Застосовуючи критерії демографічного, психографічного та поведінкового характеру, підприємство може виокремити ключові сегменти споживачів, для

кожного з яких розробити індивідуальні стратегії просування та обслуговування. Такий підхід сприяє побудові довгострокових відносин із клієнтами, зміцненню лояльності до бренду та збільшенню частки ринку (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Цільові сегменти клієнтів ТОВ «Таврії В»

Сегмент	Характеристика	Частка в обсязі продажів (оцінка)	Рекомендовані маркетингові стратегії
1. Родини з дітьми	Сім'ї з 1–3 дітьми, орієнтовані на доступні ціни, якість продукції та комфорт під час покупок.	~35%	Створення сімейних пакетів, акції на дитячі товари, програми лояльності. Промоція через блогерів-матусь, сімейні розважальні події у ТЦ.
2. Люди похилого віку	Особи віком 60+ років, що цінують свіжість, якість, зручне розташування магазинів та доступні ціни.	~20%	Програма лояльності для пенсіонерів, персоналізовані рекомендації, доставка додому. Простий UX в онлайн-магазині.
3. Молодь	Люди віком 18–35 років, цифрово активні, орієнтовані на бренди, тренди, швидкість обслуговування.	~30%	Використання інструментів digital-маркетингу (Instagram, TikTok, Telegram). Флеш-продажі, mobile-first UX, акції «2=3», крос-промо з кафе.
4. Люди з високим доходом	Споживачі з доходом вище середнього, що обирають преміум-бренди, сервіс та ексклюзив.	~10–15%	Впровадження VIP-зон, преміальні бренди, онлайн-консультанти, формат «магазин у магазині». Інфлюенсер-маркетинг.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [47].

Таблиця цільових сегментів клієнтів ТОВ «Таврія В» демонструє комплексний підхід до сегментації споживачів на основі демографічних та поведінкових ознак, що дає змогу формувати адресні маркетингові стратегії. Найбільшу частку в обсязі продажів займають родини з дітьми (близько 35%), які орієнтуються на доступні ціни, якісні товари та зручність – саме тому компанія має акцентувати увагу на створенні сімейних наборів, бонусних програм, тематичних заходів у торговельних центрах.

Молодь становить ще 30% продажів і є активним digital-сегментом, тож ефективною буде комунікація через соціальні мережі, мобільні додатки, інтеграції з трендовими брендами та запуск флеш-акцій. Люди похилого віку (20%) є важливим

сегментом завдяки своїй стабільності – для них доречними є знижки, програми лояльності та зручна доставка додому. Найменшу частку становлять покупці з високим доходом (10–15%), однак вони формують більший прибуток на одиницю товару – тому виправдано пропонувати їм персоналізовані сервіси, преміум-бренди та комфортні формати обслуговування.

Такий підхід дозволяє компанії «Таврія В» не лише задовольняти потреби різних груп споживачів, а й формувати довгострокову клієнтську лояльність, підвищуючи ефективність збутової політики та конкурентоспроможність на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Сегментація ринку є ключовим інструментом стратегічного планування, який дозволяє ТОВ «Таврія В» чітко визначати свої цільові аудиторії та формувати ефективні маркетингові стратегії. Її впровадження сприяє:

- підвищенню ефективності маркетингових комунікацій завдяки точному таргетингу;
- зміцненню лояльності споживачів;
- зростанню обсягів продажів;
- посиленню конкурентної позиції компанії на ринку.

На основі демографічних, поведінкових та соціально-економічних характеристик, «Таврія В» може оптимізувати товарний асортимент відповідно до потреб кожного ключового сегмента:

- Сім'ї з дітьми. Розширення асортименту дитячих товарів, впровадження акцій на дитяче харчування, створення тематичних «сімейних» продуктових наборів.
- Люди похилого віку. Акцент на товари місцевого виробництва, пропозиція готових страв, зручних для приготування, розширення асортименту соціально орієнтованих товарів.
- Молодь (18–35 років). Додавання до асортименту трендових товарів, снеки, напої та продукти для активного способу життя; активне використання digital-маркетингу.

– Споживачі з високим рівнем доходів. Створення преміальних зон у магазинах, пропозиція імпортованих, органічних та ексклюзивних товарів, надання персоналізованого сервісу.

Загальні рекомендації для підвищення ефективності сегментації:

- систематичне проведення досліджень ринку для актуалізації даних про поведінку та вподобання цільових сегментів;
- розробка системи КРІ для оцінки ефективності сегментованих маркетингових стратегій;
- впровадження CRM-систем для персоналізованої взаємодії зі споживачами;
- налагодження партнерств із суміжними бізнесами для розширення продуктової пропозиції.

З логістичної точки зору, сегментація клієнтів також може бути посилена за допомогою ABC- та XYZ-аналізів.

ABC-аналіз базується на частці клієнтів у доході компанії:

- група А: до 20% клієнтів, що формують до 80% доходу;
- група В: близько 30% клієнтів, що формують до 15% доходу;
- група С: до 50% клієнтів з незначним (до 5%) впливом на дохід.

Поєднання маркетингової та логістичної сегментації дає змогу «Таврії В» точніше прогнозувати попит, оптимізувати товарні запаси й розробляти адресні програми лояльності. Це, в свою чергу, забезпечує стабільне зростання ефективності всієї бізнес-моделі компанії (табл. 2.6).

Аналіз клієнтської бази ТОВ «Таврія В» за допомогою ABC/XYZ-матриці. З метою оптимізації витрат на обслуговування клієнтів та вдосконалення стратегії взаємодії з ними було проведено комбінований ABC/XYZ-аналіз на основі річного доходу та регулярності замовлень.

Для аналізу було використано вихідні дані по 15 основних клієнтах компанії (табл. 2.7.).

ABC-аналіз дозволив класифікувати клієнтів за рівнем прибутковості:

- Категорія А (80% доходу) – 3 клієнти: 1К, 2К, 3К.
- Категорія В (15% доходу) – 3 клієнти: 5К, 12К, 13К.

– Категорія С (5% доходу) – решта 9 клієнтів.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для д ABC- та XYZ-аналізу клієнтів

Клієнт	Дохід від клієнта за рік	1 квартал Кількість замовлень	2 квартал Кількість замовлень	3 квартал Кількість замовлень	4 квартал Кількість замовлень
1	237000	28	14	25	17
2	31000	25	16	11	14
3	84000	21	10	22	11
4	25000	26	25	25	17
5	37800	22	20	25	41
6	38000	13	25	20	13
7	12000	15	21	21	11
8	16000	15	15	14	12
9	15000	15	13	13	15
10	13000	36	32	14	11
11	77000	13	13	13	13
12	231000	35	36	11	14
13	71200	17	18	15	22
14	74000	12	13	8	14
15	81300	10	14	15	11
Витрати компанії : ЗП – 450000 на рік Комунікації – 280000 на рік					

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [47].

XYZ-аналіз, у свою чергу, розподілив клієнтів за стабільністю замовлень:

- Категорія X – низьке коливання попиту (коэф. варіації $< 5\%$).
- Категорія Y – середній рівень коливань (коэф. варіації $5\text{--}10\%$).
- Категорія Z – нестабільні замовлення (коэф. варіації $> 10\%$).

У результаті побудови комбінованої матриці ABC/XYZ було сформовано дев'ять сегментів. Найціннішими для підприємства є клієнти категорій AX, AY, AZ, які приносять найбільший дохід. Сегмент AZ (Клієнт 1) потребує особливої уваги – попри високу прибутковість, його замовлення характеризуються значною нестабільністю. Сегменти BX, BY, BZ – це середньоприбуткові клієнти, з якими доцільно працювати на утримання та розвиток. Сегменти CX, CY, CZ – це клієнти з низьким доходом, серед яких частина має потенціал для зростання (особливо група CY), однак більшість – нерентабельні.

Рекомендації на основі аналізу:

– AZ (високий дохід, нестабільність): розробити індивідуальні програми лояльності, контракти з фіксованими умовами, покращити прогнозування замовлень.

Таблиця 2.7.

ABC/XYZ-сегментація клієнтів ТОВ «Таврія В» на основі обсягу доходу та стабільності замовлень

Клієнт	Дохід, грн	Сума замовлень	Середнє відхилення	Коеф. варіації (%)	ABC-категорія	XYZ-категорія	Сегмент
1К	237000	84	6.6	7.9	A	Z	AZ
2К	31000	89	5.6	6.3	A	Y	AY
3К	84000	86	2.7	3.2	A	Y	AY
4	25000	83	4.1	4.9	A	X	AX
5К	37800	81	6.9	8.5	B	Z	BZ
6К	38000	81	5.9	7.3	B	Z	BZ
7К	12000	81	7.2	8.9	C	Z	CZ
8К	16000	80	6.7	8.4	C	Z	CZ
9К	15000	79	6.8	8.6	C	Z	CZ
10К	13000	75	7.4	9.8	C	Z	CZ
11К	77000	75	6.3	8.4	C	Z	CZ
12К	231000	74	6.5	8.8	B	Z	BZ
13К	71200	72	5.3	7.4	C	Y	CY
14К	74000	72	7.2	10.0	C	Z	CZ
15К	81300	70	3.8	5.4	C	X	CX

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [47].

– AY (високий дохід, середня стабільність): стимулювати регулярність замовлень за допомогою персоналізованих знижок.

– BX, BY – розвивати ці сегменти шляхом впровадження бонусних програм, персоналізованих рекомендацій.

– CZ – автоматизувати обслуговування або перевести в групу низькопріоритетного обслуговування, щоб уникнути перевитрат на комунікацію.

Загалом, використання ABC/XYZ-аналізу дозволяє «Таврії В»:

– раціонально розподіляти ресурси логістики й маркетингу;

- забезпечити диференційований підхід до обслуговування клієнтів;
- покращити прибутковість шляхом акценту на стратегічно важливих сегментах.

– Графічне представлення матриці ABC/XYZ для клієнтів ТОВ «Таврія В» наведено на рисунку 2.3. Він відображає розподіл клієнтів за двома критеріями:

- ABC – класифікація за обсягом доходу (А – найвищі доходи, С – найнижчі);
- XYZ – класифікація за стабільністю замовлень (Х – стабільні, Z – нестабільні).

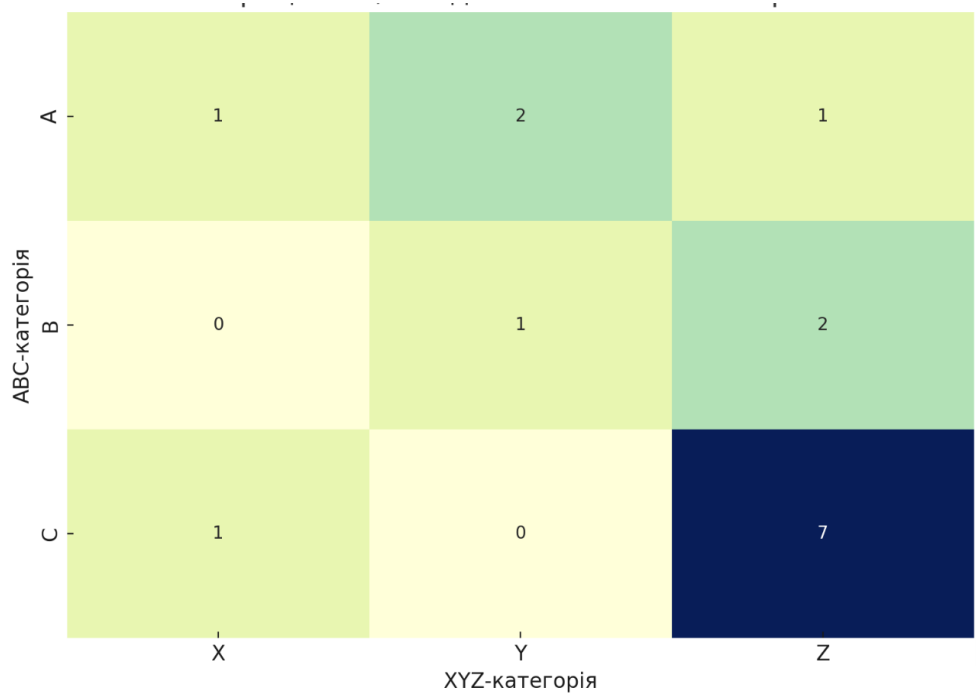


Рис. 2.3. Матриця ABC/XYZ для клієнтів ТОВ «Таврія В». Джерело: розроблено автором за даними підприємства [47].

Сегменти категорії А (високий дохід):

- АХ – Найвигідніші клієнти. Приносять великий дохід і замовляють стабільно. Потребують індивідуального обслуговування, збереження лояльності, програм VIP-клієнтів.

- АУ – Потенційні лідери. Дохід високий, але спостерігається середня стабільність. Варто зосередитися на регуляризації їхніх закупівель, персоналізованих акціях.

– AZ – Ризиковані, але цінні. Приносять великий дохід, але нестабільні. Рекомендується працювати над прогнозуванням попиту, збільшенням контактів, прив'язкою через спеціальні пропозиції.

Сегменти категорії В (середній дохід):

– BX – Стабільні середнячки. Помірний дохід і надійні обсяги замовлень. Варто підтримувати поточний рівень обслуговування, можливо, стимулювати зростання.

– BY – Сегмент з потенціалом. Варті уваги клієнти із середнім доходом і середньою стабільністю. Доцільно запропонувати бонуси за повторні покупки.

– BZ – Вразливі до втрати. Приносять середній дохід, але нестабільні. Можуть потребувати реактивації через спеціальні маркетингові заходи.

Сегменти категорії С (низький дохід):

– CX – Надійні, але дрібні. Невеликий дохід, але стабільні. Доцільно автоматизувати обслуговування, використовувати масові пропозиції.

– CY – Невизначені. Низький дохід, середня регулярність. Варто провести експериментальні стимули (знижки, пробні товари).

– CZ – Нерентабельні та нестабільні. Найменш вигідні клієнти. Доцільно скоротити витрати на обслуговування або об'єднати у окремі програми.

Основні висновки:

– Клієнт 1к – найбільш прибутковий (дохід 2,37 млн грн) та належить до категорії AZ, тобто має високу важливість, але з високою варіативністю замовлень — його слід підтримувати, але з обережністю щодо прогнозування.

– Клієнти 3к, 4к, 5к – потрапили до категорій AY та AX, що свідчить про високу економічну вагу при стабільному або помірно коливному попиті. Вони – ідеальні з точки зору лояльності та планування.

– Клієнт 2к (310 тис. грн) також класифікується як AY, але приносить дещо менший дохід – його можна вважати стабільним клієнтом із потенціалом до розвитку.

Завдяки цьому аналізу компанія може:

– Сфокусувати маркетингові зусилля та сервісну підтримку на сегменті AX та AY.

- Окремо аналізувати AZ-клієнтів щодо їхньої нестабільності та шукати способи зменшення варіативності.

- Оптимізувати витрати на клієнтів типу CZ або BZ, якщо такі з'являться, шляхом автоматизації обслуговування або мінімізації індивідуальної взаємодії.

Такий розподіл дозволяє "Таврія В" ефективно сегментувати клієнтську базу, підвищити рентабельність і знизити маркетингові витрати.

2.3. Діагностика стану логістичної системи підприємства: матеріальні потоки, транспорт, складування, інформаційна підтримка

Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, виконуючи комплекс взаємопов'язаних функцій, серед яких основними є: закупівля, транспортування, зберігання, а також інформаційне та фінансове забезпечення логістичних процесів.

Однією з базових функцій є закупівля, яка охоплює повний цикл – від ідентифікації потреб підприємства у ресурсах до контролю поставок. Процес починається з формування потреб у матеріалах, товарах або послугах, після чого здійснюється аналіз ринку для визначення надійних постачальників. При цьому враховуються такі критерії, як ціна, якість, логістичні умови, фінансова стійкість та репутація контрагента. Після проведення тендеру чи відбору укладаються договори постачання, які детально регламентують умови співпраці: терміни, обсяги, графіки поставок, відповідальність сторін. Завершальним етапом закупівлі є розміщення та супровід замовлень, контроль їх виконання та вирішення оперативних проблем у процесі доставки.

Наступною критично важливою ланкою логістики є транспортування, яке забезпечує фізичне переміщення товарів від постачальника до складу або безпосередньо до кінцевого споживача. Ефективна транспортна логістика передбачає оптимізацію маршрутів, вибір відповідного транспорту, а також забезпечення безпеки вантажів під час перевезення. Враховуються характеристики товару (наприклад, умови температурного режиму), терміни доставки, вартість і можливості надання

послуг транспортними компаніями. Важливою умовою успішного транспортування є організація навантажувально-розвантажувальних робіт і своєчасна логістична комунікація.

Зберігання – ще один ключовий елемент логістичної системи, який включає приймання, розміщення, зберігання та відвантаження товарів. На стадії приймання здійснюється перевірка поставок на відповідність за кількістю та якістю. Розміщення продукції на складі здійснюється з урахуванням характеристик товару (терміни придатності, умови зберігання, частота обігу), що дозволяє оптимізувати простір та забезпечити швидкий доступ до потрібних позицій. Одним із ключових завдань на цьому етапі є контроль залишків і своєчасне поповнення запасів, що забезпечує безперервність операцій та мінімізує ризики дефіциту або надлишків.

Процес відвантаження передбачає комплектацію замовлень, пакування, маркування та передачу товарів до служби доставки або клієнта. Якісне виконання цієї функції напряду впливає на рівень обслуговування споживачів, їхню лояльність та подальшу взаємодію з підприємством.

Таким чином, логістика в сучасних умовах – це не лише підтримувальна функція, а стратегічна складова конкурентоспроможності, яка забезпечує злагоджену взаємодію всіх процесів постачання, зберігання і реалізації продукції.

Інформаційне забезпечення є невід’ємною складовою логістики, яка охоплює збір, обробку, зберігання та аналіз даних, пов’язаних з логістичними процесами. Ефективне управління інформаційними потоками забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, підвищує точність планування, сприяє зниженню ризиків і загальних витрат. Основними джерелами інформації є дані про запаси, постачальників, клієнтів, переміщення товарів і складські операції.

Обробка інформації передбачає її систематизацію, верифікацію та інтеграцію у внутрішні інформаційні системи, що дозволяє контролювати логістичні операції в режимі реального часу. Проведення аналітики дає змогу виявити вузькі місця у ланцюгах постачання, оцінити ефективність взаємодії з контрагентами та формувати прогнози для подальшого планування. Використання сучасних інформаційних технологій – таких як WMS, TMS, ERP та SCM-системи – значно спрощує облік,

моніторинг і планування логістичних процесів, сприяючи цифровій трансформації підприємства.

Фінансове забезпечення логістики охоплює управління витратами, бюджетування, розрахунки з партнерами та контроль грошових потоків. На етапі планування формується логістичний бюджет, який включає витрати на закупівлі, транспортування, зберігання, інформаційну підтримку й обслуговування клієнтів. Раціональне бюджетування дозволяє контролювати використання ресурсів, оцінювати прибутковість логістичних операцій і зменшувати непередбачувані витрати.

Оплата логістичних послуг включає своєчасні фінансові розрахунки з постачальниками, транспортними компаніями, операторами складів та іншими учасниками логістичного ланцюга. Важливою функцією є управління грошовими потоками, що забезпечує стабільність підприємства, дозволяє підтримувати платоспроможність та запобігати касовим розривам. Постійний фінансовий моніторинг дає змогу своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, логістика є багатокомпонентною системою, яка об'єднує закупівлі, транспортування, зберігання, інформаційне й фінансове забезпечення. Кожна з цих функцій відіграє стратегічну роль у забезпеченні стабільної роботи підприємства, оптимізації ресурсів, підвищенні клієнтської задоволеності та досягненні конкурентних переваг. Ефективне управління логістичними процесами є передумовою сталого розвитку бізнесу в динамічному ринковому середовищі.

Залежно від масштабів діяльності, рівня автоматизації та складності операцій, логістична служба підприємства може мати різну організаційну структуру – від централізованої до децентралізованої з елементами інтеграції в інші функціональні підрозділи. Це дозволяє адаптувати логістичну систему до специфіки бізнес-моделі компанії.

Логістичні процеси є критично важливою складовою ефективної діяльності сучасного підприємства. Вони охоплюють усі етапи руху товарів – від вибору

постачальника до доставки кінцевому споживачеві – забезпечуючи надійність, оптимізацію витрат і безперервність функціонування ланцюга постачань.

Одним із ключових етапів є процес закупівлі, який починається з ідентифікації потреб підприємства та пошуку надійних постачальників. Якість, вартість продукції, терміни поставки, логістичні умови, гнучкість постачальника та його репутація на ринку – основні критерії для прийняття рішення. Після аналізу пропозицій укладаються договори, у яких визначаються всі умови співпраці: обсяги, строки, ціни, графіки оплат та відповідальність сторін. Далі здійснюється розміщення замовлень, організація логістичного супроводу та контроль за якістю і своєчасністю виконання поставок.

Транспортування – наступний критичний елемент логістичного ланцюга, який забезпечує фізичне переміщення продукції. Вибір виду транспорту залежить від характеру вантажу, відстані, терміновості, вартості перевезення та умов зберігання під час доставки. Відповідно до обраного виду транспорту розробляються маршрути з урахуванням мінімізації витрат і часу. Важливою частиною є планування графіків перевезень, координація з перевізниками, моніторинг виконання доставки та запобігання затримкам.

Зберігання товарів охоплює весь комплекс складських операцій: приймання, розміщення, підтримання відповідного режиму зберігання, інвентаризація, контроль залишків та підготовка до відвантаження. Після приймання товарів вони розміщуються відповідно до нормативів безпеки та ефективного використання площ. Організовується система обліку, яка дозволяє точно відслідковувати запаси, уникати дефіциту чи надлишків, а також підвищити оборотність товару. Відвантаження проводиться згідно з графіком і підготовленими замовленнями, включаючи пакування та маркування.

Завершальним етапом логістичного ланцюга є обробка замовлень клієнтів. Замовлення надходять через різні канали: онлайн-платформи, контакт-центри, безпосередні замовлення в магазинах. Важливими підетапами є комплектування, упаковка та транспортування згідно з умовами клієнта. Комплектування потребує точності, оперативності та синхронізації з обліковими системами. Упакування має

забезпечити збереження товарів під час транспортування, а доставка виконується відповідно до обраного маршруту, транспорту та строків.

Таким чином, логістика – це цілісна система, у якій кожен етап взаємопов’язаний з іншим і впливає на рівень обслуговування клієнтів, ефективність бізнес-процесів і конкурентоспроможність підприємства. Комплексне управління логістичними процесами дозволяє досягти стійких результатів, мінімізувати витрати та забезпечити високу якість сервісу.

Інформаційний супровід логістичних процесів є ключовою складовою ефективного управління ланцюгом постачань. Своєчасний збір, обробка та аналіз логістичної інформації дозволяють підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати витрати, підвищувати оперативність і прозорість логістичних операцій.

Інформація, яка використовується у логістиці, охоплює широкий спектр даних – від відомостей про постачальників, рівень складських запасів і маршрути транспортування до стану виконання замовлень, графіків доставки та обігу товарів. Обробка цих даних здійснюється за допомогою сучасних інформаційних систем управління логістикою (WMS, TMS, ERP тощо), що дозволяють автоматизувати облік, спростити координацію між підрозділами та забезпечити точне й своєчасне оновлення даних у режимі реального часу.

Глибокий аналіз логістичної інформації дає змогу виявляти "вузькі місця", прогнозувати попит, визначати ризики, покращувати рівень обслуговування клієнтів і адаптувати логістичну модель до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, логістика охоплює широкий спектр функціональних процесів – закупівлю, транспортування, зберігання, обробку замовлень і інформаційне забезпечення. Кожен із цих процесів вимагає ретельного планування, чіткої організації та постійного контролю. Взаємопов’язаність усіх елементів логістичної системи забезпечує цілісність і безперервність товарного потоку, що є основою стабільної роботи підприємства.

Для підвищення гнучкості та ефективності підприємства можуть також залучати логістичних провайдерів (3PL/4PL), передаючи їм окремі функції – зокрема,

транспортування, зберігання чи обробку замовлень. Це дозволяє зосередитись на стратегічних напрямках діяльності, скоротити витрати та адаптувати логістику до умов ринку.

Використання логістичних провайдерів має як переваги, так і недоліки, які необхідно враховувати при організації логістичних процесів на підприємстві.

Переваги (рис. 2.4.):



Рис. 2.4. Переваги та недоліки використання логістичних провайдерів.

Джерело: створено автором за [35; 46, с.1].

- Зниження витрат. Залучення спеціалізованих компаній дозволяє оптимізувати витрати на логістику завдяки їх досвіду, масштабам діяльності та власним ресурсам.
- Підвищення рівня обслуговування клієнтів. Логістичні провайдери забезпечують оперативну доставку, гнучкість у роботі та високу якість сервісу.
- Збільшення швидкості доставки товарів. Завдяки оптимізованим маршрутам та налагодженій системі доставки.
- Зниження рівня складських запасів. Можливість працювати за моделлю «just-in-time» та скорочувати витрати на зберігання.

Недоліки:

– Втрата контролю над логістичними процесами. Передаючи логістику на аутсорсинг, підприємство залежить від дій зовнішнього партнера.

– Ризик невиконання зобов'язань логістичним провайдером. Проблеми з дотриманням строків або умов доставки можуть вплинути на репутацію підприємства.

– Необхідність ретельного вибору логістичного провайдера. Пошук надійного партнера потребує часу, ресурсів та глибокого аналізу ринку.

Ці фактори важливо враховувати для ухвалення ефективного рішення щодо передачі логістичних функцій на аутсорсинг.

Ефективна логістика відіграє ключову роль у зниженні витрат підприємства, підвищенні рівня обслуговування клієнтів і зміцненні його конкурентоспроможності. Для досягнення цих результатів компанія повинна чітко визначити стратегічні цілі логістичної діяльності, ефективно організувати логістичну службу, оптимізувати внутрішні процеси та, за потреби, залучати логістичних провайдерів.

Логістична система ТОВ «Таврія В» має багаторівневу структуру, що охоплює такі ключові елементи (рис. 2.5.):

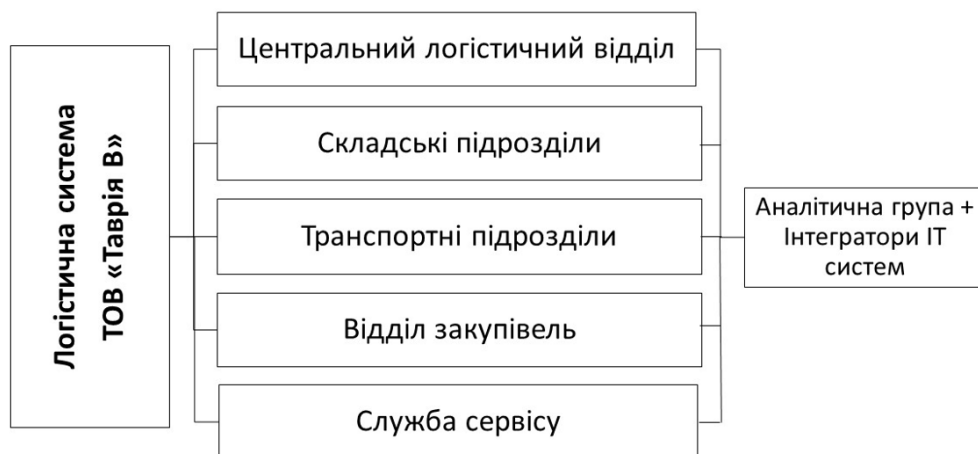


Рис. 2.5. Логістична система ТОВ «Таврія В». Джерело: створено автором за [27; 32; 46, с.1]

Центральний логістичний відділ – здійснює стратегічне планування, координацію та контроль усіх логістичних операцій на підприємстві. Складські підрозділи, розташовані у ключових регіонах, забезпечують ефективне зберігання,

обробку та оперативне відвантаження продукції. Транспортні підрозділи відповідають за організацію доставки товарів до торговельних точок і клієнтів. Відділ закупівель займається плануванням потреб, вибором постачальників і забезпеченням стабільного постачання ресурсів.

Служба сервісу опікується післяпродажним обслуговуванням і вирішенням претензій клієнтів.

Тісна взаємодія між логістичною та маркетинговою системами «Таврії В» проявляється на кількох рівнях:

Планування – логістичні плани формуються на основі маркетингових прогнозів попиту.

Виконання – логістика забезпечує фізичну доступність товарів у потрібному місці та в потрібний час відповідно до маркетингових цілей.

Контроль і оцінка – аналітичні показники логістики використовуються для оцінки ефективності реалізації маркетингової стратегії.

Слід підкреслити, що в умовах жорсткої конкуренції логістика сама по собі не є достатнім джерелом конкурентної переваги. У сучасному бізнес-середовищі, де критичну роль відіграють швидкість, точність і гнучкість поставок, лише наявність логістичної системи без її стратегічної інтеграції в загальну бізнес-модель не забезпечує суттєвих переваг на ринку.

Справжнє стратегічне значення логістики полягає в її здатності підтримувати та підсилювати ключові компетенції підприємства. Це включає не тільки ефективне управління ланцюгами постачання, але й вміння адаптуватися до мінливих ринкових умов, оперативно впроваджувати інноваційні рішення, а також реагувати на коливання попиту в режимі реального часу.

Крім того, логістика слугує каталізатором реалізації конкурентних переваг, забезпечуючи їх оперативне донесення до споживача. Компанія, здатна швидко адаптувати логістичні процеси до нових регуляторних вимог або технологічних змін, матиме істотну перевагу у швидкості виведення продукту на ринок та в обслуговуванні клієнтів.

На динамічному ринку логістична адаптивність і гнучкість стають стратегічними активами, що визначають конкурентну позицію підприємства. Приклади світових лідерів, як-от Amazon та Zara, наочно демонструють, як ефективна логістика забезпечує швидку реакцію на зміни споживчих уподобань, глибоку персоналізацію сервісу та оптимізацію ланцюгів постачання з мінімальними термінами доставки.

Таким чином, ефективна логістична система є не просто операційним інструментом, а критично важливим фактором конкурентоспроможності. Вона дозволяє зменшити витрати, покращити якість сервісу, підвищити гнучкість бізнесу та забезпечити стратегічну стійкість підприємства.

У цьому контексті доцільно проаналізувати функціонування логістичної системи підприємства «Таврія В» як одного з лідерів українського ринку роздрібно́ї торгівлі.

Серед ключових сильних сторін логістичної системи підприємства «Таврія В» варто відзначити наявність розгалуженої мережі складів, власного автопарку для здійснення доставки, а також кваліфікованого та досвідченого персоналу. Водночас існують і слабкі сторони, зокрема: недосконалість інформаційної інфраструктури, використання застарілого складського обладнання та надмірний рівень бюрократизації логістичних процедур. До потенційних можливостей можна віднести впровадження сучасних технологій автоматизації, розширення партнерської взаємодії в межах ланцюга постачань, а також освоєння нових географічних ринків. Основні загрози пов'язані зі зростаючим рівнем конкуренції, змінами у законодавчому регулюванні та загальною економічною нестабільністю в країні.

З огляду на проведений аналіз, доцільним є впровадження низки інноваційних рішень для удосконалення логістичних процесів. Насамперед, рекомендовано інтегрувати систему WMS (Warehouse Management System), яка дозволить автоматизувати управління складом: контролювати приймання, розміщення, зберігання та відвантаження товарів. Це сприятиме підвищенню точності обліку, зменшенню помилок, пов'язаних із людським фактором, і, як наслідок, – скороченню циклу замовлення.

Також доцільним є впровадження TMS-системи (Transportation Management System) для оптимізації транспортних операцій. Завдяки їй підприємство зможе ефективніше планувати логістичні маршрути, знижувати витрати на перевезення та підвищити рівень завантаженості транспорту. Це, у свою чергу, дозволить зменшити кількість порожніх рейсів, покращити точність доставки та підвищити рівень клієнтської лояльності.

Однією з найперспективніших технологій, яку доцільно впровадити в логістичну систему «Таврії В», є RFID (Radio Frequency Identification). Ця технологія забезпечує автоматичне відстеження руху товарів на всіх етапах – від приймання на склад до доставки кінцевому споживачу. Кожна одиниця товару отримує унікальний ідентифікатор, що істотно знижує ризик крадіжок і втрат, а також унеможливорює несанкціоноване переміщення продукції. Водночас RFID забезпечує точний і швидкий облік товарів, що сприяє прискоренню складських операцій та зростанню продуктивності персоналу.

Ще одним потужним інструментом у логістиці є штучний інтелект (ШІ). Його впровадження дозволяє значно підвищити точність прогнозування попиту, завдяки чому можлива гнучка адаптація до змін у споживчій поведінці. Це, у свою чергу, мінімізує надлишкові запаси та зменшує ймовірність виникнення дефіциту товарів. Крім того, ШІ дозволяє формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів на основі аналітики їхніх попередніх покупок, що підвищує якість обслуговування та стимулює зростання продажів.

Серед основних переваг застосування інноваційних технологій у логістиці варто також виділити значне скорочення витрат. Інтеграція WMS, TMS, RFID і ШІ дає змогу автоматизувати операції, знизити витрати на транспортування, складування та управління запасами. Це дозволяє більш ефективно використовувати ресурси підприємства, підвищуючи його економічну стійкість і конкурентоспроможність на ринку.

Окрім економічної вигоди, технологічна модернізація логістики сприяє покращенню клієнтського досвіду. Швидке та точне виконання замовлень, персоналізація сервісу та зменшення кількості помилок зміцнюють лояльність

споживачів і сприяють зростанню повторних покупок. Таким чином, інноваційні рішення не лише оптимізують внутрішні процеси, а й створюють додаткову цінність для клієнтів, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі.

Висновок до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз логістичної діяльності підприємства «Таврія В» з урахуванням як зовнішнього, так і внутрішнього середовища його функціонування. В умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та воєнного стану в Україні підприємство демонструє високу адаптивність, що забезпечується багаторівневою логістичною системою, гнучкою збутовою політикою та прагненням до інновацій.

Організаційно-економічна характеристика підприємства підтвердила наявність розвиненої інфраструктури: розгалужена мережа магазинів, власні логістичні центри, транспортні підрозділи та виробничі цехи. Це створює передумови для ефективного управління матеріальними потоками й високого рівня сервісу. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив стабільне зростання доходів і прибутковості навіть в умовах кризи, що стало можливим завдяки розширенню онлайн-каналів збуту, впровадженню власних ТМ і оптимізації витрат.

STEP-аналіз показав, що «Таврія В» активно реагує на зміни у соціальному, технологічному, економічному та політичному середовищі. Підприємство успішно адаптує логістику до викликів війни, включаючи гуманітарну підтримку, цифрову трансформацію та пошук нових логістичних маршрутів. SWOT-аналіз збутової політики виявив сильні сторони — широку мережу магазинів, гнучку цінову стратегію та багатоформатність, проте вказав і на наявні слабкості, зокрема недостатню цифрову інтеграцію та слабку присутність у західному регіоні.

Проведене конкурентне порівняння з іншими ритейлерами України продемонструвало, що «Таврія В» утримує стабільну частку ринку, але має потенціал для зростання через покращення клієнтського сервісу та інвестиції в маркетингову активність. ABC/XYZ-аналіз клієнтів дозволив структурувати клієнтську базу за

рівнем прибутковості та стабільності, що створює підґрунтя для точнішого управління комунікацією та логістичними витратами.

Загалом, проведений аналіз свідчить про високий рівень розвитку логістичної системи «Таврії В», її стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та доцільність подальшого вдосконалення через цифрові рішення, автоматизацію та персоналізацію сервісу. У подальших розділах дипломної роботи буде розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів із урахуванням виявлених проблем і перспектив розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ТАВРІЯ В»

3.1. Оптимізація управління складськими запасами та логістичних витрат

Проведене дослідження засвідчило, що підприємство «Таврія В» має суттєвий потенціал для вдосконалення логістичної системи, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню операційної ефективності та якості обслуговування споживачів. У зв'язку з цим доцільно сформулювати конкретні пропозиції щодо оптимізації використання складських площ та управління товарними запасами.

Особливу увагу необхідно приділити фінансовим показникам (табл. 3.1)., які відображають стан логістичної діяльності підприємства. Аналіз динаміки звітності демонструє, що «Таврія В» потребує модернізації логістичної інфраструктури та активного розвитку зовнішніх логістичних зв'язків з метою підвищення гнучкості, надійності та економічної ефективності поставок.

Таблиця 3.1.

Основні показники фінансової звітності підприємство «Таврія В»

Показник	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	1 746 446 000 ₴	1 559 582 000 ₴	1 613 604 000 ₴	1 308 517 000 ₴	1 308 517 000 ₴
Чистий прибуток	1 995 000 ₴	17 540 000 ₴	48 743 000 ₴	41 832 000 ₴	41 832 000 ₴
Рентабельність продажу (%):	0.11%	1.12%	3.02%	3.20%	3.20%
Активи	5 881 290 000 ₴	5 460 069 000 ₴	5 138 424 000 ₴	4 616 797 000 ₴	4 616 797 000 ₴
Зобов'язання	2 427 781 000 ₴	2 240 435 000 ₴	1 567 041 000 ₴	2 253 398 000 ₴	2 253 398 000 ₴
Коеф. автономії	0.59	0.59	0.69	0.51	0.51
Кількість працівників	868	1001	1000	1000	1000
Дохід на 1 працівника, ₴	2 012 144	1 557 025	1 613 604	1 308 517	1 308 517
Прибуток на 1 працівника, ₴	2 298	17 523	48 743	41 832	41 832

Джерело: створено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

Рентабельність продажу = (Чистий прибуток / Дохід) × 100%

Коефіцієнт автономії = (Активи – Зобов'язання) / Активи

Дохід/прибуток на 1 працівника – показники продуктивності.

Оцінка фінансового стану підприємства є важливим індикатором ефективності логістичної діяльності, оскільки логістика безпосередньо впливає на витрати, прибутковість і фінансову стабільність компанії. У таблиці та на рисунках нижче представлено динаміку основних фінансових показників компанії «Таврія В» за 2020–2024 роки.

Аналіз динаміки доходу та чистого прибутку свідчить про сталий ріст обсягу реалізації продукції: з 1,3 млрд грн у 2020 році до понад 1,74 млрд грн у 2024 році. Однак, незважаючи на позитивну тенденцію доходу, показники чистого прибутку суттєво знизилися: з 41,8 млн грн у 2020 р. до лише 2 млн грн у 2024 р. Найвищий прибуток зафіксовано у 2021 році – 48,7 млн грн, після чого спостерігається різке зниження. Це свідчить про зростання операційних витрат, частина яких, ймовірно, пов'язана з неефективністю логістичних процесів: перевитратами на транспортування, нераціональним управлінням запасами або складською інфраструктурою.

Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальній структурі активів, також зазнав змін. Найвищий показник (0,69) зафіксовано у 2021 році, після чого він знизився до 0,59 у 2023–2024 роках. Це означає зростання частки позикового капіталу, що може бути наслідком зовнішніх викликів, таких як потреба в кредитному фінансуванні логістичних модернізацій без відповідного економічного ефекту. Збільшення зобов'язань, зафіксоване в ці роки, підтверджує дану тенденцію.

Крім того, показники доходу та прибутку на одного працівника демонструють зниження продуктивності: прибуток на одного співробітника у 2024 році становить лише 2298 грн, що у 20 разів менше порівняно з 2021 роком. Це також може бути наслідком логістичних втрат або неефективного розподілу ресурсів.

Отже, результати фінансового аналізу вказують на наявність системних проблем у логістичних процесах підприємства, які вимагають оптимізації. Зокрема, варто звернути увагу на автоматизацію складських процесів, оптимізацію маршрутизації доставки, а також впровадження сучасних ERP та TMS-рішень. Ефективні логістичні трансформації дозволять знизити витрати, стабілізувати

прибутковість та покращити фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Динаміка доходу та чистого прибутку підприємства «Таврія В». Джерело: створено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

Дохід поступово зростає з 2020 до 2024 року.

Чистий прибуток після піку в 2021 р. значно знизився у 2023–2024 роках.

Отже, підприємство втратило прибутковість, незважаючи на стабільний дохід. Можливі причини – зростання витрат, логістичні втрати, зовнішні фактори (інфляція, війна, зниження попиту тощо) (рис. 3.2.).

Падіння з 2022 року до ~ 0.59 означає збільшення частки позикових коштів.

Отже, зростає залежність підприємства від кредитного навантаження.

Насамперед доцільним є впровадження системи управління складом (Warehouse Management System – WMS), яка дозволяє автоматизувати ключові логістичні процеси – приймання, зберігання, відбір та відвантаження товарів. Застосування WMS сприяє підвищенню ефективності операцій, зниженню рівня

помилки і оптимізації витрат. Як зазначає Бойчук, впровадження WMS-системи дає змогу скоротити витрати на складські операції до 30% [16, с. 120–125].



Рис. 3.2. Динаміка коефіцієнта автономії підприємства «Таврія В». Джерело: створено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

Найкраще значення (0.69) – у 2021 р., що свідчить про високий рівень фінансової незалежності.

За відсутності автоматизації складських процесів підприємство стикається з низкою проблем: неточностями інвентаризації, дублюванням операцій, неефективним контролем якості, а також труднощами в адаптації до коливань попиту. Кожна з цих проблем є суттєвим викликом, що негативно впливає на прибутковість підприємства та якість обслуговування клієнтів.

Одним з важливих кроків на шляху до підвищення продуктивності є оптимізація розміщення товарів на складі. Правильна система зонування дозволяє значно скоротити час і ресурси, що витрачаються на відбір, обробку та відвантаження продукції. Дослідження Ковальчука підтверджують, що грамотне планування

просторової організації складу може зменшити час на комплектацію замовлень до 20%.

Крім того, сучасні споживачі очікують максимальної швидкості доставки. Як свідчить опитування, опубліковане у Forbes: близько двох третин покупців обирають постачальника, виходячи з доступних варіантів доставки, а 54% клієнтів вважають, що «швидка доставка» повинна тривати не більше двох днів [23]. Такі очікування формують високі вимоги до ефективності та адаптивності складської логістики, що потребує цифрової підтримки обробки даних та руху товарних потоків.

Ще одним перспективним напрямом є впровадження автоматизованих систем складського обслуговування. До таких рішень належать, зокрема, конвеєрні системи, роботи-штабелери, автоматизовані стелажі. Як зазначає Петренко, використання подібних технологій дозволяє істотно підвищити продуктивність праці та зменшити залежність від ручної роботи [18, с. 114–119].

Початок процесу оптимізації складської логістики в компанії «Таврія В» має супроводжуватися регулярним переглядом внутрішніх процедур та постійною адаптацією до змін. Такий системний підхід дозволяє забезпечити стабільне підвищення точності операцій і загальної ефективності роботи персоналу.

Оптимізація складу сприяє зростанню продуктивності працівників завдяки інтеграції сучасних цифрових рішень для відстеження товарів, аналітики даних, а також за рахунок цілеспрямованого навчання персоналу, підвищення його залученості та рівня задоволеності. Крім того, автоматизація рутинних процесів звільняє ресурси для фокусування на стратегічно важливих напрямках діяльності.

Невід’ємним елементом ефективного складського управління є запровадження сучасної системи управління запасами. Вона дозволяє оптимізувати рівень товарних залишків, що, у свою чергу, знижує витрати на зберігання, мінімізує ризик надлишків і запобігає дефіциту продукції.

Додатково рекомендується впровадити систему моніторингу та аналітики складських операцій. Вона дасть змогу оперативно виявляти вузькі місця, знаходити нові точки зростання та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичних даних. Водночас варто врахувати, що повноцінна оптимізація складської

діяльності в умовах зростаючої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі є складним завданням, що потребує значних інвестицій часу, коштів і кваліфікованих кадрів. У таких умовах ефективним рішенням може стати співпраця з зовнішнім логістичним партнером або компанією третьої сторони (3PL).

3PL-провайдери мають експертизу в усіх ключових елементах логістики – від управління запасами та зонування складу до комплектації, пакування, транспортування та кінцевої доставки. Завдяки цьому підприємство отримує доступ до сучасної логістичної інфраструктури, скорочує витрати та отримує можливість зосередитися на основних напрямках бізнесу.

Окрім того, логістичні оператори часто мають розгалужену мережу розподільчих центрів, що дозволяє стратегічно розміщувати запаси ближче до кінцевих споживачів. Це не лише зменшує час доставки, а й створює додаткову гнучкість: у разі вичерпання запасів на одному складі, замовлення можуть оперативно оброблятися з іншого. Такий підхід до розподіленої логістики дозволяє уникати збоїв у ланцюзі постачання та підвищує стійкість системи в цілому (рис. 3.3).

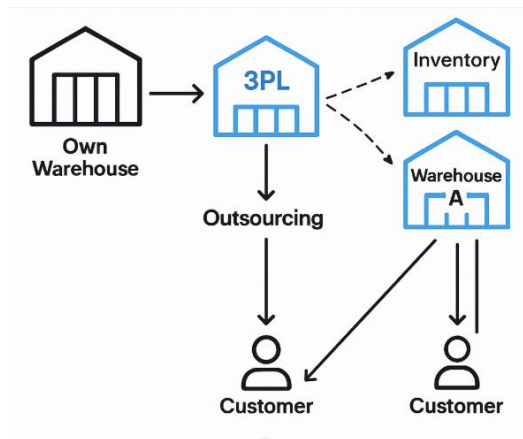


Рис. 3.3. Робота 3PL-оператора. Джерело: створено автором на основі [24-30].

Український ринок логістики демонструє динамічний розвиток і пропонує широкий вибір 3PL-провайдерів. Однією з найпомітніших платформ у цій сфері є WARETEKA.

Ця платформа забезпечує повний контроль логістики на всіх етапах – від зберігання до доставки кінцевому споживачу. 3PL-оператори, що працюють через Wareteka, беруть на себе відповідальність за всі логістичні процеси, гарантуючи своєчасне виконання замовлень і високий рівень сервісу. Компанії-партнери

отримують доступ до оптимізованих логістичних рішень, які адаптовані як для малого, так і для середнього й великого бізнесу за конкурентоспроможною ціною [24].

Окрему увагу варто приділити інтермодальній моделі перевезень компанії DSV як потенційному напрямку для логістичного розвитку «Таврії В». Ідея створення таких перевезень виникла ще у 2019 році як відповідь на проблеми сезонного дефіциту дозволів, нестачі транспорту та обмежень, пов'язаних із використанням книжок ЄКМТ. У пікові періоди класичні дозволи вичерпувалися буквально за години, а транспортних засобів бракувало. Це створювало серйозні логістичні ризики, особливо в умовах критичної залежності від безперервного міжнародного товарообігу з ЄС.

Події 2023 року стали каталізатором розвитку інтермодальних рішень. Зокрема, складна ситуація на кордонах України та надмірне навантаження на пункти пропуску змусили логістичні компанії шукати альтернативи традиційним вантажним перевезенням. Незважаючи на скасування дозволів у межах двосторонніх угод з ЄС під час війни, це не влаштовувало польських перевізників, адже українські компанії почали домінувати на ринку.

Основні причини виникнення проблеми:

- Дефіцит дозволів. У високий сезон доступ до транспортних ліцензій був вкрай обмежений.
- Обмежені логістичні ресурси. Нестача транспорту призводила до затримок і зростання вартості перевезень.
- Складнощі з ЄКМТ-документацією. Залежність від книжок ЄКМТ ускладнювала процеси міжнародної логістики.

Інтермодальні перевезення, що поєднують залізничні та автомобільні доставки, дають можливість зменшити навантаження на прикордонну інфраструктуру, скоротити час доставки та знизити логістичні витрати. Для компанії «Таврія В» це може стати стратегічною перевагою в умовах нестабільної міжнародної ситуації.

Альтернатива автомобільним перевезенням у вигляді інтермодальних рішень стала критично важливою для забезпечення безперервного товарообігу між Україною

та Європою. Тимчасова зупинка логістичних процесів у воєнний період загрожувала значними економічними втратами, тож пошук стійких і гнучких маршрутів був неминучим.

Після скасування дозволів на міжнародні перевезення згідно з домовленостями між Україною та ЄС, українські транспортні компанії активізували діяльність, що викликало невдоволення польських перевізників і спричинило напруження на ринку. Прикордонна інфраструктура не витримувала навантаження: черги зростали, а час очікування сягав 12–21 діб. Дефіцит транспорту та стрімке зростання тарифів зробили традиційні фултраки (FTL) малорентабельними.

У відповідь на ці виклики було запущено сервіс контрейлерних (інтермодальних) перевезень, який дозволив забезпечити безперешкодний перетин кордону та виконання зобов'язань перед клієнтами. Поєднання авто- та залізничного транспорту мінімізувало затримки, підвищило стабільність і зменшило логістичні ризики.

Важливо, що інтермодальні перевезення – не лише ефективні, а й екологічні. Завдяки зменшенню пробігу вантажівок та використанню залізниці значно скорочуються викиди CO₂. Саме тому компанія DSV уже з 2021 року активно впроваджує концепцію «зеленої логістики» (DSV Green Logistics), розробивши комплексні рішення для зменшення вуглецевого сліду в логістиці.

Підготовка проєкту включала співпрацю з локальними залізничними операторами, залучення напівпричепів DSV Global Equipment Services та використання власних тягачів. Основна мета – запропонувати клієнтам не лише ефективну альтернативу традиційним перевезенням, а й конкурентне співвідношення вартості, швидкості та надійності відповідно до європейських стандартів.

Співпраця з представництвами компанії «Таврія В» дозволила успішно реалізувати європейську частину інтермодального перевезення. Напівпричіп завантажується у відправника, проходить митне оформлення та прибуває на термінал у Форсті (Німеччина), звідки відправляється залізницею на станцію Мостиська-2 (Львівська обл.). Транзит залізницею займає 3–4 дні. Після прибуття причіп знімається з платформи, приєднується до тягача й доставляється на митницю

призначення. Завдяки цьому близько 600 км маршруту проходить залізницею, що знижує екологічний вплив.

Контрейлери здатні перевозити широкий спектр вантажів – від звичайних до негабаритних, з УКТ ЗЕД 1–24 груп. Проте вони не підходять для температурно-чутливих та фармацевтичних вантажів. Перевезення небезпечних (ADR) товарів можливе лише після погодження з залізницею, перевірки пакування та оформлення відповідних дозволів згідно з RID.

Інтермодальний поїзд може перевозити до 18 вантажних одиниць у напрямках імпорту та експорту, а на етапі тестування клієнтам доступна можливість відправки навіть одного контрейлера. Регулярність перевезень – двічі на тиждень. Географія охоплення: Бельгія, Нідерланди, Люксембург, Німеччина, Польща, Чехія. Термін доставки – у середньому 8–9 днів. Для інших країн можливе індивідуальне планування.

Організація перевезення включає попередній збір усієї інформації про вантаж (габарити, упаковка, умови транспортування, документи). Особлива увага приділяється документальному супроводу – вся інформація дублюється у CMR. Ми беремо на себе повну координацію та контроль, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором.

У день відправлення подається автомобіль для завантаження, після чого вантаж прямує на митницю. У ЄС на митне оформлення та розвантаження зазвичай виділяється до 3 годин, в Україні цей процес може тривати до 24 годин.

Інтермодальні перевезення поєднують регулярні залізничні маршрути з гнучкими автоперевезеннями, формуючи ефективний та безпечний логістичний інструмент. Серед ключових переваг: чітке планування, контроль транзитного часу, зниження ризику пошкоджень, прозорість тарифів, спрощений документообіг, екологічність і загальна оптимізація логістики.

Такі перевезення дозволяють ефективно реагувати на виклики, пов'язані з дефіцитом дозволів, нестачею транспорту та перевантаженням прикордонної інфраструктури. Саме ці чинники, разом із впливом війни та змінами у договірних

умовах з ЄС, пришвидшили впровадження інтермодального сервісу наприкінці 2023 року.

Запуск цієї моделі забезпечив безперервність товарообігу між Україною та Європою та став важливим кроком до стабілізації логістичних процесів. Для компанії «Таврія В» це відкриває нові можливості для оптимізації складського управління, зниження витрат і покращення сервісу для клієнтів.

3.2. Удосконалення транспортної логістики та маршрутного планування

У сучасному світі, де ефективність і вплив на довкілля мають вирішальне значення, управління маршрутами стало стратегічним інструментом удосконалення ланцюгів постачання. Йдеться не лише про пошук найкоротшого шляху, а про врахування численних факторів – своєчасність доставки, витрати, безпеку та екологічність.

Одним із ключових кроків для компанії «Таврія В» є оптимізація маршрутів доставки. За дослідженням Шевченка О.В. [20], використання спеціалізованого ПЗ може скоротити витрати на транспорт до 10%. Таке програмне забезпечення дає змогу зменшити пробіг, час у дорозі та витрати на паливо.

Ще один важливий інструмент – консолідація вантажів, яка дозволяє ефективніше заповнювати транспортні засоби, зменшуючи кількість рейсів. Також доцільно впроваджувати мультимодальні перевезення — зокрема, комбінації автотранспорту з залізничним, що забезпечують економічно вигідну доставку на великі відстані.

Необхідним є і впровадження систем моніторингу транспорту в режимі реального часу, що підвищує прозорість, безпеку та дозволяє оперативно коригувати маршрути. Застосування сучасних технологій, таких як TMS (Transportation Management System), дає змогу автоматично розподіляти поставки між транспортними засобами, враховуючи їхню завантаженість, доступність і маршрут.

Використання ІІІ та алгоритмів оптимізації дозволяє враховувати дорожню ситуацію, погодні умови, затори, ремонтні роботи, а також автоматизує процеси,

скорочуючи час реагування. Таким чином, ефективність логістики зростає: менше витрат, більше виконаних замовлень, вища якість обслуговування.

Рекомендовано «Таврії В» впровадити повноцінну TMS-систему, яка забезпечить не лише автоматизацію, а й аналітику, прогнозування та стратегічне планування транспортної діяльності.

Враховуючи параметри вантажу, система управління перевезеннями (TMS) автоматично обирає оптимальний вид транспорту для доставки. Далі TMS формує маршрут, враховуючи дорожню ситуацію, погодні умови та обмеження на маршрутах. Система також аналізує споживання палива та інші витрати, формуючи рекомендації для подальшої оптимізації.

Під час побудови маршрутів TMS враховує низку користувацьких критеріїв, зокрема: призначення конкретного транспорту; допустиму кількість зупинок; максимальну тривалість та довжину маршруту; дотримання часових вікон доставки (зокрема у випадках штрафів за прострочення); мінімізацію потреби у дозаправках.

З урахуванням сучасних тенденцій діджиталізації доцільно впровадити електронні документи: електронні накладні та рахунки-фактури скорочують обсяг паперової роботи, знижують ризик помилок і підвищують швидкість обробки замовлень.

Для подальшого розвитку логістики «Таврія В» доцільно впровадити інструменти:

- Штучного інтелекту (ШІ) – для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів;
- Інтернету речей (IoT) – для відстеження транспортних засобів, контролю споживання палива, моніторингу водіння, інформування клієнтів про статус вантажів;
- Аналітики великих даних – для аналізу поведінки клієнтів, сезонності, ринкових тенденцій, економічної ситуації, метеоумов. Це дозволяє прогнозувати обсяги замовлень, оптимізувати швидкість доставки та планувати потребу в ресурсах.

Крім того, технологія блокчейн забезпечує прозорість і незмінність даних у ланцюзі постачання. Всі транзакції фіксуються у децентралізованому реєстрі, де

неможливо змінити історію операцій, що гарантує достовірність інформації про вантаж, його рух і відповідальних осіб.

Інвестиції в цифрові технології – це не лише інструмент автоматизації, а й джерело конкурентних переваг.

Зокрема, програмне забезпечення Multi Carrier Shipping API ідеально підходить для «Таврії В», яка щодня обробляє велику кількість замовлень. Завдяки такому рішенню компанія зможе централізовано керувати доставками, працювати з кількома перевізниками одночасно, скорочуючи строки виконання та підвищуючи задоволеність клієнтів.

Під час пакування замовлень спеціалізоване програмне забезпечення автоматично передає інформацію про відправлення обраному транспортному оператору. Одночасно система генерує та друкує індивідуальну етикетку для кожної посилки, яка містить унікальний номер відстеження. Це дає змогу клієнтам у режимі реального часу контролювати місцезнаходження свого замовлення.

Multi Carrier Shipping Software забезпечує централізоване управління відправленнями через провідні транспортні служби в різних країнах, включаючи UPS, DHL, TNT та DB Schenker, що суттєво спрощує логістичні операції.

Впровадження такої технології дозволить компанії «Таврія В» значно підвищити швидкість, точність і якість обробки замовлень, покращити клієнтський сервіс та зміцнити свої позиції серед лідерів ринку роздрібною торгівлі.

3.3. Розробка та обґрунтування цифрових рішень у логістичній діяльності підприємства «Таврія В»

Інформаційні технології відіграють ключову роль в оптимізації сучасної логістики, забезпечуючи підвищення ефективності, точності та швидкості логістичних процесів. У цьому контексті стратегія розвитку IT-інфраструктури компанії «Таврія В» спрямована на цифрову трансформацію логістичної системи та посилення конкурентоспроможності підприємства.

Повномасштабне вторгнення РФ 24 лютого різко змінило економічні умови ведення бізнесу в Україні. Логістика стала однією з найбільш уражених сфер через:

- втрату морських перевезень (до 70% експорту);
- блокаду авіасполучення;
- перевантаження й перебої у роботі залізниць і автомобільного транспорту;
- зруйновану складську інфраструктуру та порушені маршрути постачання.

У цьому середовищі першочерговим завданням бізнесу стало відновлення та перебудова логістичних систем. Неефективна логістика створює загрозу для функціонування підприємств, тому вибір правильної логістичної стратегії є критичним.

У світовій практиці логістичного менеджменту виокремлюють два базові підходи:

- Офенсивні стратегії (проактивні) – орієнтовані на зростання та інновації: мінімізація витрат, диференціація, гнучкість, надійність постачання;
- Дефенсивні стратегії – фокус на утриманні позицій, оптимізації витрат, мінімізації ризиків та швидкому виході з не вигідних сегментів.

Також все більшого значення набувають:

- Струнка стратегія (Lean strategy) – спрямована на скорочення втрат і зниження витрат без шкоди для обсягів і якості обслуговування;
- Динамічна стратегія – орієнтована на максимальну клієнтоцентричність, швидке реагування на попит і адаптацію логістики під потреби споживача.

Крім того, компанії застосовують:

- Стратегію диференціації – створення унікального сервісу;
- Лідерство за витратами – досягнення конкурентної переваги шляхом мінімізації логістичних витрат;
- Таргетування – фокус на вузькому сегменті ринку;
- Диверсифікацію – зменшення залежності від окремих підрозділів або ринків.

На практиці часто використовуються змішані моделі, які поєднують елементи кількох стратегій для досягнення гнучкості в умовах турбулентного середовища.

Наразі для українських компаній, зокрема «Таврії В», найбільш доцільною є стратегія економії та гнучкого реагування, яка передбачає переорієнтацію маршрутів, використання альтернативних видів транспорту, впровадження цифрових інструментів, а також активну роботу з 3PL-партнерами. Це дозволяє адаптуватися до нових викликів, зберегти ефективність і забезпечити стійкість логістичних процесів.

Стратегія логістичного розвитку компанії «Таврія В» має наступні цілі:

- Зниження логістичних витрат. Оптимізація маршрутів доставки та транспортних ланцюгів, автоматизація складських процесів, зменшення рівня помилок і надлишкових операцій.
- Підвищення рівня обслуговування клієнтів. Скорочення часу виконання замовлень, підвищення точності доставки, удосконалення комунікації з клієнтами на всіх етапах логістичного процесу.

Оптимізація управління ланцюгом постачання: Підвищення прозорості логістичних операцій, оптимізація рівня запасів, посилення взаємодії з постачальниками.

Стратегічні напрями розвитку:

- Впровадження WMS-системи (Warehouse Management System). Автоматизація ключових складських процесів – приймання, зберігання, відбору, відвантаження — дозволить підвищити ефективність роботи складу, зменшити витрати та людські помилки.
- Впровадження TMS-системи (Transportation Management System). Раціоналізація маршрутів доставки, зниження витрат на транспорт, скорочення часу доставки – все це стане можливим завдяки сучасному цифровому плануванню.
- Система управління запасами. Забезпечення оптимального рівня запасів дозволить уникнути як дефіциту товарів, так і перевищення складських залишків, що позитивно вплине на витрати та оборотність.
- Система моніторингу та відстеження транспорту. Реалізація GPS-контролю та аналітики переміщення транспорту дозволить підвищити безпеку, точність доставки та оперативно реагувати на непередбачувані ситуації.

– Електронний документообіг. Впровадження електронних накладних, рахунків-фактур та інших документів сприятиме зниженню бюрократичного навантаження, пришвидшенню документообігу та зменшенню кількості помилок.

– CRM-система (Customer Relationship Management). Оптимізація управління взаємодією з клієнтами, персоналізація сервісу, підвищення лояльності споживачів і ефективніше реагування на запити (рис. 3.4.).

Очікувані результати:

- Зменшення логістичних витрат на 10–15%.
- Скорочення середнього часу доставки на 20–30%.
- Зростання точності виконання замовлень на 5–10%.
- Підвищення задоволеності клієнтів на 10–15%.

Запропонована стратегія дозволить компанії «Таврія В» забезпечити стійке конкурентне зростання, зосереджене на клієнтоорієнтованості, цифровізації та ефективному використанні ресурсів.



Рис. 3.4. Стратегічні напрями розвитку логістичної діяльності компанії «Таврія В». Джерело розроблено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

Вдосконалення IT-інфраструктури як стратегічний напрям розвитку логістики «Таврія В»

Для реалізації обраної стратегії компанії «Таврія В» знадобляться значні ресурси – фінансові, людські та технологічні. Успішне впровадження нових цифрових рішень потребуватиме тісної співпраці з надійними постачальниками IT-послуг, системними інтеграторами та галузевими консультантами.

Одним із ключових напрямів є автоматизація логістичних процесів, що забезпечує ефективність, прозорість та керованість операцій.

Основні вектори цифрової трансформації:

- Впровадження системи управління складом (WMS). Дає змогу оптимізувати операції приймання, зберігання, комплектації та відвантаження товарів. Це сприятиме підвищенню точності інвентаризації, зменшенню втрат і скороченню часу обробки замовлень.

- Запуск системи управління транспортом (TMS). Дозволить ефективніше планувати маршрути, мінімізувати порожні пробіги, скоротити витрати на перевезення та забезпечити своєчасну доставку товарів.

- Інтеграція електронного документообігу та CRM-рішень. Електронні накладні, рахунки-фактури та автоматизоване управління взаємодією з клієнтами допоможуть зменшити паперове навантаження, прискорити обробку запитів і підвищити рівень задоволеності споживачів.

Вдосконалення IT-інфраструктури – це не лише технічне оновлення, а й стратегічна інвестиція у підвищення конкурентоспроможності. Цифрова трансформація логістичних процесів «Таврія В» дозволить не лише оптимізувати витрати, а й зміцнити позиції компанії на ринку в умовах посиленої конкуренції та зовнішніх викликів.

У підсумку, системний підхід до модернізації IT-середовища забезпечить «Таврія В» сталі переваги в довгостроковій перспективі.

Наступним кроком може бути інтеграція ERP-систем та впровадження сучасних технологій. Важливим етапом цифрової трансформації логістики компанії

«Таврія В» є впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Інтеграція ERP з існуючими інформаційними ресурсами забезпечить централізоване управління всіма бізнес-процесами – від закупівель і складського обліку до продажів та фінансів. Це дозволить: покращити координацію між підрозділами, підвищити прозорість операцій, зменшити дублювання даних і операційні витрати.

ERP також відкриває можливість для аналізу даних у реальному часі, що сприяє прийняттю швидких і обґрунтованих управлінських рішень.

Впровадження сучасних цифрових технологій. Паралельно з ERP варто впровадити низку інноваційних рішень, серед яких:

- Інтернет речей (IoT). Оснащення транспортних засобів і складської інфраструктури сенсорами дає змогу здійснювати моніторинг логістичних процесів у режимі реального часу. Це сприятиме підвищенню точності обліку, безпеки операцій і ефективності ресурсів.

- Штучний інтелект (AI) та машинне навчання. Використання AI для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і управління запасами дозволить зменшити витрати на зберігання, уникати дефіциту та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Забезпечення кібербезпеки – невід’ємний компонент. Із впровадженням цифрових технологій критично важливим стає зміцнення кібербезпеки:

- Захист даних. Необхідне впровадження сучасних засобів захисту інформації для запобігання несанкціонованому доступу, витоку конфіденційних даних та кібератак.

- Навчання персоналу. Регулярне підвищення обізнаності працівників про кіберзагрози та способи їх уникнення є запорукою стабільного функціонування нової IT-інфраструктури.

Ці заходи дозволять «Таврії В» створити гнучку, надійну й ефективну логістичну екосистему, яка відповідатиме викликам сучасного ринку та забезпечить сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Очікувані результати вдосконалення логістичної системи компанії «Таврія В» охоплюють ключові напрями підвищення ефективності, продуктивності та

конкурентоспроможності підприємства. Насамперед, йдеться про суттєве покращення логістичних процесів завдяки автоматизації, оптимізації складських і транспортних операцій, зменшенню витрат та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Одним з основних результатів є скорочення часу обробки замовлень. Це стане можливим завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем, таких як WMS, що дозволяють автоматизувати рутинні операції – облік, зберігання, комплектацію та відвантаження. Такий підхід зменшить навантаження на персонал, підвищить точність і прискорить виконання кожного замовлення.

Зниження витрат на перевезення відбуватиметься за рахунок ефективного планування маршрутів та оптимального використання транспорту. Система TMS дозволить будувати маршрути з урахуванням усіх факторів (відстані, вантажопідйомності, дорожніх умов), знижуючи витрати на паливо, обслуговування і зменшуючи кількість порожніх пробігів. Встановлення GPS-моніторингу забезпечить контроль доставки в реальному часі.

Підвищення точності інвентаризації реалізується завдяки автоматизованим рішенням – використанню штрихкодів, RFID-міток та інтегрованим обліковим системам. Це зменшить втрати і помилки при обліку товару, забезпечить точне планування поповнення складів.

Усе це призведе до підвищення конкурентоспроможності: клієнти отримуватимуть замовлення швидше, з точністю до кожної позиції, що підвищить їхню лояльність. Якість сервісу і своєчасність доставки зміцнять імідж компанії як надійного партнера.

Розширення частки ринку стане можливим завдяки конкурентоспроможним цінам, що з'являться внаслідок зменшення витрат, а також завдяки здатності оперативно реагувати на коливання попиту. Географія присутності може бути розширена завдяки ефективній логістиці та високій швидкості обслуговування.

Впровадження сучасних технологій (ERP, IoT, AI) дозволить «Таврії В» краще аналізувати дані, прогнозувати попит, управляти запасами та забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних умовах ринку. Співпраця з партнерами, постачальниками і перевізниками сприятиме надійності поставок.

Оцінка економічного ефекту передбачає аналіз:

– Витрат на впровадження: ERP, TMS, WMS, обладнання, навчання персоналу, організація інтермодальних перевезень.

– Операційних затрат: на інтеграцію систем, навчання, консалтинг, оптимізацію маршрутів.

– Очікуваних вигод: зменшення витрат на паливо, зниження ручної праці, пришвидшення обробки вантажів, покращення точності доставки.

Якість обслуговування також покращиться: зросте задоволеність клієнтів, посилиться позиція підприємства на ринку.

Загалом, стратегічне вдосконалення ІТ-інфраструктури, автоматизація процесів, впровадження інноваційних рішень і розвиток партнерств – це комплексний шлях до підвищення ефективності логістичної діяльності компанії, забезпечення її стійкого зростання та лідерських позицій у галузі.

Для оцінки економічного ефекту від впровадження логістичних нововведень доцільно порівняти загальні витрати підприємства до і після їх реалізації, а також проаналізувати можливе збільшення доходів або скорочення витрат. Такий підхід дозволить об'єктивно визначити ефективність прийнятих рішень (табл. 3.2., 3.3.).

Таблиця 3.2.

Аналіз та оцінка WMS-систем

Операції	SAP-EWM	Oracle-Cloud	Manhattan Associates
Оформлення і розрахунок первинних документів	3	4	3
Облік додаткових затрат	4	2	3
Облік товарів за індивідуальними кодами	1	3	4
Адресне зберігання	4	3	4
Можливість інтеграції в управлінську систему	3	2	3
Управління персоналом	2	3	2
Моделювання схеми руху товару	4	3	3
Інвентаризація	4	5	3
Оптимізація розміщення	5	3	4
Всього балів	29	28	29

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

Таблиця 3.3.

Вартість впровадження WMS-систем (грн)

Показник	SAP-EWM	Oracle-Cloud	Manhattan Associates
Ліцензія	150000	100000	132000
Термінал, 40 шт	560700	560700	560700
Принтери	34620	34620	34620
Навчання персоналу, 12 чол.	15300	15300	15300
Всього витрат	660320	667320	653520

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

Очікується, що запроваджені інновації стануть каталізатором зростання ключових фінансово-економічних показників діяльності компанії. Зокрема, темпи приросту активів мають становити щонайменше 20% на рік.

Так, виходячи з рівня сукупних активів у розмірі 5 881 290 000 грн за 2023 рік, впровадження логістичних рішень має забезпечити сталу позитивну динаміку та слугувати підтвердженням економічної доцільності модернізації логістичної системи.

З метою досягнення поставлених цілей буде розглянуто три альтернативні системи управління складом (WMS), що відповідають потребам підприємства.

На основі порівняльного аналізу буде обрано найбільш оптимальну систему для впровадження в умовах «Таврії В» з урахуванням вартості, функціональності, масштабованості та інтеграційних можливостей.

Таким чином, за результатами аналізу, найбільш оптимальним вибором для впровадження є система Manhattan Associates, яка забезпечує високий функціональний рівень при відносно нижчій вартості впровадження в порівнянні з конкурентами. Вона отримала одну з найвищих оцінок за ключовими логістичними функціями, зокрема в частині адресного зберігання, оптимізації розміщення та обліку за індивідуальними кодами.

З метою подальшого обґрунтування доцільності впровадження WMS-системи, доцільно проаналізувати тенденції оборотності складу (табл. 3.5.).

Таблиця 3.

Аналітика проданих продовольчих товарів за 2021-2024 роки ТОВ «Таврія В»

№	Продовольчі товари	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2021 – 2024 рр (₴)	Коефіцієнт відхилення (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Бакалія	32.503.071,18	5.560.643,30	33.658.961,52	33.658.961,52	+1 155 890,34	+3,56 %
2	Безалкогольні напої	36.916.783,16	6.315.743,57	25.267.277,42	25.267.277,42	-11 649 505,74	-31,56 %
3	Безглютенова продукція	364.367,94	62.336,27	313.558,20	313.558,2	-50 809,74	-13,94 %
4	Вино-горілчані вироби	8.542.228,14	1.461.409,09	5.271.033,03	5.271.033,03	-3 271 195,11	-38,29 %
5	Дитяче харчування	3.390.048,41	579.971,35	2.241.759,91	2.241.759,91	-1 148 288,50	-33,87 %
6	Діабетичні товари	1.319.607,55	225.759,19	985.639,92	985.639,92	-333 967,63	-25,31 %
7	Еко-Біо	273.884,13	46.856,25	183.328,83	183.328,83	-90 555,30	-33,06 %
8	Заморожені продукти	10.170.803,65	1.740.026,68	4.950.686,04	4.950.686,04	-5 220 117,61	-51,32 %
9	Кава	13.061.563,56	2.234.579,48	6.458.753,59	6.458.753,59	-6 602 809,97	-50,55 %
10	Кавомашина	3.216.193,63	550.228,18	3.135.943,33	3.135.943,33	-80 250,30	-2,50 %
11	Кондитерські вироби	35.318.579,90	6.042.322,08	24.721.951,33	24.721.951,33	-10 596 628,57	-30,00 %
12	Консерви	6.668.801,96	1.140.902,31	7.210.411,33	7.210.411,33	+541 609,37	+8,12 %
13	Кулінарія	1.092.285,28	186.868,77	775.589,46	775.589,46	-316 695,82	-28,99 %
14	Молочна продукція	33.190.429,57	5.678.236,95	22.455.408,05	22.455.408,05	-10 735 021,52	-32,34 %
15	М'ясна гастрономія	5.674.057,40	970.720,86	3.712.700,15	3.712.700,15	+1 961 357,25	+34,57 %
16	Овочі та фрукти	38.111.964,49	6.520.215,85	24.832.005,14	24.832.005,14	+13 279 959,35	+34,84 %
17	Риба і м'ясо	6.653.047,35	1.138.207,00	3.906.483,39	3.906.483,39	+2 746 563,96	+41,28 %
18	Рослинна олія	2.224.556,05	380.578,27	1.926.197,68	1.926.197,68	+298 358,37	+13,41 %
19	Сири	7.718.645,57	1.320.510,13	5.307.899,96	5.307.899,96	+2 410 745,61	+31,23 %
20	Слабоалкогольні напої	22.086.709,69	3.778.606,45	10.517.565,77	10.517.565,77	+11 569 143,92	+52,38 %
21	Снеки	9.715.910,66	1.662.203,34	7.388.127,54	7.388.127,54	+2 327 783,12	+23,96 %
22	Соуси, спеції	14.000.144,26	2.395.152,38	11.041.369,63	11.041.369,63	+2 958 774,63	+21,13 %

Закінчення таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
23	Тютюнові вироби та аксесуари	13.958.627,71	2.388.049,71	14.287.108,06	14.287.108,06	+328 480,35	+2,35 %
24	Хлібобулочні вироби	16.445.181,85	2.813.450,76	10.815.439,72	10.815.439,72	-5 629 742,13	-34,23 %
25	Чай	2.405.888,60	411.600,75	2.375.307,20	2.375.307,20	+30 581,40	+1,27 %
26	Яйця	38.718.815,94	6.624.036,33	33.994.606,36	33.994.606,36	-4 724 209,58	-12,00 %

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

Для цього розглянемо динаміку реалізації продовольчих товарів за період 2020–2024 років.

Таблиця 3.5

Аналіз оборотності товарів на складах протягом 2021-2024 років»

Продовольчі товари	2021	2022	2023	2024	Абс. відхил. 2021–2022	Абс. відхил. 2021–2023	Абс. відхил. 2023–2024
Бакалія	43.79	43.30	20.10	18.95	-0.49	-23.69	-1.15
Безалкогольні напої	29.51	27.29	11.06	9.44	-2.22	-18.45	-1.62
Безглютенова продукція	89.54	79.56	43.94	40.26	-9.98	-45.60	-3.68
Вино-горілчані вироби	82.32	75.22	33.48	30.17	-7.10	-48.84	-3.31
Дитяче харчування	65.00	61.76	33.86	31.00	-3.24	-31.14	-2.86
Діабетичні товари	65.03	53.34	19.02	17.30	-11.69	-46.01	-1.72
Еко-Біо	78.81	65.25	29.22	26.10	-13.56	-49.59	-3.12
Заморожені продукти	45.11	37.14	15.89	14.22	-7.97	-29.22	-1.67
Кава	72.03	63.20	32.12	29.08	-8.83	-39.91	-3.04
Кавомашина	72.48	47.83	7.23	6.55	-24.65	-65.25	-0.68
Кондитерські вироби	40.62	39.85	20.02	18.01	-0.77	-20.60	-2.01
Консерви	71.05	69.16	33.83	30.45	-1.89	-37.22	-3.38
Кулінарія	12.65	11.58	6.83	6.21	-1.07	-5.82	-0.62
Молочна продукція	40.03	35.38	18.44	17.20	-4.65	-21.59	-1.24
М'ясна гастрономія	11.08	10.13	4.46	3.94	-0.95	-6.62	-0.52
Овочі та фрукти	39.76	38.07	21.69	19.30	-1.69	-18.07	-2.39
Риба і м'ясо	44.59	39.54	25.06	22.00	-5.05	-19.53	-3.06
Рослинна олія	44.98	42.83	18.63	17.05	-2.15	-26.35	-1.58
Сири	27.12	25.63	11.43	10.84	-1.49	-15.69	-0.59
Слабоалкогольні напої	34.96	30.56	16.60	14.90	-4.40	-18.36	-1.70
Снеки	33.06	30.12	15.93	14.10	-2.94	-17.13	-1.83
Соуси, спеції	38.69	36.82	20.34	19.10	-1.87	-18.35	-1.24
Тютюнові вироби та аксесуари	17.72	16.91	8.50	8.10	-0.81	-9.22	-0.40
Хлібобулочні вироби	38.50	36.80	21.78	20.60	-1.70	-16.72	-1.18
Чай	32.68	31.50	15.60	14.70	-1.18	-17.08	-0.90
Яйця	13.53	12.63	5.88	5.10	-0.90	-7.65	-0.78

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

Такий аналіз дозволить оцінити, наскільки ефективно компанія «Таврія В» управляє товарними запасами, а також виявити, чи не перевищують строки зберігання товарів встановлені нормативи. Це, своєю чергою, стане додатковим аргументом для подальшої оптимізації логістичних процесів та підтвердить доцільність інвестицій у цифрову трансформацію складських операцій.

Оцінка приросту продажів за період 2021–2024 рр. дозволила виділити топ-10 категорій продовольчих товарів, які продемонстрували позитивну динаміку. Абсолютним лідером за обсягом зростання стала категорія "Бакалія", яка збільшила продажі більш ніж на 1,15 млн грн. На другому місці опинилися "Консерви", приріст яких перевищив 540 тис. грн, що може свідчити про високий попит на продукти тривалого зберігання в умовах нестабільного ринку. Також позитивну динаміку показали "Тютюнові вироби та аксесуари", "Чай", "Рослинна олія", а також нішеві продукти – "Безглютенова продукція", "Кавомашини", "Еко-Біо".

Зростання в окремих сегментах свідчить про переорієнтацію попиту споживачів на товари базового вжитку, функціонального або емоційного призначення. Такі дані можуть бути використані для перегляду логістичних пріоритетів, зокрема підвищення ефективності закупівель, розміщення складів та оптимізації внутрішнього транспорту. Аналітика підтверджує необхідність адаптації логістики до змін у поведінці споживачів і ринку загалом.

Оцінка змін в оборотності товарних запасів на складах ТОВ «Таврія В» у період 2023–2024 років дозволила виокремити групи товарів із найсуттєвішим уповільненням товарообігу. Згідно з побудованим графіком, найбільше зниження оборотності спостерігалось у категорії безглютенової продукції (–3,68%), що може свідчити про зниження попиту, обмежену доступність або помилки в плануванні закупівель (рис. 3.5.).

Суттєве падіння оборотності також зафіксовано для консервів, вино-горілочних виробів, еко-біо продуктів, рибної продукції, кави та дитячого харчування (табл. 3.6.). Така тенденція вказує на неоптимальне управління запасами або перенасичення складів, що може призводити до зростання витрат на зберігання, втрати якості та товарного вигляду продукції.

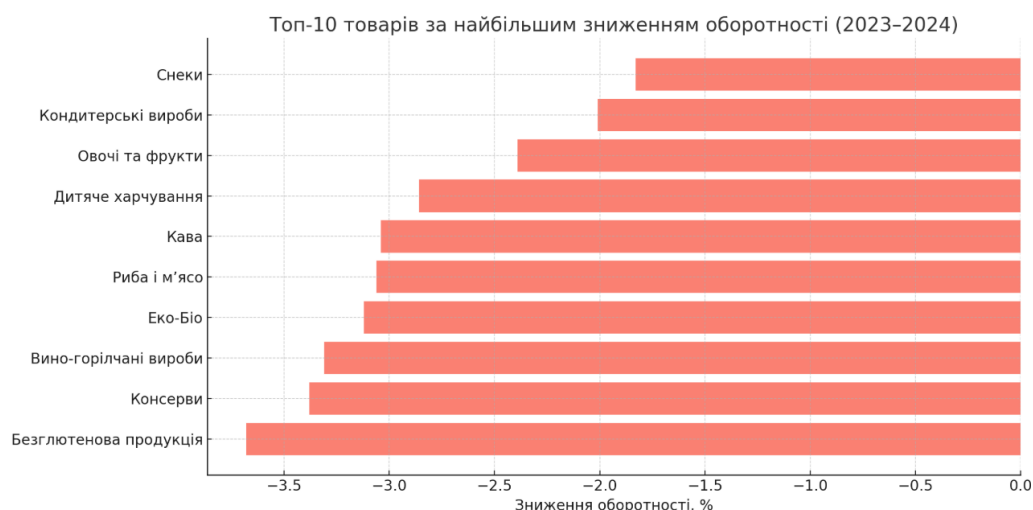


Рис. 3.5. Топ-10 товарів за найбільшим зниженням оборотності (2023–2024).

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

Таблиця 3.6

Аналіз норми зберігання продукції

Категорії	Оборот дні	Норма зберігання
1	2	3
Хлібобулочні вироби	1,84	2
Молочна продукція	3,82	7
Овочі та фрукти	4,2	5
М'ясна гастрономія	5,16	3
Яйця	5,88	10
Кулінарія	6,88	3
Тютюнові вироби та аксесуари	7,75	більше 30
Слабоалкогольні напої	10,39	більше 30
Безалкогольні напої	11,01	14
Сири	11,43	14
Снеки	15,36	14
Заморожені продукти	15,89	більше 30
Соуси, спеції	16,24	більше 30
Рослинна олія	17,01	більше 90
Діабетичні товари	19,02	14
Кондитерські вироби	20,02	14
Бакалія	20,1	14
Дитяче харчування	22,1	14
Риба і м'ясо	26,05	3
Кава	27,34	більше 30
Еко-Біо	32,15	більше 30
Чай	32,68	14

Закінчення таблиці 3.6

1	2	3
Консерви	33,65	більше 90
Вино-горілчані вироби	33,84	більше 90
Безглютенова продукція	33,94	14
Кавомашина	778,23	більше 90

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

Особливу увагу слід приділити категоріям з високою вартістю одиниці товару або коротким терміном придатності, таким як риба, кавомашини, дитяче харчування. Зниження швидкості обігу в цих групах потребує перегляду частоти замовлень, оптимізації постачання, а також посилення маркетингової підтримки продажів. У сукупності це дозволить скоротити логістичні витрати й запобігти втратам від списання або уцінки товарів.

Тепер розглянемо, як саме впровадження WMS-системи вплине на ці категорії товарів. Зазвичай впровадження системи покращується приблизно на 20 відсотків (табл. 3.7.).

Результати, наведені в таблиці, свідчать про скорочення фактичного періоду зберігання товарів після впровадження WMS-системи у порівнянні з початковими показниками. Це є важливим індикатором підвищення оборотності запасів та ефективності складських операцій. Далі оцінимо загальний економічний ефект від реалізації логістичних змін на підприємстві.

Таблиця 3.7

Вплив впровадженної технології на кількість днів зберігання

Вид товару	Оборотні дні	Норма зберігання	WMS система
Діабетичні товари	19,02	14	14,265
Кондитерські вироби	20,02	14	15,015
Бакалія	20,1	14	15,075
Дитяче харчування	22,1	14	16,575
Риба і м'ясо	26,05	3	19,5375

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів з удосконалення логістичної діяльності підприємства «Таврія В» здійснимо базовий інвестиційний

аналіз, використовуючи показники окупності інвестицій (ROI) та періоду повернення інвестицій (Payback Period) (табл. 3.8.).

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів з удосконалення логістичної діяльності підприємства «Таврія В» здійснимо базовий інвестиційний аналіз, використовуючи показники окупності інвестицій (ROI) та періоду повернення інвестицій (Payback Period)

Таблиця 3.8

Оцінка вартості впровадження логістичних заходів та очікуваної щорічної економії для компанії «Таврія В»

Логістичний захід	Орієнтовна вартість впровадження, грн	Очікувана щорічна економія, грн
Впровадження TMS (системи управління транспортом)	1 200 000	650 000
Оптимізація складу (сканери, зонування, RFID)	800 000	420 000
Інтеграція ERP-модуля для контролю логістики	1 000 000	600 000
Разом	3 000 000	1 670 000

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

1. Розрахунок ROI (Return on Investment)

Формула:

$$ROI = (\text{Щорічна економія} / \text{Загальні інвестиції}) \times 100\%$$

$$ROI = \left(\frac{1\,670\,000}{3\,000\,000} \right) \times 100\% = 55,67\% \quad (3.1)$$

Показник ROI у 55,67% означає, що кожна вкладена гривня приносить 55 копійок економії щороку. Це досить високий рівень рентабельності для внутрішніх логістичних інвестицій.

2. Розрахунок періоду окупності (Payback Period)

Формула:

$$\text{Payback Period} = \text{Загальні інвестиції} / \text{Щорічна економія}$$

$$\text{Payback Period} = \frac{3\,000\,000}{1\,670\,000} \approx 1,8 \text{ роки} \quad (3.2)$$

Інвестиції у впровадження логістичних змін повністю окупляться менш ніж за 2 роки, після чого підприємство почне отримувати чистий прибуток від оптимізації.

Отже, розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження рекомендованих логістичних рішень. Високий рівень ROI та відносно короткий період окупності вказують на швидке повернення інвестицій, зменшення логістичних витрат, підвищення оборотності товарів і загальну ефективність логістичної діяльності (рис. 3.6).

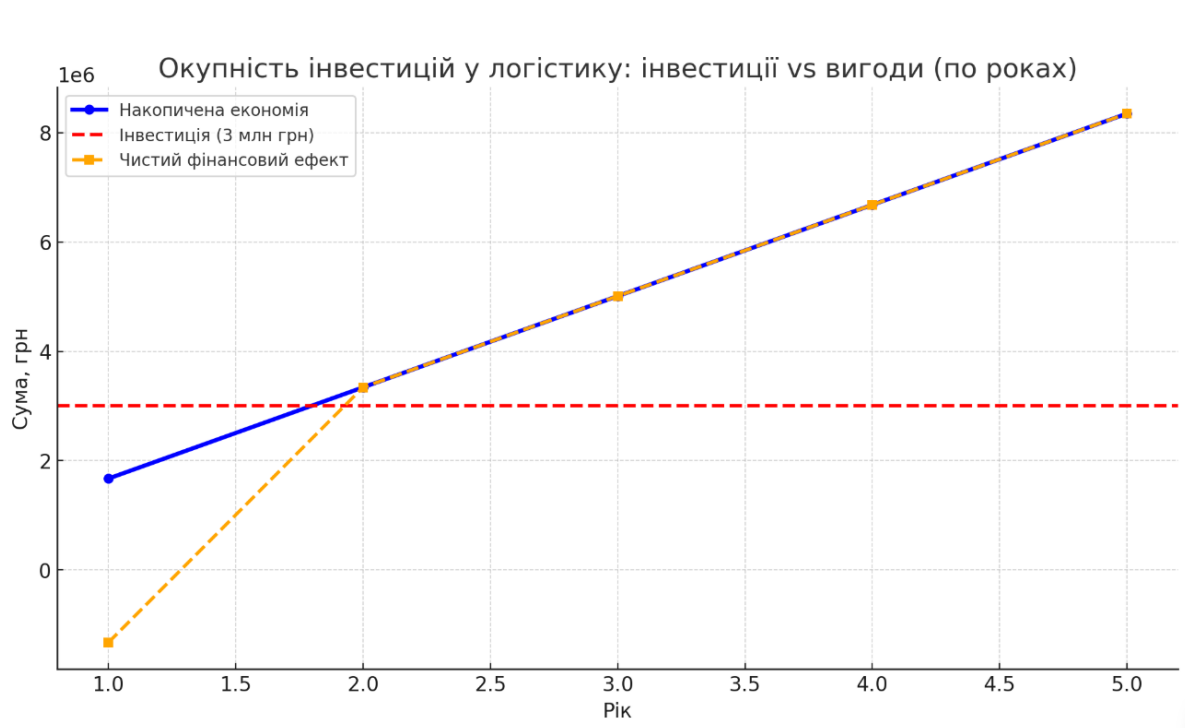


Рис. 3.6. Окупність інвестицій у логістику: інвестиції vs вигоди (по роках).

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [14, 15, 47].

На графіку зображено порівняння інвестиційних витрат і вигод від впровадження логістичних змін на підприємстві «Таврія В» у розрізі п'яти років. Червона пунктирна лінія відображає одноразову інвестицію у розмірі 3 млн грн, яку передбачено на першому етапі реалізації комплексу заходів – впровадження ERP-модуля, транспортної системи TMS та автоматизації складів.

Синя крива ілюструє накопичену економію, яку підприємство отримує внаслідок підвищення ефективності логістичних процесів: зменшення витрат на

транспортування, зниження втрат і надлишкових залишків, покращення планування. Уже на першому році після впровадження система генерує економічний ефект у 1,67 млн грн, а до кінця другого року сумарна економія перевищує вкладення, що позначає точку окупності інвестицій.

Помаранчева пунктирна лінія показує чистий фінансовий ефект – різницю між накопиченою економією та інвестиціями. Вона демонструє, що з другого року підприємство починає отримувати чистий прибуток, який до п'ятого року сягне понад 5,35 млн грн. Це свідчить про високу економічну доцільність запропонованих змін і можливість їх фінансування з внутрішніх ресурсів після первинної окупності.

Отже, графік переконливо демонструє, що логістична трансформація має короткий період повернення інвестицій ($\approx 1,8$ року) та високу рентабельність ($ROI \approx 56\%$), що робить її стратегічно вигідною для «Таврії В».

Висновок до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було проведено комплексний аналіз логістичної діяльності компанії «Таврія В» та обґрунтовано стратегічні напрями її удосконалення. На основі фінансових показників за 2020–2024 роки встановлено, що при зростанні доходів спостерігається істотне зниження чистого прибутку та рентабельності, що свідчить про зростання внутрішніх витрат, зокрема логістичних. Аналіз показав, що одним з ключових чинників зниження ефективності є нераціональне управління товарними запасами та складськими ресурсами, а також відсутність належної цифрової підтримки логістичних процесів.

Запропоновано впровадження систем WMS, TMS, ERP та електронного документообігу як базис для цифрової трансформації логістики. Зокрема, впровадження системи управління складом дозволить зменшити час обробки замовлень, покращити точність інвентаризації та знизити витрати на зберігання. Результати моделювання показали, що WMS дозволяє скоротити середню тривалість зберігання окремих товарних категорій на 20–30%, що має безпосередній вплив на оборотність і прибутковість складу.

Іншим стратегічним напрямом визначено розвиток транспортної логістики. Оптимізація маршрутів, використання TMS-систем і впровадження мультимодальних перевезень, зокрема на базі моделі DSV, дозволять значно скоротити витрати на транспортування, знизити залежність від прикордонної інфраструктури та підвищити стійкість логістичного ланцюга в умовах зовнішніх викликів.

Розрахунок економічної ефективності показав, що реалізація логістичних інновацій має позитивне фінансове обґрунтування: ROI становить 55,67%, а строк окупності не перевищує 2 років. Очікувана щорічна економія витрат підприємства перевищує 1,67 млн грн, що свідчить про доцільність запропонованих заходів.

Таким чином, модернізація логістичної системи підприємства через цифровізацію, автоматизацію та співпрацю з 3PL-партнерами дозволить «Таврії В» не лише підвищити операційну ефективність, але й зміцнити свої ринкові позиції в довгостроковій перспективі. Результати розділу підтверджують необхідність впровадження комплексної стратегії логістичного розвитку як ключового елементу сталого зростання компанії.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні основні висновки:

1. У результаті виконання першого завдання було з'ясовано, що логістика є ключовим компонентом ефективної діяльності сучасного підприємства. Вона охоплює процеси управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою оптимального забезпечення виробничих і збутових операцій. Роль логістики полягає не лише в переміщенні товару, а в створенні доданої вартості шляхом зменшення витрат, скорочення часу постачання та підвищення рівня обслуговування споживачів.

Аналіз теоретичних основ показав, що логістика має міжфункціональний характер і виступає інтегруючою ланкою між закупівлею, зберіганням, виробництвом, транспортуванням та дистрибуцією. У сучасних умовах логістика дедалі більше орієнтується на використання цифрових технологій, що дозволяє оперативно управляти потоками та приймати зважені управлінські рішення.

Таким чином, логістика є стратегічною функцією, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його витрати, прибутковість та задоволення потреб клієнтів. Її належна організація є основою сталого розвитку будь-якого підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

2. У межах виконання другого завдання було досліджено теоретичні основи логістичного управління, що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про його концептуальні підходи, принципи та функціональні елементи. Встановлено, що логістичне управління є системним процесом планування, реалізації та контролю потоків ресурсів у межах підприємства та його зовнішніх зв'язків. Основу логістичного підходу становлять такі концепції, як «точно вчасно» (Just-in-Time), управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management) та концепція логістичного сервісу, які спрямовані на забезпечення узгодженості між внутрішніми і зовнішніми операціями підприємства.

Розглянуті принципи логістики — системності, інтеграції, оптимізації, гнучкості, надійності та клієнтоорієнтованості — відіграють вирішальну роль у

побудові ефективної логістичної системи. Їх дотримання дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, знижувати витрати й забезпечувати високий рівень обслуговування споживачів.

Функції логістичного управління включають планування потреб у ресурсах, управління запасами, організацію транспортування, складських процесів, інформаційного забезпечення та сервісу. Таким чином, логістичне управління виступає критично важливою складовою загального менеджменту підприємства, що забезпечує координацію процесів та досягнення стратегічних цілей.

Також були розглянуті основні інструменти та методи, які застосовуються для оцінки логістичної діяльності підприємства. Встановлено, що ефективний логістичний аналіз передбачає поєднання кількісних та якісних методів, що дозволяє комплексно оцінити стан логістичних процесів і виявити зони для оптимізації. До базових інструментів належать аналіз абсолютних та відносних відхилень, структурний аналіз витрат, коефіцієнтний аналіз, метод порівняння (бенчмаркінгу), графічні методи та методика SWOT.

Особлива увага приділяється аналізу рівня обслуговування, оборотності запасів, тривалості логістичних циклів, а також оцінці витрат за окремими логістичними функціями. Ці показники дозволяють виявити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, і чи забезпечується відповідний рівень логістичного сервісу.

Окремо розглянуто методику розрахунку економічної ефективності логістичних рішень, зокрема за допомогою показників рентабельності, продуктивності та співвідношення витрат і результатів. Таким чином, використання системного та багаторівневого аналізу логістичної діяльності є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері логістики та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. У межах виконання третього завдання було охарактеризовано організаційно-економічні показники діяльності підприємства «Таврія В», що дозволило сформулювати цілісне уявлення про його виробничо-господарську базу, обсяги реалізації, фінансові результати та місце на ринку. Встановлено, що

компанія має розгалужену мережу роздрібної торгівлі, активно функціонує в сегменті FMCG (товари повсякденного попиту) та займає провідні позиції серед торговельно-логістичних операторів південного регіону України.

Аналіз економічних показників за останні роки засвідчив позитивну динаміку зростання обсягів чистого доходу та валового прибутку, хоча рентабельність діяльності залишалася помірною. Компанія демонструє стабільну господарську активність, однак в умовах ринкової нестабільності зберігається потреба у підвищенні ефективності логістичних процесів, що безпосередньо впливають на витрати та кінцеві фінансові результати.

Організаційна структура підприємства дозволяє реалізовувати логістичну функцію на належному рівні, проте подальше вдосконалення можливе шляхом цифровізації, автоматизації та підвищення прозорості потоків. Загалом проведений аналіз підтвердив, що підприємство має значний потенціал до оптимізації внутрішніх процесів, зокрема в логістичній сфері, що й обґрунтовує необхідність запропонованих у роботі удосконалень.

4. У межах виконання четвертого завдання було проаналізовано економічне середовище, в якому функціонує логістична система підприємства «Таврія В». Дослідження підтвердило, що логістика компанії зазнає впливу широкого спектра зовнішніх чинників: загальноекономічна ситуація в країні, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, логістичні обмеження воєнного часу, вартість енергоресурсів і пального, стан транспортної інфраструктури тощо.

Особливу увагу приділено аналізу макроекономічних індикаторів, які безпосередньо впливають на вартість та ефективність логістичних операцій: індексу споживчих цін, темпам зростання оптової торгівлі, показникам імпорту-експорту та рівню внутрішнього споживання. Крім того, зазначено, що нестабільність постачань і порушення логістичних ланцюгів, зумовлені військовими діями, суттєво ускладнюють планування обсягів поставок та вибір оптимальних маршрутів.

У внутрішньому середовищі підприємства також виявлено низку обмежень: неавтоматизовані процеси управління запасами, надлишкові витрати на складське

зберігання, недостатня гнучкість системи розподілу. Водночас підприємство має високий адаптивний потенціал до змін завдяки розгалуженій мережі, досвіду роботи в кризових умовах та можливості впровадження цифрових рішень. Аналіз економічного середовища підтвердив актуальність розробки заходів з оптимізації логістичних витрат і підвищення загальної ефективності логістичної діяльності компанії.

5. У межах виконання цього завдання було здійснено комплексну діагностику логістичної системи підприємства «Таврія В» за ключовими складовими: матеріальні потоки, транспортне забезпечення, складування та інформаційна підтримка. Встановлено, що логістична інфраструктура підприємства сформована на належному рівні, однак має значний потенціал для підвищення ефективності. Аналіз матеріальних потоків виявив наявність дублювання операцій, надлишкові внутрішні переміщення товарів та недостатній рівень інтеграції між окремими ланками логістичного ланцюга. У сфері транспорту відзначено потребу в оптимізації маршрутного планування та покращенні контролю за витратами на паливо й обслуговування. Використання транспортних засобів не завжди є ефективним з точки зору завантаженості та логістичних витрат.

Складська діяльність демонструє стабільну роботу, однак потребує модернізації — зокрема, впровадження систем адресного зберігання, автоматизації обліку та контролю товарних залишків. Інформаційна підтримка логістичних процесів є фрагментарною: існують цифрові рішення, однак вони не інтегровані в єдину систему, що ускладнює аналітику й оперативне управління потоками.

Загалом діагностика підтвердила необхідність впровадження цифрових технологій, вдосконалення логістичного планування та покращення координації між ланками логістичної системи підприємства для досягнення вищої ефективності та зниження витрат.

6. У процесі виконання завдання було розроблено обґрунтовані напрями оптимізації управління складськими запасами та зниження логістичних витрат підприємства «Таврія В». Результати аналізу показали, що значна частка витрат припадає саме на логістику — особливо на зберігання товарів, внутрішнє

транспортування та обробку залишків. Було встановлено наявність перевищення фактичних запасів над нормативними рівнями, що призводить до перевантаження складів, зростання витрат на зберігання та ризику списань через втрату товарного вигляду чи строку придатності.

Запропоновано впровадити автоматизовану систему управління запасами з використанням ABC- та XYZ-аналізу, що дозволить класифікувати товари за рівнем важливості та передбачуваності попиту. Застосування принципу "just-in-time" (поставка в потрібний час) у комбінації з прогнозуванням попиту дасть змогу зменшити обсяг мертвих запасів та оптимізувати складські площі. Також запропоновано впровадити контроль за точками замовлення, що забезпечить своєчасне поповнення запасів без перевищення допустимих рівнів.

Заходи з оптимізації передбачають не лише зниження витрат на зберігання, а й покращення оборотності товарів, підвищення рівня логістичного сервісу та скорочення часу на обробку замовлень. Таким чином, запропоновані рішення мають не лише економічну ефективність, а й позитивно впливають на загальну якість логістичних процесів підприємства.

7. У межах виконання завдання було розроблено практичні напрями вдосконалення транспортної логістики та маршрутного планування на підприємстві «Таврія В». Аналіз показав, що існуюча система доставки має певні недоліки, зокрема нераціональне завантаження транспорту, дублювання маршрутів, відсутність єдиної системи моніторингу руху, що призводить до підвищених витрат на паливо та обслуговування, а також до втрати часу при доставці. Для вирішення виявлених проблем запропоновано впровадження автоматизованої системи маршрутного планування з урахуванням завантаженості доріг, відстаней між точками, обсягу товарів та часу обслуговування. Одним з пріоритетних рішень є застосування GPS-навігації та телематики для контролю за переміщенням транспортних засобів, що дає змогу оперативно реагувати на зміни у дорожній ситуації та мінімізувати відхилення від графіку доставки.

Також рекомендовано використовувати принцип комбінованих маршрутів із поділом на зональні доставки — це дозволить скоротити витрати та підвищити

ефективність використання автопарку. Оптимізація маршрутів у поєднанні з контролем паливних витрат і технічного стану машин сприятиме покращенню обслуговування торгових точок, зниженню логістичних витрат і підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Загалом, запропоновані заходи спрямовані на підвищення керованості, прозорості та адаптивності транспортної логістики підприємства, що є критично важливим у конкурентному середовищі та складних умовах логістичної нестабільності.

8. У процесі реалізації завдання було здійснено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення логістичних процесів на підприємстві «Таврія В». Основна увага була приділена аналізу витрат і очікуваних результатів від упровадження рішень у сферах управління складськими запасами, транспортної логістики та цифровізації логістичних операцій.

Результати розрахунків показали, що впровадження запропонованих заходів дасть змогу скоротити загальні логістичні витрати, підвищити оборотність товарно-матеріальних запасів, зменшити втрати через нераціональне маршрутне планування, а також покращити якість обслуговування клієнтів. Визначено, що за умови реалізації комплексної програми оптимізації підприємство може досягти зниження витрат на логістику орієнтовно на 12–15%, а рентабельність логістичної діяльності — підвищити на 20% і більше.

У роботі було наведено конкретні обчислення, які підтверджують фінансову доцільність запровадження автоматизованої системи обліку запасів, оптимізації складської площі, а також впровадження GPS-моніторингу транспорту. Розраховані показники окупності свідчать про швидкий економічний ефект та довгострокову вигідність запропонованих рішень.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує, що вдосконалення логістичної системи на підприємстві «Таврія В» не лише покращить операційну ефективність, а й забезпечить вагомі фінансові результати в умовах зростаючих логістичних викликів.

Список використаних джерел

1. Пфол Г.-К. Управління логістикою: концепція та функції [Електронний ресурс] / Ганс-Крістіан Пфол. – 2023. – Режим доступу: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-66564-0> – Дата звернення: 08.05.2025.
2. Вакар А. Логістика та управління ланцюгами поставок [Електронний ресурс] / Анка Вакар. – 2019. – Режим доступу: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/sbe-2019-0035> – Дата звернення: 08.04.2025.
3. Трояновський Т. Важливість логістики у господарській діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Томаш Трояновський. – 2013. – Режим доступу: <https://bibliotekanauki.pl/articles/252478> – Дата звернення: 08.05.2025.
4. Мироненко М. А. Сучасні підходи до розвитку логістики [Електронний ресурс] / М. А. Мироненко, О. С. Таряник. – 2010. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_3_3/117-119.pdf – Дата звернення: 08.04.2025.
5. Державний університет «Житомирська політехніка». Тема 3 «Концепції логістики» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=224628> – Дата звернення: 19.03.2025.
6. Генрі Аладе. Курсова робота «JUST-IN-TIME». URL: https://www.academia.edu/3719265/JUST_IN_TIME?auto=download (дата звернення: 08.03.2025).
7. Джалал Ашаєрі. Дистрибуція на основі попиту: логістичні проблеми та можливості. URL: https://www.researchgate.net/publication/237427994_Demand_driven_distribution_The_logistical_challenges_and_opportunities (дата звернення: 04.04.2025).
8. Михайлик Н. І., Кузяк В. В. Аналіз логістичних процесів: економічний аспект. 2020. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/a5b08be8-e27f-498e-ad20-72d72c368177/content> (дата звернення: 08.04.2025).

9. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с.
10. Кошелева І. В., Ма Ган. Логістика та міжнародна торгівля. Вправи на переклад слів і фраз. Для студентів старших курсів, які вивчають китайську мову. Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2020. 312 с.
11. Набока Р. М., Шукліна В. В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства // Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87> (дата звернення: 14.04.2025).
12. Негода А. В. Міжнародна логістика у схемах: навч. посіб. / А. В. Негода. – Київ: ВПЦ «Київський університет», 2020. – 191 с.
13. Смерічевська С. В., Криворучко Г. О. Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві // Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. молодих вчених. – Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2019. – Вип. 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/170156/169893> (дата звернення: 15.03.2025).
14. Фінансова звітність «Таврія В» за 2022 рік. URL: https://tavriav.org/files/finansova_zvitnist_2022_%20TV.pdf (дата звернення: 08.05.2025).
15. Фінансова звітність «Таврія В» за 2021 рік. URL: <https://www.tavriav.ua/report.pdf> (дата звернення: 08.05.2025).
16. Бойчук А. В., Дмитренко О. О. Вплив WMS-систем на ефективність складського господарства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2016. № 821. С. 120–125.
17. Ковальчук М. В., Ковальчук О. М. Методи та моделі оптимізації розміщення товарів на складі // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2017. № 837. С. 101–106.
18. Павленко В. П., Петренко С. В. Застосування автоматизованих систем складського обслуговування в логістичних системах // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2018. № 854. С. 20-32.

- 19.Сидоренко О. В., Сіренко В. В. Методи та моделі управління запасами в логістичних системах // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2019. № 871. С. 128–133.
- 20.Шевченко О. В., Петренко І. А. Методи та моделі оптимізації маршрутів доставки // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2017. № 837. С. 92–97.
- 21.Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2008. № 633. С. 696–701.
- 22.Євдокимов А. В., Чортюк Ю. В., Родимченко А. О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах // Сталий розвиток економіки: Всеукр. наук.-вироб. журн. – Хмельницький : ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва», ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва», 2012. Вип. 1 (11). С. 246–249.
- 23.Поради щодо оптимізації складу, щоб збільшити ваш потік доходу // Innovecs. URL: <https://innovecs.com/blog/warehouse-optimization-tips/> (дата звернення: 15.05.2025).
- 24.3PL-оператори і логістичні компанії в Україні // WareTeka. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/3pl-operators/> (дата звернення: 15.05.2024).
- 25.Вплив технологій на системи управління маршрутами // Yalantis. URL: <https://yalantis.com/blog/add-route-planning-to-an-app/> (дата звернення: 17.04.2025).
- 26.Multi-Carrier API – функції доставки після доставки // Aftership. URL: <https://www.aftership.com/ru/shipping/multi-carrier-api> (дата звернення: 17.04.2025).
- 27.Іванов І. Впровадження сучасних логістичних систем в Україні // Логістика України. 2021. № 2. С. 25–32.
- 28.Петренко П. О. Аналіз методів оптимізації логістичних витрат // Логістичні дослідження. 2020. № 1. С. 43–50.
- 29.Коваленко К. М. Логістика та управління ланцюгами постачань: сучасні тенденції // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2021. № 4. С. 15–22.

- 30.Марченко В. П. Інноваційні підходи до управління логістичними процесами // Логістичні рішення. 2019. № 3. С. 61–67.
- 31.Мартинюк О. В. Вплив інформаційних технологій на логістичні процеси // Інформаційні технології в логістиці. 2022. № 1. С. 12–19.
- 32.Соколенко В. В. Автоматизація логістичних процесів: сучасні тенденції // Логістика і транспорт. 2020. № 5. С. 99–106.
- 33.Черненко І. В. Розвиток логістичної інфраструктури в Україні // Економіка та логістика. 2021. № 6. С. 73–81.
- 34.Петрова О. О. Ефективне управління складськими запасами // Логістичний вісник. 2019. № 2. С. 48–55.
- 35.Кравченко Ю. П. Оптимізація логістичних витрат в сучасних умовах // Логістичний журнал. 2021. № 3. С. 32–39.
- 36.Сидоренко В. В. Використання новітніх технологій в логістичних системах // Логістичні інновації. 2020. № 4. С. 15–23.
- 37.Бондаренко І. А. Аналіз логістичних витрат підприємства // Логістичний огляд. 2021. № 5. С. 66–74.
- 38.Литвиненко М. Г. Логістичні системи: теорія і практика // Логістика України. 2022. № 1. С. 41–48.
- 39.Мельник П. В. Інформаційні системи в логістиці // Логістичний вісник. 2020. № 3. С. 87–94.
- 40.Орлов О. О. Управління логістичними процесами на підприємстві // Логістика і транспорт. 2021. № 2. С. 20–28.
- 41.Коваленко О. М. Сучасні аспекти розвитку логістичного аутсорсингу в Україні. 2012. С. 108, 112.
- 42.Дастін Ейрдош. Концептуальне прояснення еволюції як міждисциплінарна наука. 2021. 21 с.
- 43.Негода А. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань. 2023. 269 с.
- 44.Черруті К. Закупівлі, логістика та ланцюг поставок управління. 2018. 30 с.
- 45.Ліпич Л. Г. Ідентифікація та класифікація логістичних процесів виробничого підприємства. 2022. 8 с.

- 46.Петренко О. І. Інновації в логістичній діяльності: переваги та недоліки. 2020. 330 с.
- 47.«Таврія В» — мережа супермаркетів. URL:
https://www.tavriav.ua/store/56_5/medium (дата звернення: 14.04.2025)

ДОДАТКИ

«Аналітика проданих продовольчих товарів за 2021-2023 роки ТОВ «Таврія В»

Таблиця 3.3.

Продовольчі товари	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2021-2023	Коефіцієнт відхилення
Бакалія	32.503.071,18	5.560.643,30	33.658.961,52	1.155.890,34	3,56
Безалкогольні напої	36.916.783,16	6.315.743,57	25.267.277,42	-11.649.505,74	-31,56
Безглютенова продукція	364.367,94	62.336,27	313.558,20	-50.809,74	-13,94
Вино-горілчані вироби	8.542.228,14	1.461.409,09	5.271.033,03	-3.271.195,11	-38,29
Дитяче харчування	3.390.048,41	579.971,35	2.241.759,91	-1.148.288,50	-33,87
Діабетичні товари	1.319.607,55	225.759,19	985.639,92	-333.967,63	-25,31
Еко-Біо	273.884,13	46.856,25	183.328,83	-90.555,30	-33,06
Заморожені продукти	10.170.803,65	1.740.026,68	4.950.686,04	-5.220.117,61	-51,32
Кава	13.061.563,56	2.234.579,48	6.458.753,59	-6.602.809,97	-50,55
Кавомашина	3.216.193,63	550.228,18	3.135.943,33	-80.250,30	-2,50
Кондитерські вироби	35.318.579,90	6.042.322,08	24.721.951,33	-10.596.628,57	-30,00
Консерви	6.668.801,96	1.140.902,31	7.210.411,33	541.609,37	8,12
Кулінарія	1.092.285,28	186.868,77	775.589,46	-316.695,82	-28,99

Закінчення таблиці 3.3.

Молочна продукція	33.190.429,57	5.678.236,95	22.455.408,05	-10.735.021,52	-32,34
М'ясна гастрономія	5.674.057,40	970.720,86	3.712.700,15	- 1.961.357,25	-34,57
Овочі та фрукти	38.111.964,49	6.520.215,85	24.832.005,14	- 13.279.959,35	-34,84
Риба і м'ясо	6.653.047,35	1.138.207,00	3.906.483,39	-2.746.563,96	- 41,28
Рослинна олія	2.224.556,05	380.578,27	1.926.197,68	-298.358,37	- 13,41
Сири	7.718.645,57	1.320.510,13	5.307.899,96	- 2.410.745,61	- 31,23
Слабоалкогольні напої	22.086.709,69	3.778.606,45	10.517.565,77	- 11.569.143,92	-52,38
Снеки	9.715.910,66	1.662.203,34	7.388.127,54	-2.327.783,12	- 23,96
Соуси, спеції	14.000.144,26	2.395.152,38	11.041.369,63	-2.958.774,63	- 21,13
Тютюнові вироби та аксесуари	13.958.627,71	2.388.049,71	14.287.108,06	328.480,35	2,35
Хлібобулочні вироби	16.445.181,85	2.813.450,76	10.815.439,72	-5.629.742,13	-34,23
Чай	2.405.888,60	411.600,75	2.375.307,20	-30.581,40	- 1,27
Яйця	38.718.815,94	6.624.036,33	33.994.606,36	-4.724.209,58	-12,20

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Можна побачити, в якій кількості продаж товарів був зменшений за відповідні роки.

Розглянемо оборотність товарів по днях на складах.

«Аналіз оборотності товарів на складах протягом 2021-2023 років»

Таблиця 3.4.

Продовольчі товари	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2021-2022	Абсолютне відхилення 2021-2023
Бакалія	43,79	43,31	20,1	-0,48	-23,21
Безалкогольні напої	29,51	27,3	11,01	-2,21	-16,29
Безглютенова продукція	89,54	79,56	33,94	-9,98	-45,62
Вино-горілчані вироби	82,32	75,21	33,84	-7,11	-41,37
Дитяче харчування	60,96	56,99	22,1	-3,97	-34,89
Діабетичні товари	65,03	53,34	19,02	-11,69	-34,32
Еко-Біо	78,81	80,52	32,15	1,71	-48,37
Заморожені продукти	41,52	37,14	15,89	-4,38	-21,25
Кава	72,04	63,9	27,34	-8,14	-36,56
Кавомашина	7,87	4.681,95	778,23	4674,08	-3903,72
Кондитерські вироби	40,62	40,33	20,02	-0,29	-20,31
Консерви	63,02	68,56	33,65	5,54	-34,91
Кулінарія	12,65	11,81	6,88	-0,84	-4,93
Молочна продукція	10,08	9,57	3,82	-0,51	-5,75
М'ясна гастрономія	11,01	11,98	5,16	0,97	-6,82
Овочі та фрукти	8,93	8,38	4,2	-0,55	-4,18
Риба і м'ясо	44,59	39,55	26,05	-5,04	-13,5
Рослинна олія	47	43,14	17,01	-3,86	-26,13
Сири	27,12	25,21	11,43	-1,91	-13,78
Слабоалкогольні напої	34,16	28,84	10,39	-5,32	-18,45
Снеки	35,13	34,06	15,36	-1,07	-18,7
Соуси, спеції	38,69	39,06	16,24	0,37	-22,82
Хлібобулочні вироби	5,82	4,91	1,84	-0,91	-3,07

Закінчення таблиці 3.4.

Тютюнові вироби та аксесуари	17,72	20,11	7,75	2,39	-12,36
Чай	76,25	77,98	32,68	1,73	-45,3
Яйця	13,53	12,64	5,88	-0,89	-6,76

Протягом трьох років оборотність склада збільшилась, що є гарним показником. Але все одно присутні певні види товарів, по яким існує відхилення від норми по зберіганню(таблиця 3.5.), а саме: діабетичні товари, кондитерські вироби, бакалія, дитяче харчування та риба і м'ясо

