

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення логістичних процесів у організації
в умовах діджиталізації»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМл

Пітель Ольга Юріївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент

Карпенко Ю.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність, зміст та особливості логістичних процесів у організації в умовах діджиталізації.....	6
1.2 Характеристика показників ефективності логістичних процесів сучасної організації.....	14
1.3 Діджитал-технології та їхній вплив на управління логістичними процесами організацій.....	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА».....	31
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА».....	31
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»	43
2.3 Оцінка ефективності організації логістичних процесів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА».....	55
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	70
3.1 Шляхи розвитку логістичної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» в умовах діджиталізації.....	70
3.2 Оптимізація логістичних процесів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»	74
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна економічна реальність характеризується глобалізацією ринків, прискоренням технологічного прогресу та зростанням вимог споживачів. В таких умовах логістика перестає бути лише функцією переміщення та зберігання товарів, перетворюючись на ключовий чинник конкурентоспроможності та успіху організації [29].

Особливої значущості набуває її діджиталізація, яка кардинально змінює традиційні підходи до управління логістичними процесами, забезпечуючи їх інтеграцію, прозорість, швидкість та адаптивність. Цифрові технології, такі як системи планування ресурсів підприємства (ERP), управління ланцюгами постачань (SCM), складськими операціями (WMS) та транспортом (TMS), а також великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI) та Інтернет речей (IoT), дозволяють перетворити логістику з набору розрізнених функцій на цілісну, висококеровану систему. Це сприяє зниженню витрат, скороченню часу виконання логістичних циклів, підвищенню якості обслуговування та гнучкості ланцюгів постачань [52].

Для торговельних підприємств та роздрібної торгівлі, де логістичні витрати є значними, а швидкість товарообігу – критично важливою, діджиталізація є неминучою умовою виживання та розвитку. Вона дозволяє оптимізувати всі етапи від закупівлі до доставки кінцевому споживачу, мінімізуючи ризики та максимізуючи прибутковість [23].

В Україні, в умовах постійних викликів та необхідності адаптації до динамічного ринкового середовища, питання удосконалення логістичних процесів через діджиталізацію набуває особливої гостроти. Успішний досвід вітчизняних компаній, що вже активно впроваджують цифрові рішення у свою логістичну діяльність, стає цінним джерелом для вивчення та розробки практичних рекомендацій [60].

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації логістичних процесів у

організації в умовах діджиталізації на ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:
з'ясувати сутність, зміст та особливості логістичних процесів у організації в умовах діджиталізації;

охарактеризувати основні показники ефективності логістичних процесів та методи їх оцінки;

визначити ключові діджитал-технології та їхній вплив на управління логістичними процесами;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»;

оцінити ефективність організації логістичних процесів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» на основі фінансових та операційних показників;

визначити шляхи розвитку логістичної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» з урахуванням діджиталізації;

запропонувати заходи з оптимізації логістичних процесів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» та обґрунтувати їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є логістичні процеси ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти удосконалення логістичних процесів в організації в умовах діджиталізації.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний аналіз – для всебічного вивчення логістичних процесів як інтегрованої системи; статистичний аналіз – для обробки фінансових та операційних даних; порівняльний аналіз – для зіставлення показників та виявлення тенденцій; метод аналізу та синтезу – для формулювання висновків та пропозицій; графічний метод – для наочного представлення результатів.

Теоретичні положення роботи сприятимуть поглибленню розуміння

сутності та особливостей логістичних процесів в умовах діджиталізації. Практична цінність роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій та заходів щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», які можуть бути використані для підвищення її операційної ефективності та конкурентоспроможності.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені на III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», яка проводилася у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, 5 червня 2025 р.). Доповідь на тему «Діджиталізація як ключовий фактор удосконалення логістичних процесів в організації» оприлюднена у матеріалах тез конференції.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, кількість сторінок 107, таблиць 18, рисунків 18, використаних джерел 77, додатків 3.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, зміст та особливості логістичних процесів у організації в умовах діджиталізації

Система логістики на підприємстві являє собою складний, але злагоджений механізм, що об'єднує різноманітні взаємопов'язані елементи. Безперебійне функціонування цієї системи значною мірою залежить від чіткої та скоординованої роботи кожної її складової. Ключем до ефективності є використання передових методів і технологій, що підкреслює важливість глибокого розуміння логістичних процесів та систем на кожному підприємстві.

Згідно з визначенням дослідниці К.В. Мельниковою, логістична діяльність – це системний підхід до планування, контролю та управління процесами транспортування, складування та іншими матеріальними й нематеріальними операціями. Наведене визначення логістичної діяльності, є досить лаконічним, але водночас охоплює ключові аспекти цього складного поняття. «Системний підхід» це фундаментальний елемент визначення і логістики загалом. Логістика не є сукупністю окремих, не пов'язаних між собою функцій. Це саме система, де всі елементи взаємодіють і впливають один на одного. Збій в одному елементі автоматично впливає на інші [46].

Системний підхід стає більш інтегрованим, діджиталізація через ERP, SCM, WMS, TMS системи робить логістичну систему ще більш інтегрованою та зв'язаною. Тепер це не просто сукупність взаємодіючих елементів, а часто єдина цифрова екосистема, де дані вільно циркулюють між усіма частинами. Розуміння системності стає ще важливішим для ефективного управління цими складними цифровими мережами [24].

«Планування, контроль та управління» ці три управлінські функції є

основою будь-якої цілеспрямованої діяльності, і логістика не є винятком. Планування визначає, що, коли, куди і яким чином має рухатися. Це розробка стратегій, мереж, маршрутів, графіків, визначення потреб. Контроль забезпечує моніторинг виконання планів, відстеження відхилень, стану вантажів, ресурсів. Управління – це прийняття рішень, координація дій, розподіл ресурсів для досягнення поставлених логістичних цілей. Визначення правильно акцентує увагу на цих невід’ємних управлінських функціях [14].

Планування, контроль та управління стають керованими даними, цифрові технології (Big Data, IoT, AI) надають безпрецедентні можливості для збору, аналізу та використання інформації. Планування стає більш точним за рахунок прогнозування на основі даних. Контроль здійснюється в режимі реального часу завдяки IoT-датчикам та GPS-трекерам. Управління базується на глибокій аналітиці, дозволяючи приймати більш швидкі та обґрунтовані рішення, часто з використанням інструментів штучного інтелекту. Цифровізація не змінила сутність цих функцій, але радикально змінила інструменти та методи їх реалізації [24].

«Процесами транспортування, складування» це дві класичні та центральні матеріальні логістичні функції. Транспортування забезпечує просторове переміщення товарів, а складування – їхнє тимчасове зберігання та обробку. Включення їх у визначення є логічним, оскільки вони становлять значну частину фізичних операцій у логістичному ланцюзі.

«Іншими матеріальними й нематеріальними операціями» ця частина розширює визначення, роблячи його більш повним. Інші матеріальні операції можуть включати вантажно-розвантажувальні роботи, комплектацію, пакування, маркування тощо. Натомість нематеріальні операції є надзвичайно важливими і включають в першу чергу інформаційні потоки, а також фінансові потоки та адміністративні процедури. Включення нематеріальних операцій є критично важливим, оскільки саме інформація часто є рушійною силою та координаційним елементом матеріальних потоків [29].

Нематеріальні операції виходять на передній план у цифровому світі,

інформація рухається набагато швидше за фізичні товари. Ефективність логістики все більше залежить від швидкості, точності та прозорості інформаційних потоків. Електронний документообіг, онлайн-платформи, системи відстеження – це все нематеріальні операції, які є критично важливими для координації матеріальних потоків. Визначення, що включає їх, є далекоглядним.

Розширення інших операцій в умовах діджиталізації з'являються нові «інші» операції, такі як управління цифровими каналами комунікації з клієнтами щодо статусу доставки, обробка даних з датчиків для превентивного обслуговування транспорту, управління роботами на складі [37].

Адаптуючи його до сучасної епохи, ми бачимо, що діджиталізація не скасовує його суті, а навпаки, посилює значення кожного його елемента, надаючи нові, більш потужні інструменти для реалізації планування, контролю та управління як матеріальними, так і нематеріальними операціями. У цифровому світі ефективність логістики все більше визначається ефективністю управління інформаційними потоками, що координують рух матеріальних.

Предметом дослідження логістичної діяльності є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі руху товарів на різних етапах таких як закупівлі, виробництва та продажу. Для глибокого розуміння цих відносин необхідно вивчати загальні властивості, закономірності формування та шляхи вдосконалення логістичних систем. Практична цінність такого дослідження полягає у виявленні точних причинно-наслідкових зв'язків, факторів та закономірностей, що характеризують рух товарів. Це, в свою чергу, дозволяє визначати та впроваджувати найбільш ефективні організаційно-економічні методи управління потоками матеріалів та інформації [43].

Логістика торгового підприємства являє собою цілісну, взаємопов'язану та взаємозалежну систему, що об'єднує бізнес-процеси закупівлі та збуту товарів за допомогою логістичних ланцюгів. Грамотно побудована логістична система торговельного підприємства здатна оптимізувати бізнес-процеси торгівлі, враховуючи специфіку кожного етапу та операції з продукцією від моменту її

придбання до моменту продажу кінцевому споживачеві. Як наслідок, це призводить до скорочення витрат та підвищення загальної ефективності роботи торгового підприємства.

В умовах цифрової трансформації, логістика торгового підприємства стає ще більш інтегрованою та керованою. Цифрові платформи дозволяють об'єднувати всі етапи закупівлі та збуту в єдину інформаційну систему. Інтеграція з постачальниками, транспортними компаніями та кур'єрськими службами в режимі реального часу забезпечує прозорість та оперативність управління ланцюгом постачань. Системи управління замовленнями, CRM та аналітика продажів дозволяють краще розуміти потреби клієнтів та оптимізувати процеси закупівлі та збуту відповідно до їхніх вимог [19].

Об'єднання всіх торгових бізнес-процесів в єдину систему і є сутністю логістики торгового підприємства. Діджиталізація є ключовим інструментом для досягнення цієї інтеграції. Впровадження цифрових платформ, систем автоматизації та обміну даними дозволяє створити єдине інформаційне середовище, в якому всі потоки ресурсів і продуктів відстежуються та координуються в режимі реального часу. Це забезпечує більш ефективне використання ресурсів, скорочення часу виконання замовлень та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Організація торговельної логістики допомагає досягти економії витрат обігу товарів у системі «закупівлі – збут» шляхом мінімізації складських запасів, скорочення часу перебування товару в дорозі, зменшення непередбачених витрат, а також усунення неефективних операцій.

Роздрібна торгівля, значна частина витрат якої припадає на логістичні витрати, є практично ідеальним майданчиком для впровадження методології логістики. В умовах зростаючої конкуренції в роздрібній торгівлі, особливо в онлайн-сегменті, ефективна логістика стає критично важливим фактором успіху. Діджиталізація надає роздрібним торговцям інструменти для оптимізації всіх аспектів логістики, від управління запасами та складськими операціями до доставки «останнього кілометра». Впровадження омніканальних стратегій,

персоналізованих пропозицій та швидкої доставки, які стають можливими завдяки цифровим технологіям, є ключем до залучення та утримання клієнтів. Ті роздрібні компанії, які не зможуть ефективно використовувати цифрові рішення для оптимізації своєї логістики, дійсно ризикують втратити свою конкурентоздатність на ринку, що швидко розвивається [8].

Сутність логістичних процесів в організації полягає в ефективному управлінні потоками матеріальних ресурсів, інформації та фінансів у межах і за межами підприємства з метою задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Логістичні процеси охоплюють планування, реалізацію та контроль руху товарів, послуг і відповідної інформації від точки походження до точки споживання.

Зміст логістичних процесів включає [9]:

- планування потреб у ресурсах;
- закупівлю та взаємодію з постачальниками;
- управління складськими операціями;
- транспортування та дистрибуцію продукції;
- управління запасами;
- логістичне обслуговування клієнтів;
- зворотну логістику (повернення товарів, утилізація, повторне використання упаковки тощо).

Цифровізація кардинально змінює логістичні процеси, вносячи значні покращення в їхню ефективність та прозорість. Однією з ключових особливостей є інтеграція цифрових технологій, де підприємства активно впроваджують комплексні системи управління ресурсами (ERP), управління ланцюгами постачань (SCM), складською діяльністю (WMS) та транспортом (TMS). Ці системи забезпечують автоматизацію та синхронізацію всіх етапів логістики, від закупівлі сировини до доставки кінцевому споживачеві [16].

Значну роль відіграють Big Data та аналітика. Збір та обробка великих обсягів даних, що генеруються на кожному етапі логістичного ланцюга, дозволяє компаніям отримувати цінну інформацію для прогнозування попиту на товари,

оптимізації транспортних маршрутів, виявлення потенційних ризиків та скорочення операційних витрат. Аналіз цих даних допомагає приймати обґрунтовані рішення та підвищувати гнучкість логістичних операцій [35].

Впровадження інтернету речей (IoT) також є важливою тенденцією. Використання різноманітних сенсорів та трекерів надає можливість відстежувати в режимі реального часу місцезнаходження вантажів, контролювати умови зберігання на складах, визначати рівень запасів та отримувати іншу важливу інформацію. Це підвищує видимість ланцюга постачань та дозволяє оперативно реагувати на будь-які відхилення [23].

Хмарні технології забезпечують гнучкість та доступність логістичних даних. Завдяки хмарним рішенням, учасники ланцюга постачань можуть отримувати оперативний доступ до необхідної інформації з будь-якої точки світу, що сприяє кращій координації та прозорості взаємодії. Це особливо важливо для глобальних ланцюгів постачань.

Процеси стають значно швидшими та ефективнішими завдяки автоматизації та роботизації. Впровадження автоматизованих складських систем, роботів-комплектувальників та навіть безпілотного транспорту дозволяє мінімізувати вплив людського фактору, знизити кількість помилок та значно прискорити виконання логістичних операцій.

Перехід на електронний документообіг також є важливою складовою діджиталізації. Це значно прискорює обробку замовлень, узгодження контрактів, митне оформлення та інші адміністративні процеси, зменшуючи паперову тяганину та підвищуючи ефективність роботи.

Впровадження цифрових технологій у логістиці призводить до цілого ряду позитивних наслідків. По-перше, значно підвищується ефективність логістичних процесів за рахунок автоматизації, оптимізації маршрутів та скорочення часу на виконання операцій. По-друге, відбувається зниження витрат завдяки кращому управлінню запасами, оптимізації використання транспорту та зменшенню кількості помилок. По-третє, покращується прозорість ланцюга постачань, що дозволяє краще контролювати рух товарів та оперативно реагувати на будь-які

проблеми. По-четверте, підвищується гнучкість та адаптивність логістичних систем, що дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни ринкового попиту та зовнішні фактори. Нарешті, діджиталізація сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів за рахунок швидшої доставки, точнішого виконання замовлень та можливості відстеження статусу доставки в реальному часі [41].

Однак, варто зазначити, що впровадження цифрових технологій також пов'язане з певними викликами. До них можна віднести необхідність значних інвестицій у нові технології та інфраструктуру, забезпечення кібербезпеки даних, навчання персоналу для роботи з новими системами та інтеграцію різних цифрових рішень між собою [46].

Система операцій логістичної діяльності підприємства, розглянута з позиції її спектру і значущості, виходить з функцій логістики в цілому і приведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Операції логістичної діяльності підприємства з позиції їх спектру і значущості

Групи операцій логістичної діяльності	Характеристика
1	2
Базисні	Операції, здійснювані більшістю підприємств, постачання (цифрові платформи для пошуку та вибору постачальників, електронні закупівлі, автоматизоване відстеження поставок), виробництво (інтеграція з системами керування виробництвом MES, використання IoT для моніторингу обладнання та якості, роботизація виробничих процесів), продажі (онлайн-магазини, CRM-системи для управління клієнтською базою, електронна комерція).
Підтримуючі	Операції підтримки високих стандартів обслуговування клієнтів, забезпечення заданого рівня дистриб'юції і сервісного обслуговування на основі управління якістю і сертифікації (використання цифрових каналів зв'язку з клієнтами, системи відстеження замовлень в реальному часі, онлайн-сервісна підтримка, автоматизовані системи управління якістю на основі даних).
Ключові	Управління постачаннями, вибір постачальників ресурсів (використання аналітичних інструментів для оцінки постачальників, штучного інтелекту для прогнозування ризиків), оцінка потреби в ресурсах (системи прогнозування попиту на основі Big Data), виявлення оптимальних термінів і величини поставок і їх шляхів (алгоритми оптимізації поставок, використання

Продовження табл. 1.1

1	2
Ключові	цифрових платформ для координації), вибір типів транспортних систем (аналіз даних для вибору найбільш ефективного транспорту, інтеграція з платформами транспортних послуг).
	Управління транспортуванням, вибір перевізників і транспортних систем (цифрові платформи для порівняння та вибору перевізників, інтеграція з системами GPS-моніторингу), визначення оптимальних маршрутів (використання навігаційних систем з урахуванням заторів та інших факторів, алгоритми оптимізації маршрутів на основі даних про трафік та вантажопідйомність).
	Управління запасами, формування, контроль і регулювання величини запасів в постачанні, виробництві (використання систем управління складом WMS, технологій RFID та штрих-кодування для точного обліку, алгоритми прогнозування попиту для оптимізації запасів, використання IoT для моніторингу умов зберігання).
	Управління процедурами замовлень і рівнем задоволеності клієнтів якістю логістичного сервісу (онлайн-системи для оформлення та відстеження замовлень, автоматизовані системи обробки замовлень, CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами, онлайн-опитування та аналіз відгуків клієнтів для оцінки рівня задоволеності).
	Управління ціноутворенням обумовлено з маркетинговою і логістичною стратегіями підприємства на основі порівняльної оцінки загальних витрат, бажаного рівня рентабельності і встановлюваними цінами на продукти підприємства (використання аналітичних інструментів для розрахунку собівартості з урахуванням логістичних витрат, динамічне ціноутворення на основі даних про попит та пропозицію, порівняльний аналіз цін конкурентів за допомогою цифрових інструментів).

Примітка. Сформовано автором на основі [16, 19, 24, 38, 43]

Отже, як свідчать дані табл. 1.1., діджиталізація є невід’ємною частиною сучасної логістики. Інтеграція цифрових технологій, використання Big Data та аналітики, IoT, хмарних рішень, автоматизації та електронного документообігу відкривають нові можливості для оптимізації логістичних процесів, підвищення їхньої ефективності, зниження витрат та покращення якості обслуговування клієнтів.

Узагальнюючи, процес впровадження цифрових технологій може бути складним та вимагати значних зусиль, його переваги є очевидними і стають ключовим фактором конкурентоздатності підприємств на сучасному ринку.

Компанії, які активно впроваджують цифрові рішення в свою логістичну діяльність, отримують значні переваги у швидкості, гнучкості та ефективності своїх операцій. Умови діджиталізації суттєво змінюють логістику, перетворюючи її з підтримувальної функції на стратегічний елемент конкурентної переваги. Цифрові рішення дозволяють підвищити ефективність логістичних процесів, забезпечити прозорість ланцюгів постачання та оперативніше реагувати на зміни ринку.

1.2 Характеристика показників ефективності логістичних процесів сучасної організації

Ефективність логістичних процесів у сучасній організації визначається за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators), які дозволяють оцінити продуктивність, вартість, швидкість та якість логістичної діяльності. Ці показники є основою для ухвалення управлінських рішень, оптимізації процесів та підвищення рівня обслуговування клієнтів [14].

Ефективність логістичних процесів сучасної організації є ключовим фактором її конкурентоздатності та прибутковості. В умовах діджиталізації, можливості для вимірювання та аналізу цих процесів значно розширюються, надаючи підприємствам глибоке розуміння своєї діяльності та шляхи її оптимізації. Основні групи показників ефективності логістичних процесів включають:

1. Показники витрат відображають загальну вартість виконання логістичних операцій та їх частку у загальних витратах підприємства. Діджиталізація сприяє більш точному обліку витрат за рахунок автоматизації збору даних та їх інтеграції в єдині системи.

Загальні логістичні витрати це комплексний показник, що об'єднує всі витрати, пов'язані з плануванням, виконанням та контролем руху та зберігання товарів від точки походження до точки споживання. Він включає витрати на всі

етапи логістичного ланцюга.

Впровадження ERP-систем дозволяє інтегрувати дані з різних функціональних підрозділів, це забезпечує прозорість витрат на кожному етапі, дозволяючи керівництву отримувати повну картину загальних логістичних витрат. Аналітичні інструменти в цих системах допомагають виявляти неефективні ділянки та можливості для оптимізації [27].

Детальне відстеження загальних логістичних витрат є критично важливим для розуміння реальної вартості доставки товарів до споживача. Діджиталізація робить цей процес більш точним та оперативним, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії розвитку логістики та підвищення її ефективності.

Витрати на транспортування є одними з найбільших у структурі логістичних витрат і включають прямі витрати на паливо, оплату праці водіїв, технічне обслуговування та амортизацію транспортних засобів, а також непрямі витрати, такі як страхування та адміністративні витрати.

TMS системи дозволяють автоматизувати планування маршрутів, враховуючи безліч факторів (відстань, завантаженість доріг, графіки роботи водіїв), оптимізувати завантаження транспортних засобів, контролювати витрати палива та технічний стан транспорту. Інтеграція з GPS-трекерами забезпечує відстеження вантажів у реальному часі, підвищуючи ефективність управління автопарком [33].

Ефективне управління витратами на транспортування напряму впливає на собівартість продукції та конкурентоздатність підприємства. Діджиталізація надає потужні інструменти для мінімізації цих витрат, підвищення оперативності доставки та покращення сервісу для клієнтів.

Витрати на складування включають витрати на оренду або утримання складських приміщень, комунальні платежі, оплату праці складського персоналу, витрати на зберігання, обробку та інвентаризацію товарів.

WMS системи (системи управління складом) дозволяють оптимізувати використання складських площ, автоматизувати процеси розміщення,

комплектації та відвантаження товарів, контролювати терміни придатності та умови зберігання. Ефективне управління складськими витратами є важливим для мінімізації загальних логістичних витрат та забезпечення оптимального рівня запасів. Діджиталізація дозволяє не лише знизити прямі витрати на складування, але й підвищити ефективність використання складських ресурсів та зменшити ризики втрат товарів [30].

Витрати на управління запасами пов'язані з утриманням запасів на різних етапах логістичного ланцюга. Це допомагає підтримувати оптимальний рівень запасів, уникаючи як дефіциту, так і надлишку товарів. Автоматизовані системи управління запасами контролюють рівень запасів у реальному часі та генерують рекомендації щодо поповнення.

Управління запасами є одним з найскладніших аспектів логістики. Діджиталізація надає інструменти для значного підвищення точності прогнозування та контролю, що дозволяє мінімізувати витрати на утримання запасів, знизити ризики втрат та підвищити оборотність коштів підприємства.

Витрати на обробку замовлень включають витрати на прийняття замовлень від клієнтів, перевірку наявності товарів, формування замовлень для відвантаження, оформлення супровідної документації та передачу замовлень на склад.

Оптимізація витрат на обробку замовлень не лише знижує операційні витрати, але й покращує якість обслуговування клієнтів за рахунок швидшого та точнішого виконання замовлень. Діджиталізація є ключовим фактором у досягненні високої ефективності цього процесу [38].

Діджиталізація надає підприємствам потужні інструменти для детального відстеження, аналізу та оптимізації кожної статті логістичних витрат. Це дозволяє не лише знизити прямі витрати, але й підвищити загальну ефективність логістичних процесів, покращити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

2. Показники часу відображають швидкість виконання логістичних операцій та тривалість циклів. Діджиталізація забезпечує можливість

відстеження часу виконання кожної операції в реальному часі [40].

Час виконання замовлення є одним з ключових для клієнтів, оскільки безпосередньо впливає на їхню задоволеність. Він охоплює всі етапи від моменту, коли клієнт розміщує замовлення (онлайн або офлайн), до моменту, коли товар фактично потрапляє до його рук. Сюди входять час на обробку замовлення, комплектацію, упаковку, відправку та власне доставку. Автоматизовані системи сповіщень інформують клієнта про статус його замовлення в реальному часі. Інтеграція з кур'єрськими службами через API забезпечує швидку передачу замовлень на доставку та відстеження їхнього руху.

Скорочення часу виконання замовлення є критично важливим для підвищення лояльності клієнтів та отримання конкурентної переваги. В епоху миттєвих очікувань, клієнти цінують швидкість та прозорість. Діджиталізація дозволяє підприємствам значно оптимізувати цей показник, забезпечуючи швидке та якісне обслуговування.

Тривалість циклу закупівлі відображає ефективність процесу забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Він включає час на виявлення потреби в ресурсах, пошук та вибір постачальників, оформлення замовлення, його підтвердження, транспортування ресурсів на склад підприємства та їх приймання.

Електронні закупівлі (e-procurement) значно скорочують час на пошук постачальників, проведення тендерів та оформлення замовлень. Інтеграція з інформаційними системами постачальників забезпечує своєчасне отримання інформації про наявність та терміни доставки ресурсів [45].

Скорочення тривалості циклу закупівлі дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни попиту, зменшити ризики дефіциту матеріалів та оптимізувати рівень запасів. Діджиталізація робить цей процес більш прозорим та керованим, сприяючи підвищенню ефективності всього ланцюга постачань.

Тривалість виробничого циклу відображає час, необхідний для перетворення сировини та матеріалів у готову продукцію. Він включає час на виконання всіх виробничих операцій, переміщення напівфабрикатів між цехами,

контроль якості та підготовку готової продукції до відвантаження. Інтеграція логістичних процесів з виробничими системами забезпечує кращу координацію між постачанням матеріалів, виробництвом та відвантаженням готової продукції. Системи планування виробництва дозволяють оптимізувати графіки виробництва та мінімізувати простої обладнання.

Скорочення тривалості виробничого циклу дозволяє підприємству швидше виводити нову продукцію на ринок, підвищити гнучкість виробництва та ефективніше використовувати виробничі потужності. Діджиталізація сприяє оптимізації цього показника за рахунок кращої синхронізації між різними етапами виробництва та логістики [29].

Час доставки відображає безпосередньо час, витрачений на транспортування товару від місця відправлення до місця призначення. Системи GPS-моніторингу забезпечують відстеження вантажу на всьому шляху, дозволяючи оперативно реагувати на будь-які відхилення. Інтеграція з системами управління складом дозволяє заздалегідь готувати товари до відвантаження, мінімізуючи час очікування транспорту.

Швидка та надійна доставка є важливим фактором конкурентоздатності, особливо в умовах розвитку електронної комерції. Діджиталізація надає інструменти для значного скорочення часу доставки, підвищення її передбачуваності та покращення сервісу для клієнтів [26].

Узагальнюючи, показники часу в логістиці є критично важливими для оцінки ефективності та оперативності логістичних процесів. Діджиталізація надає підприємствам потужні інструменти для відстеження, аналізу та оптимізації цих показників, що в свою чергу призводить до підвищення задоволеності клієнтів, зниження витрат та зміцнення позицій на ринку.

3. Показники якості відображають рівень задоволеності клієнтів логістичним сервісом та відсутність помилок у процесах. Діджиталізація надає інструменти для збору зворотного зв'язку від клієнтів та моніторингу якості виконання операцій [52].

Рівень виконання замовлень є комплексним індикатором ефективності

всієї системи обробки замовлень. Він відображає здатність підприємства точно та вчасно виконувати запити клієнтів. Низький рівень виконання замовлень може призвести до втрати клієнтів, зниження їхньої лояльності та негативного впливу на репутацію компанії. Впровадження систем контролю якості на різних етапах, інтегрованих з інформаційними системами, дозволяє виявляти та усувати помилки до відправки замовлення клієнту. Досягнення високого рівня виконання замовлень є ключовим для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів. Діджиталізація надає інструменти для автоматизації та контролю процесів, що значно підвищує точність та своєчасність виконання замовлень, сприяючи зміцненню довіри клієнтів.

Точність доставки відображає надійність логістичного процесу доставки. Доставка не лише вчасно, але й за правильною адресою є критично важливою для клієнта. Помилки в доставці призводять до додаткових витрат, затримки отримання товару та розчарування клієнтів. Системи підтвердження доставки фіксують факт отримання товару за вказаною адресою. Інтеграція з геоінформаційними системами (GIS) допомагає уникнути помилок у визначенні адрес доставки. Точність доставки є одним з основних критеріїв оцінки якості логістичного сервісу. Діджиталізація надає інструменти для підвищення точності на кожному етапі доставки, починаючи від правильного маркування вантажу і закінчуючи підтвердженням його отримання, що сприяє підвищенню надійності та задоволеності клієнтів [43].

Рівень пошкодження товарів при транспортуванні та зберігання відображає збереження якості товарів протягом усього логістичного процесу. Пошкодження товарів призводять до прямих фінансових втрат, необхідності повернення або заміни товарів, а також до негативного впливу на імідж компанії. IoT датчики, що контролюють температуру, вологість, рівень освітленості та інші критичні параметри під час транспортування та зберігання, дозволяють запобігати пошкодженню товарів. Системи відеоспостереження на складах та в транспортних засобах можуть допомогти виявити причини пошкоджень. Аналіз даних з датчиків та відеоматеріалів дозволяє розробляти та впроваджувати

заходи для мінімізації ризиків пошкодження.

Збереження цілісності товарів є важливим аспектом якості логістичного сервісу. Діджиталізація надає можливості для моніторингу умов транспортування та зберігання, що дозволяє своєчасно реагувати на потенційні ризики та зменшувати кількість пошкоджених товарів, зберігаючи їхню цінність та задоволеність клієнтів [38].

Рівень задоволеності клієнтів є інтегральною оцінкою якості всього логістичного сервісу з точки зору клієнта. Він враховує всі аспекти взаємодії клієнта з логістичною системою, включаючи швидкість доставки, точність виконання замовлення, стан товару при отриманні, зручність комунікації та вирішення проблем. Онлайн-опитування, системи оцінки якості доставки та зворотний зв'язок через соціальні мережі надають цінну інформацію для аналізу рівня задоволеності клієнтів. Аналіз цих даних допомагає виявляти слабкі місця в логістичному сервісі та вживати заходів для його покращення.

Високий рівень задоволеності клієнтів є запорукою їхньої лояльності та повторних покупок. Діджиталізація надає різноманітні інструменти для збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів, що дозволяє підприємствам постійно вдосконалювати свій логістичний сервіс, підвищувати лояльність клієнтів та зміцнювати свій імідж на ринку [33].

Узагальнюючи, показники якості в логістиці є відображенням здатності підприємства надавати клієнтам надійний, точний та безпроблемний логістичний сервіс. Діджиталізація відіграє ключову роль у підвищенні якості логістичних процесів, надаючи інструменти для автоматизації, контролю, моніторингу та отримання зворотного зв'язку від клієнтів, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню задоволеності клієнтів та успіху бізнесу.

4. Показники ефективності використання ресурсів відображають, наскільки раціонально використовуються логістичні ресурси, такі як транспорт, складські площі та персонал. Діджиталізація надає інструменти для оптимізації використання цих ресурсів на основі даних [49].

Коефіцієнт використання транспортних засобів відображає, наскільки

повно використовується вантажопідйомність або об'єм транспортних засобів під час перевезення. Низький коефіцієнт вказує на неефективне використання транспортних ресурсів, що призводить до зайвих витрат на паливо, оплату праці водіїв та амортизацію. Алгоритми оптимізації можуть комбінувати різні замовлення для одного транспортного засобу, враховуючи їхні габарити, вагу та напрямки доставки. Максимізація коефіцієнта використання транспортних засобів є важливим фактором зниження витрат на транспортування та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище за рахунок скорочення кількості рейсів. Діджиталізація надає інструменти для інтелектуального планування та управління транспортними ресурсами, що сприяє підвищенню їхньої ефективності.

Коефіцієнт використання складських площ відображає, наскільки ефективно використовується доступний простір на складі для зберігання товарів. Низький коефіцієнт може свідчити про неефективне розміщення товарів, застарілі методи зберігання або надмірні запаси. Використання технологій автоматизованого складування дозволяє максимально ефективно використовувати вертикальний простір складу.

Оптимізація використання складських площ дозволяє знизити витрати на оренду або утримання складських приміщень та підвищити ефективність складських операцій. Діджиталізація надає інструменти для раціонального використання складського простору, що є особливо важливим в умовах зростання обсягів товарообігу [47].

Продуктивність праці складського персоналу відображає ефективність роботи складських працівників та їхню здатність виконувати складські операції (приймання, розміщення, комплектація, відвантаження) за одиницю часу. Низька продуктивність може призводити до збільшення операційних витрат та затримок у виконанні замовлень.

Автоматизовані складські системи значно прискорюють виконання складських операцій та зменшують залежність від людського фактора. Використання мобільних пристроїв та голосових команд допомагає працівникам

швидше та точніше виконувати свої обов'язки. Підвищення продуктивності праці складського персоналу дозволяє знизити операційні витрати, прискорити виконання замовлень та покращити загальну ефективність складської логістики.

Узагальнюючи, ефективне використання логістичних ресурсів є ключовим для забезпечення конкурентоздатності та прибутковості підприємства. Діджиталізація надає потужні інструменти для оптимізації використання транспортних засобів, складських площ та праці складського персоналу, що призводить до зниження витрат, підвищення операційної ефективності та покращення екологічної стійкості логістичних процесів.

Використання комплексу цих показників дозволяє сучасній організації всебічно оцінити ефективність своїх логістичних процесів. В умовах діджиталізації, точність, оперативність та глибина аналізу цих показників значно зростають, що дає змогу підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації своїх логістичних операцій, зниження витрат, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення загальної конкурентоздатності.

1.3 Діджитал-технології та їхній вплив на управління логістичними процесами організацій

Діджиталізація стала ключовим драйвером трансформації управління логістичними процесами в сучасних організаціях. Впровадження цифрових технологій не просто автоматизує рутинні операції, а й відкриває нові можливості для оптимізації, підвищення ефективності, прозорості та гнучкості всього ланцюга постачань. Розглянемо основні діджитал-технології та їхній вплив на управління логістичними процесами [24]:

1. Системи управління підприємством (ERP) та управління ланцюгами постачань (SCM). Ці комплексні програмні рішення формують цифровий фундамент логістичного менеджменту. ERP-системи інтегрують ключові функціональні області підприємства – від фінансів та виробництва до продажів і

власне логістики – на єдиній інформаційній платформі. SCM-системи зосереджені на оптимізації потоків товарів, даних та фінансових ресурсів, синхронізуючи дії всіх суб'єктів у ланцюгу постачань.

ERP та SCM – це, по суті, «нервова система» цифрової логістики. Їхня інтеграція є критично важливою, оскільки дозволяє зламати «інформаційні накопичення» між різними функціями та компаніями. Наявність єдиного джерела даних для планування (наприклад, прогноз продажів в ERP, що автоматично впливає на плани закупівель в SCM) усуває дублювання та протиріччя. У майбутньому, з розвитком хмарних рішень та API, інтеграція між різними SCM та ERP системами партнерів по ланцюгу стане ще більш безшовною, забезпечуючи видимість «від кінця до кінця» і дозволяючи швидше реагувати на глобальні виклики.

2. Системи управління складом (WMS) це системи призначені для автоматизації та оптимізації всіх операцій, що виконуються на складах. Вони охоплюють процеси від моменту надходження товарів (приймання) до їхнього відправлення (відвантаження), включаючи розміщення товарів на зберігання, управління їхнім розташуванням та комплектацію замовлень [19].

Склад є критично важливою ланкою в логістичному ланцюзі, і WMS є його цифровим мозком. В умовах зростання асортименту, обсягів замовлень (особливо в e-commerce) та вимог до швидкості обробки, ручне управління складом стає неможливим. WMS не просто каже, де що лежить; сучасні системи використовують алгоритми для оптимізації маршрутів комплектування, розподілу завдань між працівниками, управління слотами зберігання. Інтеграція з автоматизованими системами (конвеєрами, сортувальними машинами, роботами) перетворює склад на високотехнологічний центр. Майбутнє WMS пов'язане зі ІІІ для ще точнішого прогнозування завантаження складу та оптимізації робочих процесів.

3. Системи управління транспортом (TMS) сфокусовані на оптимізації всіх аспектів транспортування вантажів. Вони допомагають у плануванні оптимальних маршрутів, виборі найбільш підходящих перевізників,

ефективному управлінні власним або залученим автопарком, відстеженні місцезнаходження вантажів у реальному часі та контролі всіх витрат, пов'язаних з перевезеннями [43].

Транспортні витрати часто є найбільшою статтею логістичних витрат, тому оптимізація в цій сфері має величезний потенціал. TMS, поєднані з GPS-трекінгом та аналітикою трафіку в реальному часі, дозволяють будувати динамічні маршрути, які адаптуються до змінних умов. Відстеження в дорозі підвищує безпеку вантажів та дозволяє точно інформувати клієнтів про час доставки. У майбутньому, інтеграція з системами «розумних міст» та розвиток автономного транспорту (безпілотники) можуть ще більше революціонізувати цю сферу, повністю змінивши підходи до планування та виконання перевезень.

4. Технології Big Data та бізнес-аналітики (BI). Збір, зберігання та аналіз великих обсягів даних, що генеруються на кожному етапі логістичного ланцюга, за допомогою технологій Big Data та інструментів бізнес-аналітики дозволяє витягувати цінну інформацію для прийняття стратегічних та операційних рішень. Це дає можливість точніше прогнозувати попит на товари, оптимізувати складні маршрути доставки, виявляти приховані закономірності та тенденції в логістичних процесах, передбачати потенційні ризики та своєчасно запобігати їм, а також пропонувати клієнтам більш персоналізовані логістичні послуги.

Дані – це нова «нафта» логістики. Якщо раніше дані збиралися, але рідко аналізувалися комплексно, то зараз Big Data та BI перетворюють сирі дані на дієві інсайти. Здатність прогнозувати попит не просто на рівні місяця, а на рівні окремих SKU в конкретному регіоні, суттєво змінює управління запасами. Аналіз даних про маршрути доставки може виявити несподівані закономірності, що призводять до затримок або перевитрати палива. У майбутньому, розвиток предиктивної аналітики на основі Big Data дозволить логістичним системам ставати проактивними, а не реактивними, автоматично корегуючи плани та маршрути у відповідь на прогнозовані події [17].

5. Інтернет речей (IoT). Впровадження різноманітних сенсорів, трекерів та інших пристроїв, підключених до мережі Інтернет (IoT-пристроїв), надає

можливість здійснювати моніторинг у режимі реального часу [14].

IoT перетворює фізичні об'єкти логістики на джерела даних. Це забезпечує «цифрового двійника» фізичного світу логістики, що дозволяє здійснювати моніторинг «тут і зараз». Для цінних вантажів або тих, що потребують особливих умов, IoT є незамінним для гарантування якості та безпеки. У майбутньому, поєднання IoT з ШІ дозволить не просто відстежувати, а й прогнозувати потенційні проблеми (наприклад, поломку обладнання на основі даних датчиків вібрації) та автоматично вживати заходів.

6. Хмарні технології. Використання хмарних платформ та сервісів надає логістичним системам гнучкість, можливість швидкого масштабування ресурсів залежно від потреб, а також забезпечує доступ до логістичних даних та необхідних додатків з будь-якої точки світу через Інтернет [6].

Хмара є основою для реалізації багатьох інших цифрових технологій у логістиці. Вона робить передові логістичні рішення більш доступними, особливо для малого та середнього бізнесу, які не можуть дозволити собі значні інвестиції у власне обладнання та програмне забезпечення. Глобальна природа ланцюгів постачань вимагає можливості доступу до даних та систем з будь-якої локації, що повністю забезпечується хмарою.

7. Автоматизація та роботизація. Застосування автоматизованих систем на складах (наприклад, конвеєри, сортувальні лінії), роботів для виконання рутинних операцій, а в перспективі – безпілотних транспортних засобів та дронів – дозволяє автоматизувати значну частину фізичних логістичних операцій. Це веде до суттєвого підвищення швидкості та точності виконання цих операцій, зниження залежності від ручної праці та відповідних трудовитрат, мінімізації впливу людського фактору та ризику виникнення помилок, а також покращення загального рівня безпеки праці на об'єктах логістики [14].

Автоматизація та роботизація є прямим продовженням оптимізації фізичних потоків. Там, де можливо, машини можуть працювати швидше, точніше та без втоми, ніж люди. Особливо це стосується складських операцій та певних видів транспортування (наприклад, на закритих територіях або в

спеціально обладнаних зонах). Хоча роботизація вимагає значних інвестицій, вона забезпечує високу віддачу за рахунок підвищення продуктивності та зниження операційних витрат у довгостроковій перспективі.

8. Електронний документообіг (EDI). Перехід від традиційного паперового обміну документами до електронного обміну структурованими даними між усіма учасниками логістичного ланцюга через системи електронного документообігу (EDI) значно прискорює та спрощує адміністративні та інформаційні процеси. Це проявляється у прискоренні обробки замовлень, виставлення та оплати рахунків-фактур, оформлення транспортних накладних та інших супровідних документів [28].

EDI є одним з перших кроків до діджиталізації в логістиці, але він залишається надзвичайно актуальним. Навіть найсучасніші системи управління не будуть ефективними без швидкого та точного обміну інформацією між партнерами. EDI забезпечує стандартизований спосіб обміну ключовими логістичними документами, що є основою для автоматизації багатьох процесів. Розвиток API та сучасних платформ для інтеграції робить EDI ще більш гнучким та доступним, дозволяючи навіть невеликим компаніям інтегруватися в цифрові ланцюги постачань.

9. Цифрові платформи та маркетплейси. Ці онлайн-платформи слугують посередниками, об'єднуючи на одному майданчику різних суб'єктів логістичного ринку, таких як вантажовідправники, транспортні компанії, власники складів. Вони значно спрощують процеси пошуку надійних партнерів, укладання угод на логістичні послуги та управління самими логістичними процесами, що особливо актуально в динамічній сфері електронної комерції. Перевагами використання таких платформ є розширення можливостей для вибору оптимальних логістичних провайдерів, сприяння оптимізації цін за рахунок конкуренції, а також спрощення управління доставкою та замовленнями в реальному часі через єдиний інтерфейс [55].

Цифрові платформи демократизують доступ до логістичних послуг та створюють нові бізнес-моделі «логістика як послуга». Вони підвищують

ефективність ринку за рахунок кращої прозорості цін та доступності провайдерів. Для e-commerce маркетплейси та інтегровані логістичні платформи є критично важливими для забезпечення швидкої та ефективної доставки кінцевим споживачам. У майбутньому такі платформи можуть інтегрувати ще більше послуг (наприклад, страхування вантажів, фінансування) та використовувати ШІ для автоматичного підбору найкращих логістичних рішень на основі потреб клієнта.

10. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML). Алгоритми Штучного інтелекту та Машинного навчання використовуються для глибокого аналізу великих масивів даних, що дозволяє виявляти складні закономірності та робити точні прогнози. У логістиці це застосовується для значно точнішого прогнозування попиту, оптимізації складних багатофакторних маршрутів, персоналізації логістичних послуг для окремих клієнтів, виявлення та запобігання шахрайським діям, а також для автоматизації інших аналітичних та оптимізаційних завдань, які вимагають обробки великої кількості інформації.

ШІ та ML є «інтелектуальним ядром» сучасної цифрової логістики. Вони дозволяють вийти за межі простої автоматизації та перейти до «розумної» логістики, яка навчається, адаптується та приймає рішення. Від прогнозування поломки обладнання до оптимізації цін на доставку в реальному часі, ШІ відкриває величезний потенціал для підвищення ефективності та зниження ризиків. Хоча впровадження ШІ вимагає значних зусиль та інвестицій, його здатність обробляти складні дані та знаходити неочевидні рішення робить його однією з найбільш перспективних технологій для майбутнього управління ланцюгами постачань.

У табл. 1.2 наведено напрями впливу діджитал-технологій на логістичне управління.

Як свідчать дані табл. 1.2 підвищення ефективності за допомогою автоматизації рутинних завдань, оптимізація процесів та краще використання ресурсів призводять до значного підвищення ефективності логістичних операцій.

Таблиця 1.2 – Напрями вплив діджитал-технологій на логістичне управління

Вплив	Опис
Підвищення прозорості	Всі учасники ланцюга постачань мають доступ до актуальної інформації про рух товарів.
Оперативність управління	Швидке прийняття рішень на основі реального часу, зниження ризиків.
Оптимізація витрат	Зменшення витрат на транспорт, зберігання, обробку замовлень завдяки автоматизації.
Поліпшення клієнтського сервісу	Персоналізація, швидка доставка, інформування клієнтів.
Гнучкість логістики	Можливість оперативно змінювати маршрути, адаптуватися до змін у попиті.
Інтеграція партнерів	Краще узгодження дій з постачальниками, логістичними операторами та торговими мережами.
Управління ризиками	Своєчасне виявлення відхилень, проблем з постачанням або логістикою.

Примітка. Сформовано автором на основі [57, 61].

Зниження витрат через оптимізацію маршрутів, управління запасами, використання ресурсів та скорочення адміністративних витрат сприяють зниженню загальних логістичних витрат.

Покращення прозорості та відстеження вантажів у реальному часі, доступ до даних про всі етапи ланцюга постачань забезпечують високий рівень прозорості.

Підвищення гнучкості та адаптивності забезпечують швидке реагування на зміни попиту, оптимізація маршрутів у режимі реального часу та можливість швидкої інтеграції з новими партнерами підвищують гнучкість та адаптивність логістичних систем.

Покращення клієнтського сервісу це швидка та точна доставка, можливість відстеження замовлень, персоналізовані логістичні послуги підвищують рівень задоволеності клієнтів.

Прийняття рішень на основі даних за допомогою аналізу великих обсягів даних дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення.

Виклики впровадження діджитал-технологій [56]:

1. Високі початкові інвестиції, впровадження сучасних цифрових систем може вимагати значних фінансових вкладень.

2. Необхідність інтеграції різних систем, забезпечення сумісності та ефективної взаємодії між різними цифровими системами може бути складним завданням.

3. Потреба у кваліфікованих кадрах, для ефективного використання нових технологій потрібні фахівці з відповідними знаннями та навичками.

4. Забезпечення кібербезпеки, захист даних та інформаційних систем від кіберзагроз є критично важливим.

5. Опір змінам з боку персоналу, впровадження нових технологій може зустрічати опір з боку працівників, які звикли до традиційних методів роботи.

Незважаючи на ці виклики, впровадження діджитал-технологій є необхідною умовою для розвитку та успішного функціонування сучасних організацій в умовах глобальної конкуренції та зростаючих вимог клієнтів.

Узагальнюючи діджиталізація є не просто інструментом покращення окремих логістичних операцій, а необхідною умовою для побудови конкурентоспроможних та стійких логістичних систем, що забезпечують максимальну ефективність та прибутковість організацій у сучасних умовах. Ті компанії, які зможуть ефективно використовувати можливості діджиталізації, отримають значні конкурентні переваги у сфері управління логістичними процесами.

Висновки до розділу 1

1. Діджиталізація є визначальним фактором, що кардинально змінює логістичні процеси сучасних організацій. Вона перетворює логістику з набору розрізнених функцій на інтегровану, прозору та висококеровану систему.

2. Ключовими особливостями логістичних процесів в умовах діджиталізації є глибока інтеграція цифрових технологій (ERP, SCM, WMS,

TMS), що забезпечує автоматизацію та синхронізацію всіх етапів. Вплив цих технологій чітко простежується на ключових показниках ефективності логістичних процесів. Діджиталізація сприяє зниженню витрат за рахунок оптимізації та автоматизації. Вона значно скорочує час виконання логістичних циклів завдяки швидкості обміну інформацією та автоматизації. Якість логістичного сервісу зростає через підвищення точності виконання замовлень, зменшення пошкоджень вантажів та покращення комунікації з клієнтами.

3. Сучасна логістика, особливо в торговельних підприємствах та роздрібній торгівлі, де логістичні витрати є значними, стає практично неможливою без активного впровадження цифрових рішень. Діджиталізація не просто інструмент для покращення окремих операцій, а необхідна умова для побудови гнучких, адаптивних та конкурентоспроможних ланцюгів постачань, які здатні швидко реагувати на зміни ринкового середовища та задовольняти зростаючі вимоги споживачів.

Таким чином, діджиталізація є неминучим етапом розвитку логістики, який вимагає від організацій системного підходу, інвестицій у технології та розвитку відповідних компетенцій персоналу для повного використання її потенціалу задля досягнення максимальної ефективності та прибутковості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» – це українська торгова компанія, яка володіє мережею роздрібних магазинів «Аврора мультімаркет». Компанія спеціалізується на продажу товарів повсякденного попиту за доступними цінами: побутова хімія, косметика, господарчі товари, канцелярія, дрібна електроніка, текстиль тощо.

Організаційно-правовою формою діяльності компанії є товариство з обмеженою діяльністю, уповноваженою особою якого виступає його директор Доценко Олександр Олексійович. Розмір статутного капіталу 9 000 000,00 грн. Основний установчий документ – Статут підприємства.

Засновником товариства є АВРОРИТЕЙЛ ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД (Кіпр), а кінцевим бенефіціаром – громадянин України з 63,97% права голосу Жиденко Лев Анатолійович [62].

Цілями діяльності товариства є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізації на підставах одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів учасників.

Предметом основної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» є діяльність за КВЕД 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Сфера роздрібною торгівлі виступає одним із основних рушіїв економічного розвитку будь-якої держави. В умовах повномасштабної війни з російською федерацією цей сектор в Україні набув особливого значення, відіграючи важливу роль у забезпеченні продовольчої стабільності та безпеки.

Згідно з даними звіту Retail Global, підготовленого The Business, обсяг

світового ринку роздрібно́ї торгівлі збільшився з 26 178,76 млрд доларів США у 2022 р. до 28 344,51 млрд доларів США у 2023 р., що відповідає середньорічному темпу зростання (CAGR) на рівні 8,3 %. Проте повномасштабна військова агресія російської федерації проти України підірвала перспективи глобального економічного відновлення після пандемії COVID-19. Війна спричинила впровадження економічних санкцій проти низки держав, зростання цін на товари, порушення логістичних ланцюгів та інфляційні процеси, які негативно позначились на багатьох світових ринках. Незважаючи на ці виклики, очікується, що до 2027 р. глобальний ринок ритейлу досягне 37 665,83 млрд доларів США за середньорічного темпу зростання 7,4% [76].

У 2024 р. міжнародна компанія Deloitte, що спеціалізується на аудиті та консалтингу, оприлюднила світовий прогноз розвитку ринку роздрібно́ї торгівлі. У дослідженні Deloitte Global Retail Outlook 2024 [73] експерти проаналізували як основні виклики та перспективи впливали та будуть впливати на сферу ритейлу не лише впродовж поточного року, а й у довгостроковій перспективі. Попри нестабільність у світовій економіці, прогнози гравців ринку у 2024 р. залишаються помірно позитивними. Більшість ритейлерів очікують приросту виручки та зростання чистого прибутку.

Попри повномасштабну війну, розв'язану російською федерацією проти України, та безпрецедентні виклики, з якими вітчизняні підприємства роздрібно́ї торгівлі зіткнулися вперше, український ритейл продемонстрував надзвичайну витривалість і адаптивність.

Окрім загальносвітових проблем, з якими мають справу ритейлери в усьому світі, українські торговельні компанії опинилися в умовах різкого скорочення обсягів продажів, руйнування логістичних маршрутів, зниження купівельної спроможності населення через масову міграцію, труднощів із закупівлею товарів без передоплати, а також браку персоналу внаслідок внутрішнього переміщення та виїзду працівників за кордон.

Незважаючи на ці обставини, роздрібним компаніям вдалося не лише відновити довоєнні показники, а й суттєво перевищити їх, про що свідчать свіжі

статистичні дані, оприлюднені Державною службою статистики України за 2024 р. (рис. 2.1).

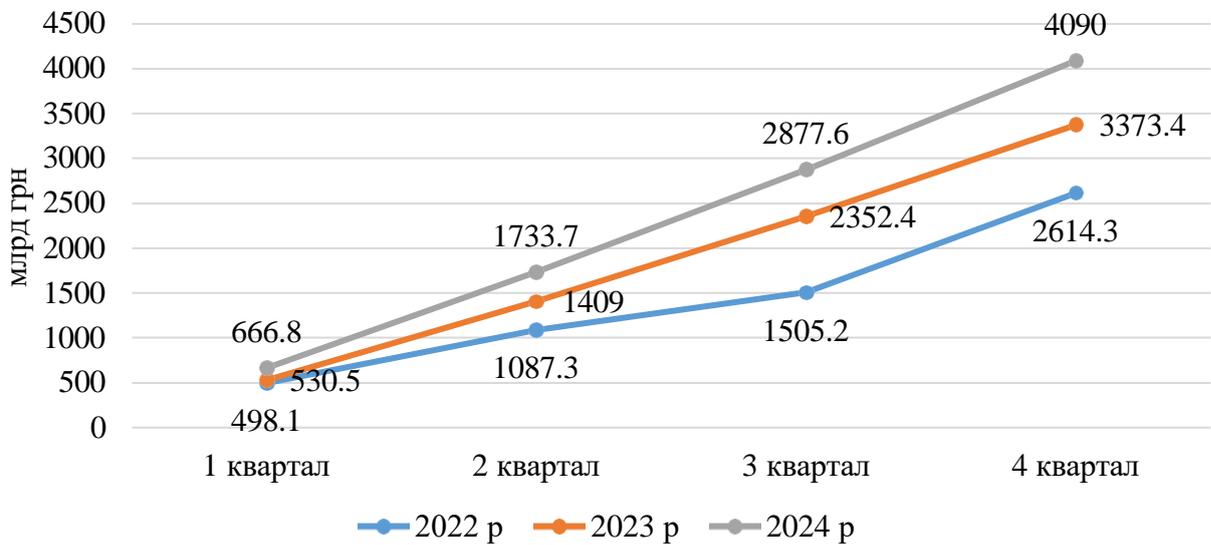


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів роздрібної торгівлі в Україні у 2022–2024 роках, млрд грн

Примітка. Побудовано автором за даними [20]

Як свідчать дані рис. 2.1 обсяги роздрібної торгівлі в Україні за період 2022-2024 років демонструють стійку тенденцію до зростання у всіх кварталах року. У 2022 р. загальний товарообіг за квартали коливався від 498,1 млрд грн у I кварталі до 2614,3 млрд грн у IV кварталі, що свідчить про поступове відновлення ринку після початкових потрясінь, пов'язаних із військовою агресією.

У 2023 р. роздрібний товарооборот значно зріс у порівнянні з попереднім роком: від 530,5 млрд грн у I кварталі до 3373,4 млрд грн у IV кварталі, що вказує на активну відбудову та розширення торговельної діяльності, а також на збільшення споживчого попиту у всіх регіонах країни.

Дані за 2024 р. підтверджують подальше зростання обсягів роздрібної торгівлі, що відображається у зростанні від 666,8 млрд грн у I кварталі до 4090 млрд грн у IV кварталі. Така динаміка свідчить про стабілізацію економіки, поступове подолання негативних наслідків війни та зміцнення позицій

роздрібного сектору як важливої складової національної економіки.

ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», засноване у 2011 році з основним офісом у місті Полтава, та займає наразі лідируючі позиції на українському роздрібному ринку за обсягами доходів (рис. 2.2).

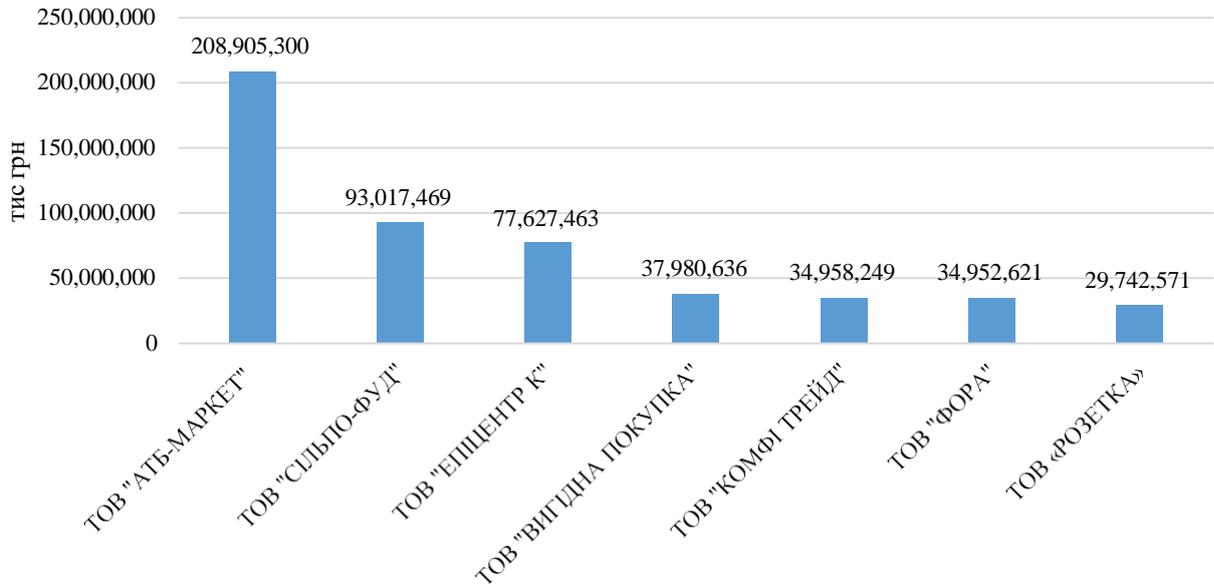


Рисунок 2.2 – Позиція ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» на вітчизняному ринку роздрібної торгівлі у 2024 р.

Примітка. Побудовано автором за даними [60]

Відповідно даним рис. 2.2 ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» за обсягами виручки зайняв 4 позицію, поступившись таким гігантам як ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», проте специфіка торгівлі зазначених підприємств дещо інша. У своєму форматі ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» є лідером.

У табл. 2.1. представлено основні показники діяльності досліджуваного товариства.

Відповідно даним табл. 2.1 можна зазначити, що упродовж трьох років ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» демонструє стабільне зростання як за фінансовими показниками, так і за кількістю торгових точок. Кількість магазинів зростала з 880 у 2022 р. до 1 615 у 2024 р.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

Роки	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	Кількість магазинів, од.	Кількість нових відкриттів за рік, од.
2022 р.	13 956 427	880	125
2023 р.	27 014 149	1340	460
2024 р.	37 980 636	1615	275

Примітка. Побудовано автором за даними [додатки В-Д (фінансова звітність); 54]

Хоча темпи відкриття нових точок у 2024 р. зменшилися, в порівнянні з рекордним 2023 р. компанія все ж продовжила розширення мережі. Слід зазначити, що у найближчого конкурента, мережі «Копійочка» налічується 307 магазинів. Решта торгових мереж мають в рази меншу кількість торгових точок. Згідно з інформацією компанії ProConsulting, станом на кінець 2020 року мережі «Червоний маркет» і OnePrice налічували відповідно 107 і 50 магазинів. При цьому їхні фінансові результати залишаються закритими для публічного доступу. Мережа «Аврора» з'явилася на ринку у 2011 році, хоча й не була піонером у форматі магазинів типу «dollar store» [58].

Таким чином, мережа «Аврора» активно зростає, і вже зараз у багатьох регіонах України працює понад тисячу торгових точок [58]. Завдяки широкому охопленню території, «Аврора мультимаркет» надає можливість мешканцям навіть найменших населених пунктів купувати товари за доступними цінами, що робить її привабливішою порівняно з іншими роздрібними мережами.

Основа бізнес-моделі компанії становить висока швидкість товарообігу, оптимізована логістика та політика демократичних цін. «Аврора мультимаркет» динамічно адаптується до змін у споживчих вподобаннях і ринкових тенденціях, що допомагає підтримувати актуальність продукції.

Важливою складовою стратегії також є регулярне оновлення асортименту, що стимулює зацікавленість клієнтів і сприяє частішим покупкам, забезпечуючи швидкий обіг товарів.

У магазинах представлено близько 30 оригінальних товарних категорій та понад 6000 найменувань продукції, асортимент яких оновлюється кожні два дні.

Така різноманітність дозволяє задовольняти потреби широкої аудиторії та створює умови для зручних комплексних покупок, що надає мережі конкурентну перевагу [13].

Компанія активно розвиває мережу магазинів формату «дискаунтер» або «low-cost retailer», кількість яких станом на 2024 рік перевищила 1000 торгових точок по всій території України.

Характер діяльності компанії як дискаунтера формату «low-cost retailer» передбачає жорсткий контроль над витратами на всіх етапах, включаючи логістику. Саме тому активне впровадження цифрових технологій виглядає цілком логічним та стратегічно виправданим кроком для ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА».

Для дискаунтера мінімізація логістичних витрат (транспортування, складування, управління запасами) є критично важливою для підтримки низьких цін на полицях магазинів. Автоматизовані системи обліку та інтеграція складської логістики, ймовірно, спрямовані саме на підвищення ефективності цих процесів, точніший облік товарів зменшує втрати, а оптимізація складських операцій та управління потоками товарів до понад 1615 магазинів дозволяє знизити операційні витрати.

Управління ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», яке у 2024 р. налічувало штат 12 536 осіб покладено на органи управління товариства, склад та порядок створення яких визначені у Статуті підприємства. Органами управління досліджуваного товариства є Загальні збори учасників та Директор товариства (рис. 2.3).

Суб'єкт управління в системі управління підприємством являє собою сукупність осіб та органів, які наділені повноваженнями приймати рішення, формувати стратегічний курс та політику компанії, а також ефективно управляти її ресурсами. У структурі ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», як і в більшості товариств з обмеженою відповідальністю, вищим органом управління є Загальні збори учасників, які відповідають за ухвалення ключових стратегічних рішень, що визначають довгостроковий розвиток компанії.

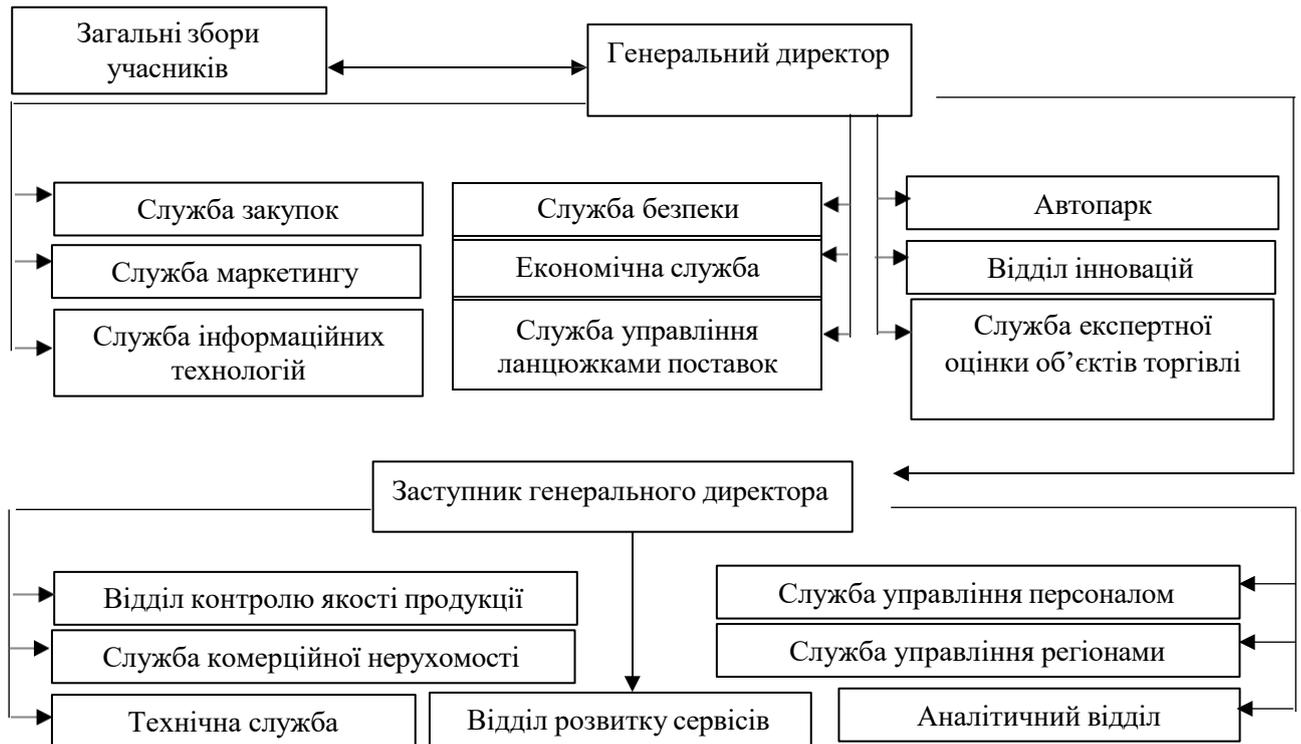


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Примітка. Побудовано автором на основі [54]

Відповідно даних рис 2.3 оперативне управління підприємством здійснює Генеральний директор, який є керівником товариства та відповідає за повсякденну діяльність та реалізацію стратегічних планів.

Під керівництвом генерального директора функціонують спеціалізовані департаменти, кожен з яких відповідає за певний напрямок діяльності. До них належать служба закупок, служба маркетингу, служба інформаційних технологій, служба безпеки, економічна служба, автопарк, служба управління ланцюжками поставок, відділ інновацій та служба експертної оцінки об'єктів торгівлі.

Служба закупок відповідає за забезпечення підприємства необхідними товарами, матеріалами та послугами шляхом вибору постачальників і укладення контрактів. Служба маркетингу займається дослідженням ринку, розробкою стратегій просування товарів і формуванням попиту на продукцію компанії. Служба інформаційних технологій забезпечує технічну підтримку, впровадження програмного забезпечення та захист інформаційних систем

підприємства. Служба безпеки відповідає за охорону майна, запобігання витокам конфіденційної інформації та забезпечення безпечних умов праці. Економічна служба здійснює фінансове планування, аналіз витрат, розрахунок економічної ефективності діяльності та контроль бюджету. Автопарк забезпечує технічну справність транспортних засобів і організацію перевезень у межах логістичних і виробничих потреб товариства. Служба управління ланцюжками поставок координує всі етапи постачання продукції від замовлення сировини до доставки товарів кінцевому споживачу. Відділ інновацій займається пошуком, розробкою та впровадженням нових технологій, продуктів та рішень для підвищення конкурентоспроможності. Служба експертної оцінки об'єктів торгівлі виконує аналіз та оцінку вартості товарів, нерухомості або іншого майна, що беруть участь у торгових операціях.

Заступник генерального директора координує роботу таких служб: служба комерційної нерухомості, служба управління регіонами, технічна служба, аналітичний відділ, відділ розвитку сервісів, відділ контролю якості продукції, служба управління персоналом.

Служба комерційної нерухомості займається управлінням, орендою, купівлею та продажем об'єктів нерухомості з метою ефективного використання комерційного простору. Служба управління регіонами координує діяльність регіональних підрозділів підприємства для забезпечення єдиної політики та стандартів роботи на місцях. Технічна служба відповідає за технічне обслуговування, ремонт, модернізацію обладнання та інженерних систем підприємства. Аналітичний відділ здійснює збір, обробку та аналіз даних для підтримки управлінських рішень і стратегічного планування. Відділ розвитку сервісів розробляє та впроваджує нові послуги, покращує існуючі сервіси з метою підвищення рівня обслуговування клієнтів. Відділ контролю якості продукції контролює відповідність продукції встановленим стандартам якості. Служба управління персоналом займається підбором, навчанням, розвитком, мотивацією та обліком кадрів підприємства.

Всі ці підрозділи функціонують у рамках єдиної організаційної структури,

де підтримуються як горизонтальні, так і вертикальні зв'язки. Така структура покликана забезпечити гнучкість, адаптивність до змін зовнішнього середовища та оперативність у прийнятті управлінських рішень.

У системі управління підприємством існує чітка взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління. Об'єкт управління, що включає сукупність бізнес-процесів, логістичну діяльність, мережу магазинів та персонал, функціонує відповідно до завдань, які формує та ставить суб'єкт управління, представлений керівництвом компанії. Така взаємодія значно оптимізується завдяки використанню сучасних інформаційних систем управління через які суб'єкти управління постійно отримують актуальні та детальні дані про стан об'єкта управління – інформацію щодо рівня запасів, обсягів продажів, актуального попиту тощо. Отримання цих даних у режимі, наближеному до реального часу, є критично важливим, оскільки дозволяє керівництву приймати своєчасні та, головне, обґрунтовані управлінські рішення.

Система управління ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» є прикладом сучасної централізовано-дивізійної моделі, де основні управлінські рішення ухвалюються керівництвом компанії, а виконання – делегується регіональним структурам. В умовах цифрової трансформації компанія ефективно поєднує традиційне управління з новітніми діджитал-інструментами, що сприяє масштабуванню та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Структура управління ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» є типовою для великої роздрібною мережі, яка досягла значних масштабів. Розподіл функцій між спеціалізованими відділами є необхідним для ефективного управління такою складною та розподіленою системою.

Хотілося б зазначити, що вагомий вплив корпоративної культури на процес управління діяльністю досліджуваного товариства. Виробничі наради («асаїчі») проводяться щоденно зранку, де аналізуються щоденні результати та обговорюються поточні проблеми. Спочатку такі зустрічі проходять у магазинах, далі – в бек-офісі, а потім за участі керівного складу компанії. До обговорення залучають усіх працівників. Такий порядок проведення нарад спрямований на

децентралізацію процесу прийняття рішень. Засновники компанії заохочують персонал самостійно вирішувати питання, що виникають у роботі, без передавання їх нагору. За їхніми словами, близько 80% проблем можна вирішити на місцях, без залучення вищого менеджменту [54].

Більш складні питання передаються на вищі рівні управління, тому до топ-менеджменту доходять лише ті проблеми, які неможливо вирішити без їхнього втручання. «Асаїчі» є частиною системи LEAN, що передбачає залучення всього колективу до процесу трансформації компанії. Перехід на цю систему ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» розпочала у 2018 р., після того як Лев Жиденко, навчаючись у шведській бізнес-школі DUV, відвідав автозавод Scania, де ця система була впроваджена [54].

Однією з особливостей ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» є сегментування клієнтів за їхніми ролями, що дає змогу глибше зрозуміти потреби кожної групи покупців і пропонувати їм максимально відповідні товари та послуги. За словами співзасновника Тараса Панасенка, компанія класифікує покупців за «ролями». Найчисельнішою категорією є «Аврора-шопери», які заходять у магазин у пошуках цікавих новинок. «Економні господарі» приходять зі списком покупок, уважно відстежують акції і прагнуть заощадити сімейний бюджет. «Фіксери» відвідують магазин із чітко визначеною метою. У 2022 р. з'явилася нова група – «Внутрішні переселенці», які вимушені облаштовувати своє побутове середовище з нуля [54]. Результати сегментування споживачів досліджуваного товариства наведено на рис. 2.4.

Як свідчать дані рис. 2.4, асортимент продукції ТМ «Аврора мультимаркет» орієнтований на широку аудиторію, що включає представників різних вікових категорій та соціальних прошарків. Завдяки доступним цінам товари мережі приваблюють як економних покупців, так і тих, хто шукає зручні рішення для щоденного використання. Така стратегія сприяє стабільному попиту та дозволяє задовольняти потреби споживачів незалежно від їхнього фінансового становища чи регіону проживання. Сегментацію клієнтів здійснено з урахуванням їхніх потреб, споживчої поведінки та стилю здійснення покупок.

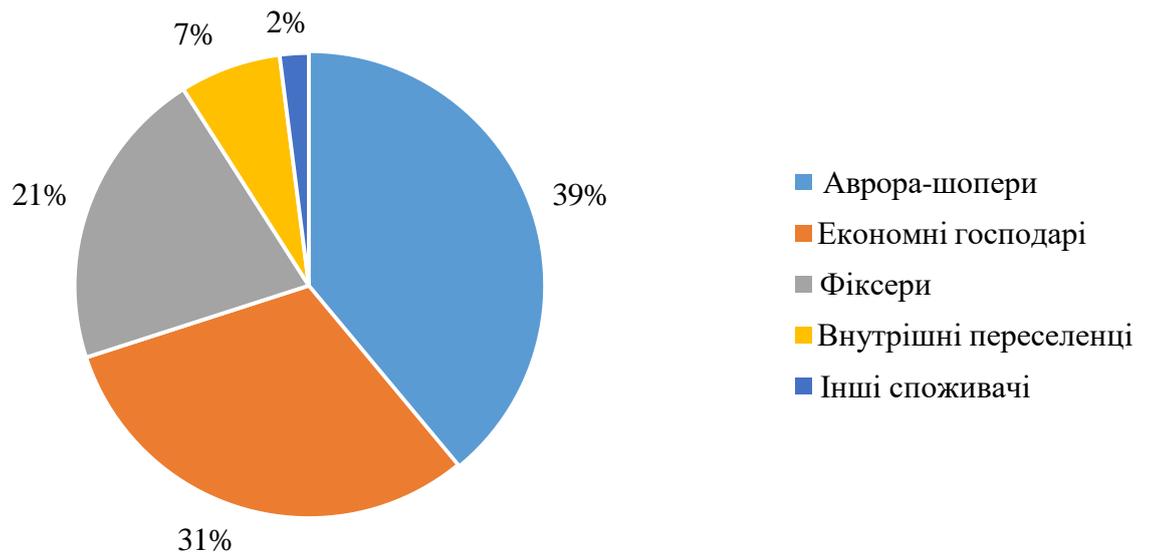


Рисунок 2.4 – Сегментація споживачів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Примітка. Побудовано автором за даними [54]

Основні характеристики цільової аудиторії ТМ «Аврора мультимаркет» можна виділити наступним чином:

1. Мотивація до покупки:

цікавляться новинками – «Аврора-шопери» регулярно відвідують магазини у пошуках чогось незвичного або сезонного;

раціональні покупці – «Економні господарі» обирають товари за списком, слідкують за акціями, прагнуть мінімізувати витрати;

цілеспрямовані покупці – «Фіксери» знають наперед, що саме їм потрібно, і купують лише необхідне.

2. Соціальний статус та життєві обставини:

внутрішньо переміщені особи – новий сегмент, що виник під час війни. Вони формують побут «з нуля», орієнтуючись на доступні базові товари;

молоді сім'ї та студенти – орієнтовані на товари для повсякденного користування за помірними цінами;

пенсіонери – цінують простоту, вигідні пропозиції, знижки та товари першої необхідності.

3. Частота та стиль покупок:

постійні покупці – регулярно відвідують магазини, знайомі з асортиментом і часто користуються програмами лояльності;

спонтанні покупці – заходять без конкретної мети, здійснюючи імпульсивні покупки, орієнтуючись на оформлення та доступність товарів;

онлайн-клієнти – переважно молоді активні користувачі, які обирають замовлення через застосунок або сайт (якщо така опція наявна).

Смаки покупців постійно трансформуються, тому важливо слідувати галузевим трендам, зберігаючи інтерес існуючих клієнтів та залучаючи нових. З початком повномасштабної війни клієнтська аудиторія ТМ «Аврора мультимаркет» суттєво збільшилася. Організаційна структура мережі «Аврора мультимаркет» створена з урахуванням оперативного обслуговування покупців і ефективного контролю за асортиментом. Мережа має чітко визначені підрозділи, що відповідають за основні операційні процеси – від закупівель і логістики до маркетингу та управління персоналом. Завдяки такій побудові, ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» здатне швидко реагувати на зміни споживчого попиту та нові ринкові тенденції [51].

Таким чином, управління ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» здійснюється відповідно до положень Статуту, на засадах корпоративного підходу, що передбачає чітке розмежування повноважень між органами управління та оперативним менеджментом. Ефективна управлінська стратегія дозволила компанії в умовах воєнного стану не лише зберегти бізнес, а й забезпечити динамічне зростання. Особливу увагу приділено операційній ефективності, оптимізації витрат і цифровізації процесів, що дозволяє товариству зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Далі проведено аналіз господарської діяльності товариства.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Пристаюючи до аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», основним інструментом є аналіз її балансу, який відображає структуру активів – ресурсів, що контролюються підприємством, пасивів – джерел фінансування цих ресурсів на певну дату та фінансових результатів, аналіз розрахунків за якими представлено у табл. 2.2. Для проведення аналізу використано офіційну фінансову звітність товариства за 2022-2024 рр.

Як свідчать дані табл. 2.2, сукупний капітал ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» формують три основні джерела: власний капітал, довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення. При цьому, найбільш значущим джерелом фінансування є власний капітал товариства, середня вартість якого протягом досліджуваного періоду збільшилася у 3,7 разів з 1 658 555,5 тис. грн у 2022 р. до 7 566 481 тис. грн у 2024 р. (рис. 2.5).

На рис. 2.5 наведено динаміку та структуру капіталу ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

Як свідчать дані рис. 2.5, середня вартість сукупного капіталу у 2022 р. становила 2 907 359,5 тис. грн, а вже у 2024 р. зростає до 13 620 897 тис. грн. Абсолютне зростання між зазначеними роками становило 10 713 537,5 тис. грн, що відповідає приросту на 368,5 %. Порівняно з 2023 р., капітал збільшився на 5 752 116 тис. грн або на 73,1 %, що свідчить про активну динаміку інвестиційної діяльності та залучення додаткових фінансових ресурсів.

У порівнянні з попереднім роком, приріст становив 2 922 733,5 тис. грн або 62,94 %. Така позитивна динаміка свідчить про ефективне використання прибутків та посилення фінансової незалежності підприємства, що є ознакою його стабільного розвитку.

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунк	Роки			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-- 100	9=6-5	10=6/5*10 0--100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	2907359,5	7868781	13620897	10713538	368,50	5752116	73,10
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	1658555,5	4643747,5	7566481,0	5907925,5	356,21	2922733,5	62,94
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	309908,5	856713,5	2228168,5	1918260	618,98	1371455	160,08
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	9145	43402,5	108285	99140	1084,09	64882,5	149,49
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	2800013,5	6099786,5	8770178,5	5970165	213,22	2670392	43,78
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	6 459	11 863	12 536	6077	94,09	673	5,67
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	13 978 208	27 014 149	37 980 636	24002428	171,71	10966487	40,60
3.2. Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	13 978 208	27 014 149	37 980 636	24002428	171,71	10966487	40,60
3.3. Операційні витрати	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2 963 867	4 542 010	7 763 043	4799176	161,92	3221033	70,92
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	Форма 1-ПВ	993 863	2 041 184	3 751 753	2757890	277,49	1710569	83,80
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	(3.4/2.4/12)*1000	12823	14339	24940	12117	94,50	10601	73,94

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	5 033 955	9 184 861	13 202 722	8168767	162,27	4017861	43,74
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2 345 315	4 713 074	5 536 083	3190768	136,05	823009	17,46
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2 325 805	4 605 496	5 045 587	2719782	116,94	440091	9,56
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2 288 062	4 238 624	4 085 060	1796998	78,54	(153564)	(3,62)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	3.2 / п.2.4	2164,14	2277,18	3029,73	865,6	40,00	753	33,05
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ	0,842	0,175	0,268	(0,57)	(68,14)	0,1	53,68
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	45,10	31,53	17,05	(28,06)	(62,21)	(14,49)	(45,94)
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	4,99	4,43	4,33	(0,66)	(13,25)	(0,10)	(2,21)
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	72	81	83	11	15,28	2	2,26
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	1,73	1,17	0,97	(0,76)	(44,02)	(0,20)	(16,96)
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2	0,21	0,17	0,20	(0,01)	(3,60)	0,04	21,57
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	80,00	58,53	37,04	(42,95)	X	(21,49)	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	137,96	91,28	53,99	(83,97)	X	(37,29)	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	79,13	103,77	71,31	(7,82)	X	(32,45)	X

Примітка. Розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства

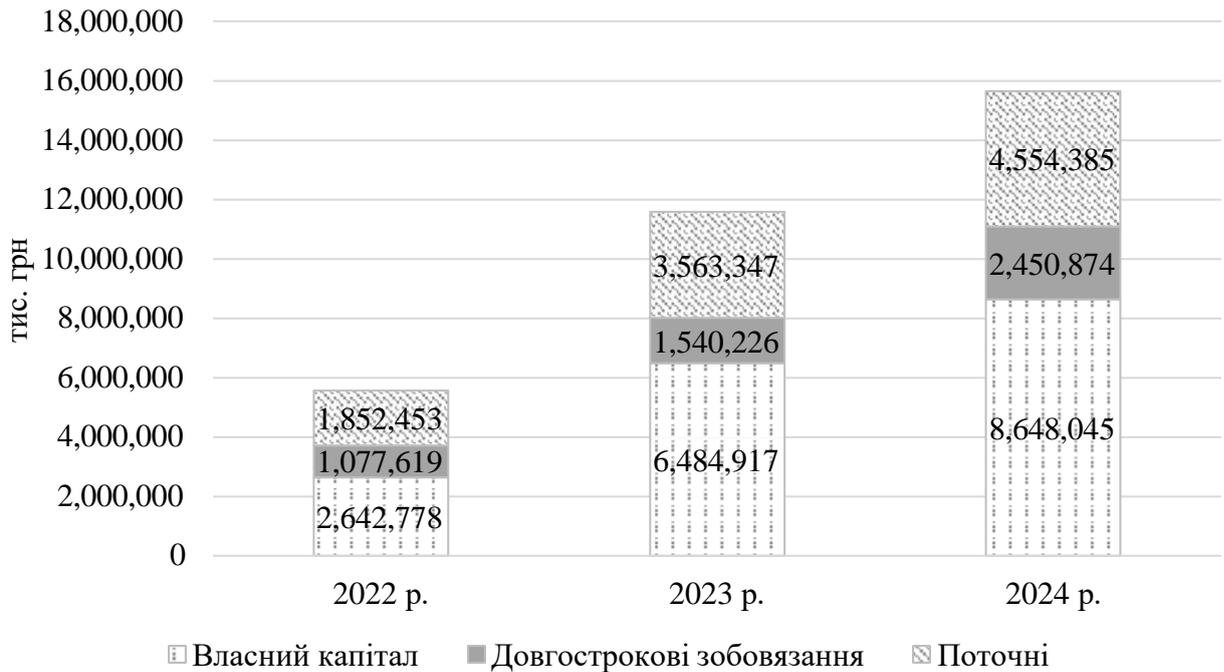


Рисунок 2.5 – Динаміка та структура капіталу ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за фінансовою звітністю підприємства

На рис. 2.6 наведено динаміку необоротних активів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

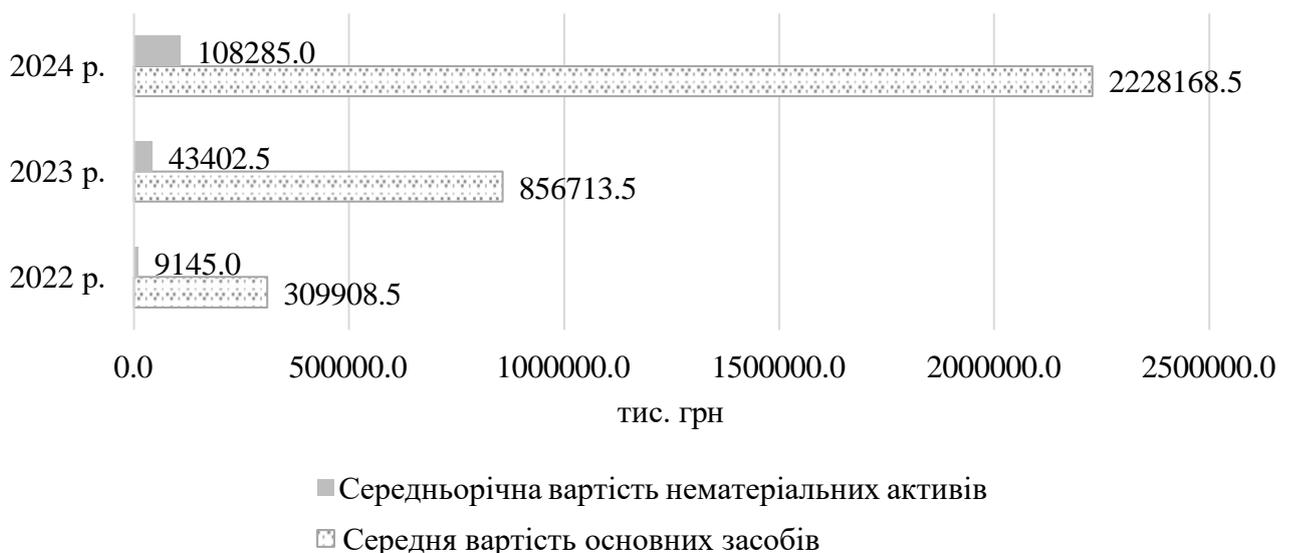


Рисунок 2.6 – Динаміка необоротних активів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними табл. 2.2

Аналіз ресурсного забезпечення ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» за 2022-2024 рр. (рис. 2.6) свідчить про активне нарощування як матеріальної, так і нематеріальної бази й трудового персоналу товариства. Загальна вартість необоротних активів зросла у 43 рази, з акцентом на значні інвестиції у основні засоби та нематеріальні активи.

Основні засоби є головним рушієм зростання необоротних активів, адже середньорічна вартість основних засобів зросла у 6,2 рази: з 309 908,5 тис. грн у 2022 р. до 2 228 168,5 тис. грн у 2024 р., що вказує на масштабування бізнесу за рахунок придбання обладнання, будівель та значні капіталовкладення в матеріально-технічну базу.

Зростання нематеріальних активів узгоджується з інформацією про впровадження цифрових технологій, демонструючи інвестиції компанії у програмне забезпечення та цифрову інфраструктуру, необхідну для управління масштабованою мережею. Так, у 2022 р. середня вартість нематеріальних активів становила лише 9 145 тис. грн, а у 2024 р. – вже 108 285 тис. грн. Приріст за три роки становить 99 140 тис. грн або 1084,09 %, що свідчить про зростання інвестицій у ІТ-інфраструктуру, програмне забезпечення, патенти та інші нематеріальні ресурси.

Динаміка оборотних активів підприємства пов'язана з операційним зростанням, ефективність якого збільшилася у 2,3 рази (рис. 2.7).

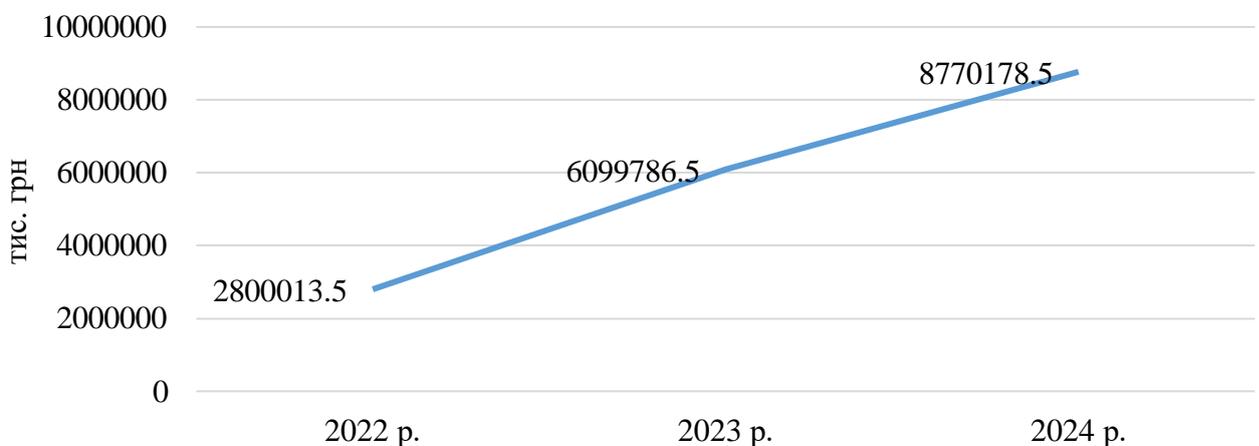


Рисунок 2.7 – Динаміка середніх залишків оборотних активів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними табл. 2.2

За даними рис. 2.7 середні залишки оборотних засобів зросли з 2 800 013,5 тис. грн у 2022 р. до 8 770 178,5 тис. грн у 2024 р. Абсолютне зростання склало 5 970 165 тис. грн або 213,22 %. У порівнянні з 2023 р. – на 2 670 392 тис. грн або на 43,78 %.

Кількість працівників товариства зросла з 6 459 осіб у 2022 р. до 12 536 осіб у 2024 р., що становить приріст на 6 077 осіб або 94,09 %. Зростання чисельності персоналу вказує на розширення масштабу діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» та потребу в додаткових трудових ресурсах для забезпечення зростаючих обсягів.

Аналіз основних економічних показників ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» за 2021-2024 рр. показав надзвичайно високі їх темпи зростання. Так, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс із 13 978 208 тис. грн у 2022 р. до 37 980 636 тис. грн у 2024 р., що становить 171,71 %. Порівняно з 2023 р. зростання склало 10 966 487 тис. грн (40,6%), що свідчить про стабільний попит та активну збутову діяльність підприємства (рис. 2.8).

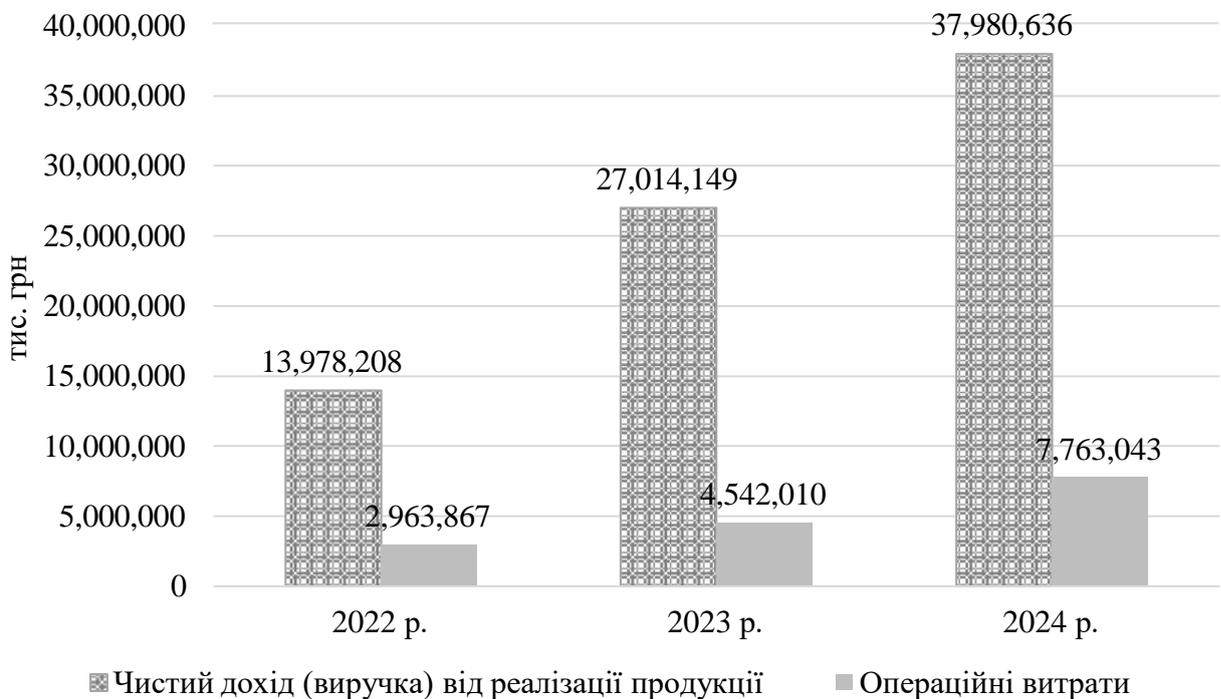


Рисунок 2.8 – Динаміка доходів та витрат ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними табл. 2.2

Як свідчать дані рис. 2.8, операційні витрати зростали пропорційно до доходу, що є очікуваним для торгового підприємства. При чому темпи їх приросту є дещо нижчими за темпи зростання доходів, що потенційно вказує на зростання ефективності діяльності підприємства.

Зростання фонду оплати праці в першу чергу пов'язано зі значним зростанням трудового колективу та підвищенням середньомісячної заробітної плати працівників майже у 2 рази. Якщо у 2022 р. середньомісячна заробітна плата становила 12 823 грн, то у 2024 р. її рівень досяг 24 940 грн, тоді як в Україні середній рівень заробітної плати складав 21 473 грн, а у сфері ритейлу 22 809 грн., що засвідчує конкурентоспроможність виплат своїм працівникам товариства [69].

Таким чином, приріст фонду заробітної плати за три досліджуваних роки становив 2 757 890 тис. грн, що є показником значного розширення діяльності підприємства, підвищення обсягів виробництва та залучення додаткової робочої сили.

Результативність діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» було визначено через порівняння основних фінансових показників: валового прибутку, прибутку від операційної та звичайної діяльності, чистого прибутку. Загальна динаміка цих показників свідчить про позитивну тенденцію до зростання, проте з деякими виключеннями (рис. 2.9).

За даними рис. 2.9 валовий прибуток підприємства збільшився протягом досліджуваного періоду у 1,6 разів: з 5 033 955 тис. грн у 2022 р. до 13 202 722 тис. грн у 2024 р. У порівнянні з 2023 р. зростання становило 4 017 861 тис. грн, або 43,74 %. Така динаміка вказує на ефективне управління закупівельними цінами та структурою асортименту, що дозволяє товариству підтримувати та навіть покращувати валову маржинальність в умовах зростання обсягів.

Прибуток від операційної діяльності також демонструє позитивну динаміку, але темпи зростання дещо нижчі і становили 1,4 рази, у порівнянні з 2022 р. та 1,8 разів, у порівнянні з 2023 р. Уповільнення зростання прибутку від операційної діяльності пов'язано зі збільшенням операційних витрат товариства.

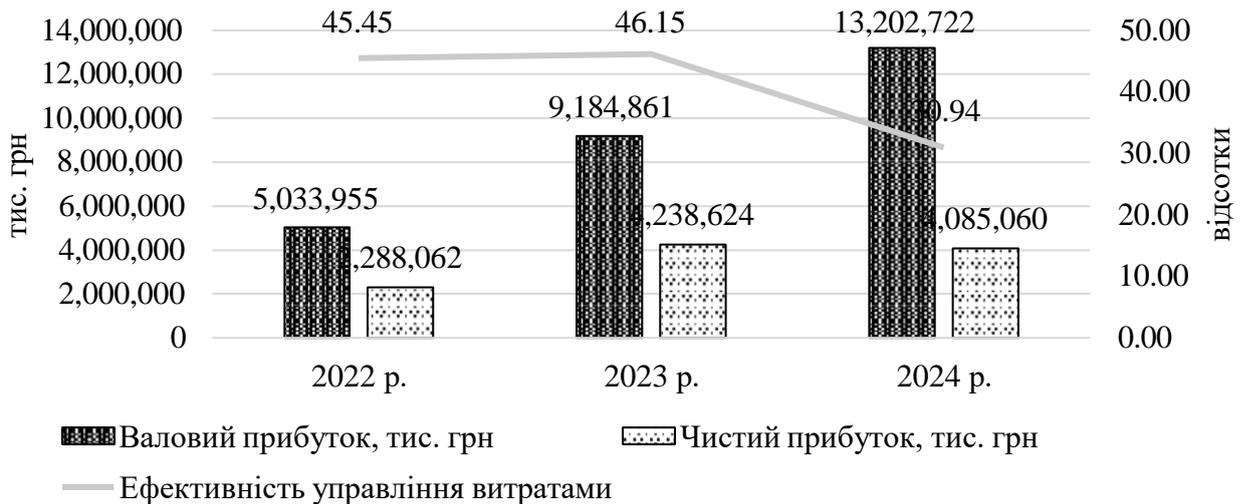


Рисунок 2.9 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними табл. 2.2

Найбільше занепокоєння викликає динаміка чистого прибутку, який у 2024 р. склав 4 085 060 тис. грн. У порівнянні з 2022 р. приріст становив 1 796 998 тис. грн (78,54 %), проте порівняно з 2023 р. спостерігалось зниження на 153 564 тис. грн (-3,62%), що вказує на зниження прибутковості бізнесу через зростання податкового навантаження та інших позапланових витрати. Високий рівень чистого прибутку є основним поясненням того, чому власний капітал досліджуваного товариства так швидко зростав за рахунок нерозподіленого прибутку, фінансуючи значну частину його масштабної експансії.

У процесі аналізу основних показників ефективності діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» простежувалася помітна зміна динаміки господарської активності, що свідчить про певні трансформаційні процеси в управлінні ресурсами та використанні капіталу (рис. 2.10).

За даними рис. 2.10, продуктивність праці працівників демонструвала стійку позитивну тенденцію. Її зростання протягом трьох років свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів за рахунок оптимізації чисельності персоналу та завдяки впровадженню новітніх технологій, що дозволили збільшити обсяг реалізації продукції на одного працівника.

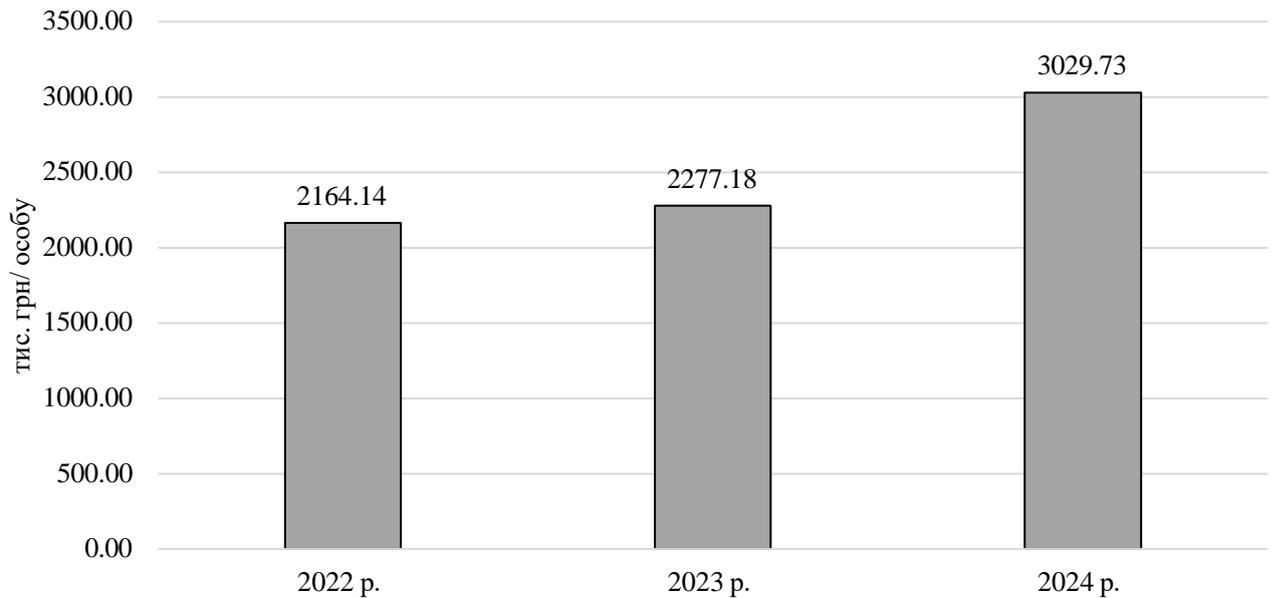


Рисунок 2.10 – Динаміка продуктивності праці одного працівника ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними табл. 2.2

Коефіцієнт зносу основних засобів показав значне зменшення у 2023 р. з подальшим зростанням у 2024 р., через масштабне оновлення матеріально-технічної бази у 2023 р. (відкриття 460 магазинів), після чого у 2024 р. почали проявлятися наслідки їх амортизації.

Проте, такі показники як коефіцієнт фондівдача, коефіцієнт обіговості оборотних засобів та коефіцієнта обіговості активів мали негативну динаміку до зниження. Фондовіддача протягом досліджуваного періоду суттєво знижувалась з 45,10 грн/грн у 2022 р. до 31,53 грн/грн у 2023 р. (на 13,57 грн), а в 2024 р. до 17,05 грн/грн, що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів також знизився з 4,99 оборотів у 2022 р. до 4,43 у 2023 р. та до 4,33 оборотів у 2024 р., що вказує на уповільнення обороту оборотного капіталу. Відповідно, середній період обороту збільшився з 72 днів у 2022 р. до 83 днів у 2024 р. Коефіцієнт капіталовіддача також зменшився з 1,73 оборотів у 2022 р. до 0,97 у 2024 р., тобто на 44,02%, що є свідченням падіння загальної ефективності використання активів підприємства.

Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції залишаються відносно

стабільними і становили 0,17–0,21 грн протягом досліджуваного періоду. При чому, у 2024 р. вони становили 0,20 грн, що на 0,01 грн менше, у порівнянні з 2022 р. та на 0,03 грн більше, у порівнянні з попереднім періодом.

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» та її здатності генерувати прибуток було розраховано показники рентабельності (рис. 2.11).

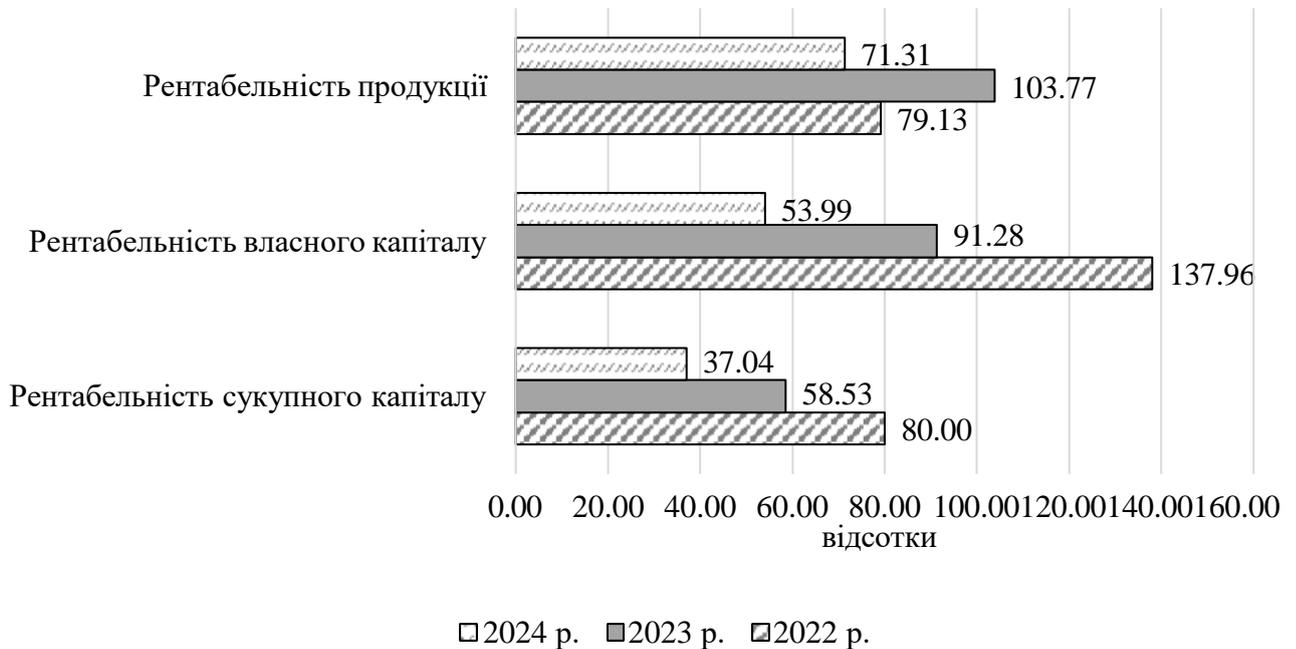


Рисунок 2.11 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними табл. 2.2

Відповідно даних рис. 2.11, рентабельність сукупного капіталу в 2022 р. становила 80,00 %, що свідчило про досить високу віддачу від вкладених ресурсів. У 2023 р. показник зменшився до 58,53 %, тобто на 21,47 %, а в 2024 р. ще знизився на 21,49 % до рівня 37,04 %. Загальне зниження за досліджуваний період склало 42,95 %, що вказує на поступове погіршення ефективності використання активів підприємства для генерування прибутку до оподаткування.

Рентабельність власного капіталу у 2022 р. була дуже високою і становила 137,96 %, проте вже у 2023 р. вона знизилася до 91,28 %, а у 2024 р. – до 53,99%.

Загальне зниження становило 83,97 %, що свідчило про зменшення ефективності використання власних коштів підприємства, хоча показник залишається відносно високим і демонструє потенціал для подальшого розвитку.

Рентабельність продукції зазнала менших коливань, проте також мала спадну динаміку. У 2024 р. вона становила 71,31 %, що на 7,82 %, у порівнянні з попереднім роком та на 32,45 %, у порівнянні з 2022 р., що вказує на зростання операційних витрат та зменшення маржинальності продукції.

На підставі отриманих даних було проведено розрахунок ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», отримані результати представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» за 2021-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,23	2,3	2,05	-2,18	-0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,65	1,58	1,18	-1,47	-0,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,76	1,19	0,65	-1,11	-0,54
Коефіцієнт фінансової автономії	0,68	0,56	0,55	-0,13	-0,01
Коефіцієнт фінансового важеля (заборгованості)	0,32	0,44	0,45	0,13	0,01
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	0,48	0,79	0,81	0,33	0,02

Примітка. Розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності, що характеризує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, зменшився з 4,23 у 2022 р. до 2,05 у 2024 р. при нормативному значенні >1,5. Таким чином, не дивлячись на зниження фінансової стійкості ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», його показник все ще відповідають нормативу, що вказує на високу загальну ліквідність товариства та його здатність покривати поточні зобов'язання.

Схожа тенденція спостерігається і щодо коефіцієнта швидкої ліквідності,

що виключає запаси з оборотних активів. Показник знизився з 2,65 у 2022 р. до 1,18 у 2024 р., що є суттєвим зменшенням на 1,47 пункту, проте відповідає нормативу ($>0,5-0,6$) протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що відображає частку найбільш ліквідних активів (грошових коштів) у складі потокових зобов'язань, також знизився – з 1,76 до 0,65 за період 2022–2024 рр., тобто на 1,11 пункту, що є негативною ознакою, проте, для досліджуваного товариства навіть після зниження він залишається досить високим (норматив 0,2–0,3), тому в екстрених ситуаціях ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» буде платоспроможним.

У сфері фінансової стійкості спостерігається поступове зростання залежності підприємства від позикового капіталу. Коефіцієнт фінансової автономії знизився з 0,68 у 2022 р. до 0,55 у 2024 р., що означає, що частка власного капіталу в структурі джерел фінансування зменшилася, хоча відповідає нормативному значенню, адже становить більше 50%.

Таким чином, у результаті дослідження господарської діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» за 2022-2024 рр. встановлено позитивну динаміку основних фінансових показників, особливо, значне зростання обсягів капіталу та доходів. Середня вартість сукупного капіталу підприємства збільшилася на 368,5 %, а власного капіталу – на 356,2 %, що свідчить про ефективне управління ресурсами та зростання фінансової стійкості. Показники прибутковості, такі як валовий прибуток і прибуток від операційної діяльності, також зросли, хоча темпи приросту сповільнилися у 2024 р. Разом з тим, спостерігається зниження рентабельності капіталу та фондівіддачі, що свідчить про зменшення ефективності використання залучених ресурсів. Досліджуване товариство демонструвало стабільний розвиток і високі темпи зростання, проте потребує підвищення ефективності управління витратами та ресурсами для забезпечення сталого прибуткового зростання.

2.3 Оцінка ефективності організації логістичних процесів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Ефективна логістика є основою стабільного зростання та розвитку підприємства. Саме тому ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» продовжує вкладати кошти у розвиток логістичного напрямку, відкриваючи нові розподільчі центри. На кінець 2024 р. товариство мало 4 розподільчі центри та 2 логістичних хабів в Україні, які щодня працювали, дотримуючись місії компанії: «Покращуй повсякденне життя людей, роблячи товари для дому та душі доступними».

Розподільчі центри та логістичні хаби розміщені по всій території України: м. Полтава, Львівській, Вінницькій та Київській областях. У лютому 2025 р. компанія відкрила логістичний комплекс West Gate Logistic площею 7400 кв. м у м. Стоянці Київської області, що на початковому етапі обслуговує 150 магазинів у Києві та області, з перспективою розширення до 250 торгових точок. Завершення повномасштабного запуску всього комплексу заплановано на кінець 2026 року. Після чого компанія планує й надалі розширювати мережу логістичних хабів у різних регіонах України [12].

Комплекс West Gate Logistic розроблявся з орієнтацією на впровадження передових технологічних рішень, які в майбутньому планують масштабувати на всі складські об'єкти мережі. Так, у даному розподільчому центрі передбачається впровадження системи точного обліку та управління запасами, встановлення автоматизованих сортувальних конвеєрів з функцією вибірки товарів, а також інтеграція інтелектуальних аналітичних систем, що дозволить зменшити час простою та підвищити загальну ефективність роботи логістичної інфраструктури (рис. 2.12).

У даний логістичний центр ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» (рис. 2.12) уже вкладала понад 50 млн євро [25]. Досліджуване товариство активно співпрацює з понад 400 постачальниками, з яких близько 70% вітчизняні виробники. Така стратегія дозволяє не лише підтримувати український бізнес, а й мінімізувати логістичні витрати та скоротити час доставки продукції до розподільчих центрів.

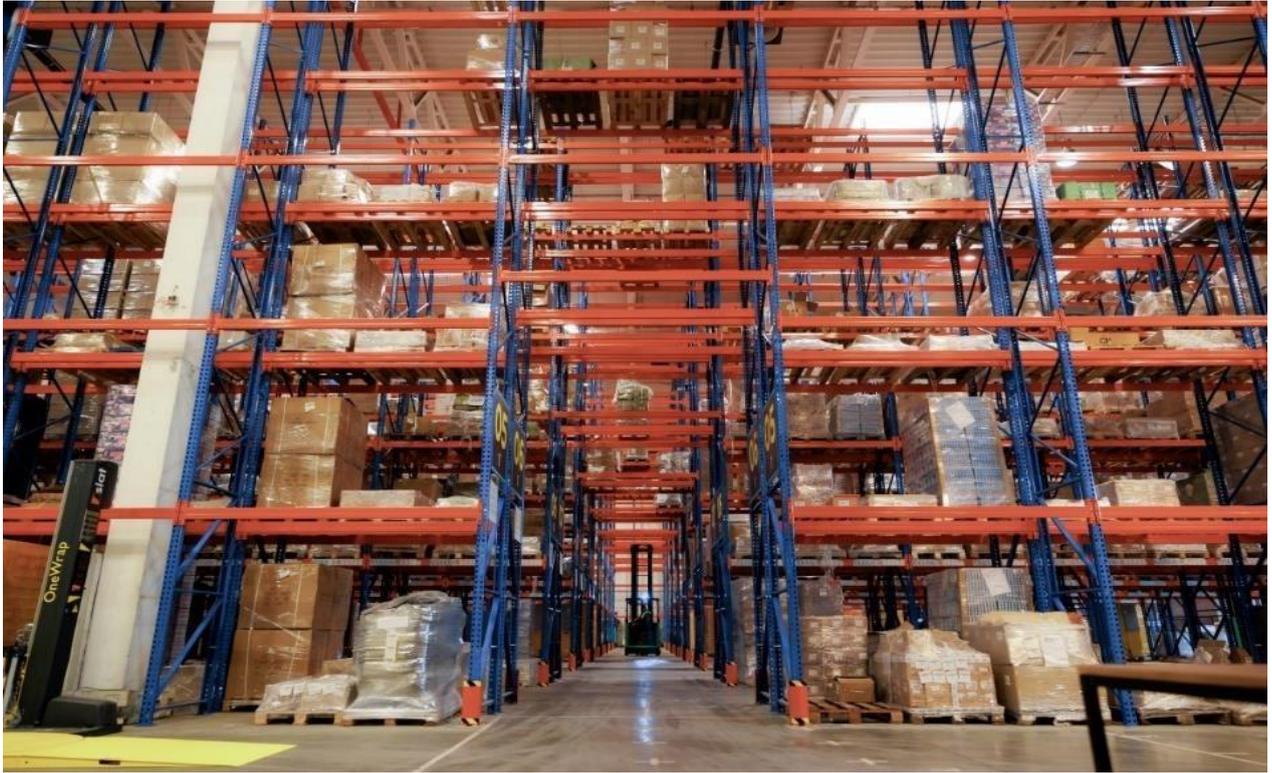


Рисунок 2.12 – Логістичний комплекс West Gate Logistic (Київська область) [12]

ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» має налагоджену систему логістики, що забезпечує швидке та ефективне переміщення товарів від постачальників до полиць магазинів, загальну схему якої представлено на рис. 2.13.

Як свідчать дані рис. 2.13, ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» відкрите до нових партнерів і пропонує виробникам можливість представити свою продукцію як під власними торговими марками, так і під брендовими назвами. Особливо конкурентною є ніша товарів швидкого обороту (FMCG), де компанія шукає нових постачальників для розширення асортименту.

Для потенційних постачальників мережа «Аврора» створила спеціальний розділ на своєму корпоративному сайті, де можна подати заявку на співпрацю, що спрощує процес налагодження партнерських відносин та дозволяє швидко реагувати на нові можливості. Проте, досліджуване товариство вимірює рівень NPS (Net Promoter Score) не лише серед покупців і співробітників, а й серед партнерів-постачальників. Основні критерії оцінювання представлені на рис. 2.14.

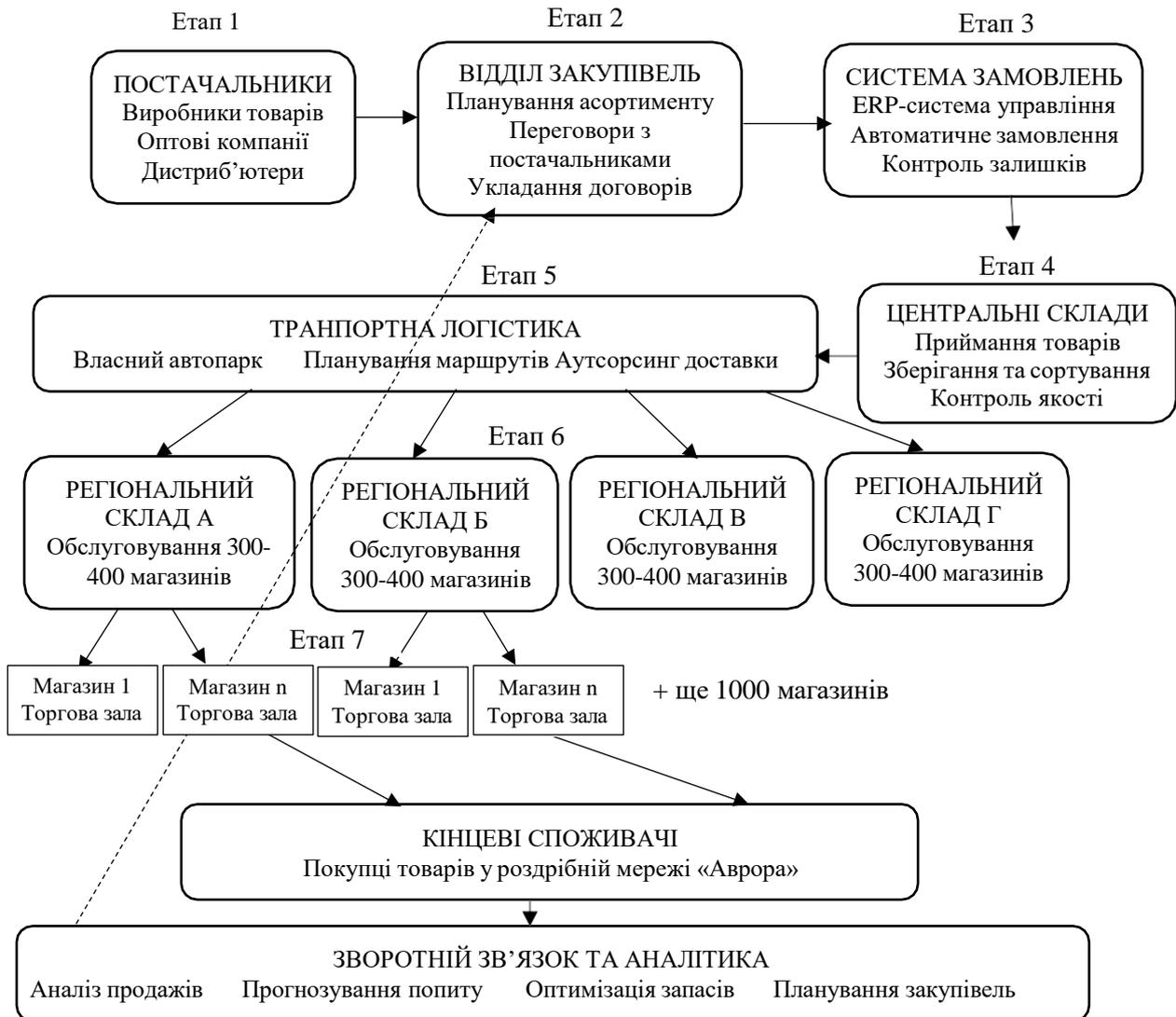


Рисунок 2.13 – Організаційний процес логістики ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» (Аврора)

Примітка. Побудовано автором за даними [54]

Як свідчать дані рис. 2.14, у 2024 р. показник NPS в цій категорії досягав 94%. Постачальники високо цінують прозорість у взаємодії з ритейлером. ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» заздалегідь формує річний прогноз продажів і ділиться очікуваним зростанням обсягів реалізації з партнерами, що дозволяє постачальникам заздалегідь планувати розширення виробничих потужностей.

Окрему увагу компанія приділяє удосконаленню «останньої милі» – процесу доставки товарів до магазинів. Задля цього використовуються чітко сплановані маршрути, власний автотранспорт, а також інструменти для моніторингу й аналізу ефективності логістичних операцій.



Рисунок 2.14 – Критерії оцінювання постачальників ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Примітка. Побудовано автором за внутрішньою інформацією товариства

Крім того, значну роль у прискоренні обробки товарів на місцях відіграють інноваційні рішення: у магазинах встановлюються каси самообслуговування з голосовими підказками та прайсчекери власної розробки, що дозволяють швидко оновлювати інформацію про ціни [51].

Розвиток логістичної мережі також охоплює міжнародний напрямок. Так, у 2024 р. «Аврора» відкрила розподільчий центр у місті Бакеу (Румунія), що забезпечило стрімке зростання мережі в цій країні. Усі ці заходи спрямовані на підвищення ефективності логістики, зниження витрат і створення масштабованої системи, готової до подальшого розширення мережі як в Україні, так і за кордоном.

Оцінка ефективності організації логістичних процесів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» (Аврора), ґрунтуючись на проведеному аналізі фінансових показників та інформації про діяльність компанії, дозволяє зробити висновок про високий рівень ефективності її логістичної системи, яка успішно підтримує надзвичайно швидке зростання бізнесу у форматі дискаунтера (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники оцінки ефективності логістичної системи ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Запаси	1494581	2584470	3971368	2476787	1386898
Виробничі запаси	52160	40474	97182	45022	56708
Незавершене виробництво	0	0	0	0	0
Готова продукція	0	2085	4349	4349	2264
Товари	1442421	2534558	3869837	2427416	1335279
Гроші та їх еквіваленти	1663798	4236753	2949815	1286017	-1286938
Витрати на збут	2206589	3949305	7143677	4937088	3194372
Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей)	0,04	0,02	0,03	-0,01	0,01
Витрати утримання запасів	74,73	129,22	198,57	123,8	69,3
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	0,74	0,87	0,92	0,2	0,1
Рентабельність каналів збуту	2,26	2,32	1,85	-0,4	-0,5

Примітка. Розраховано автором за фінансовою звітністю товариства

Відповідно даним табл. 2.4, упродовж аналізованого періоду загальні запаси підприємства зросли із 1 494 581 тис. грн до 3 971 368 тис. грн, що демонструє зростання на 2 476 787 тис. грн або на 165,72 %, що свідчить про активне накопичення товарно-матеріальних цінностей за рахунок розширення діяльності.

Структурно найбільшу частину запасів становлять товари, обсяг яких зріс з 1 442 421 тис. грн до 3 869 837 тис. грн (зростання на 168,29 %). Така динаміка вказує на значну орієнтацію діяльності підприємства на торговельні операції, що відповідає специфіці діяльності товариства. Натомість виробничі запаси, хоча й продемонстрували зростання з 52 160 тис. грн до 97 182 тис. грн, мали набагато меншу частку в загальній структурі запасів. Їх зростання на 86,32 % у 2023 р. та на 140,11 % у 2024 р. свідчить про поступове нарощування виробничих можливостей або забезпечення стабільності виробничих процесів (рис. 2.15).

Як показують дані рис. 2.15, грошові кошти та їх еквіваленти зросли у 2023 р. до 4 236 753 тис. грн, але знизилися до 2 949 815 тис. грн у 2024 р. в наслідок перенаправлення фінансових ресурсів у товарно-матеріальні запаси.

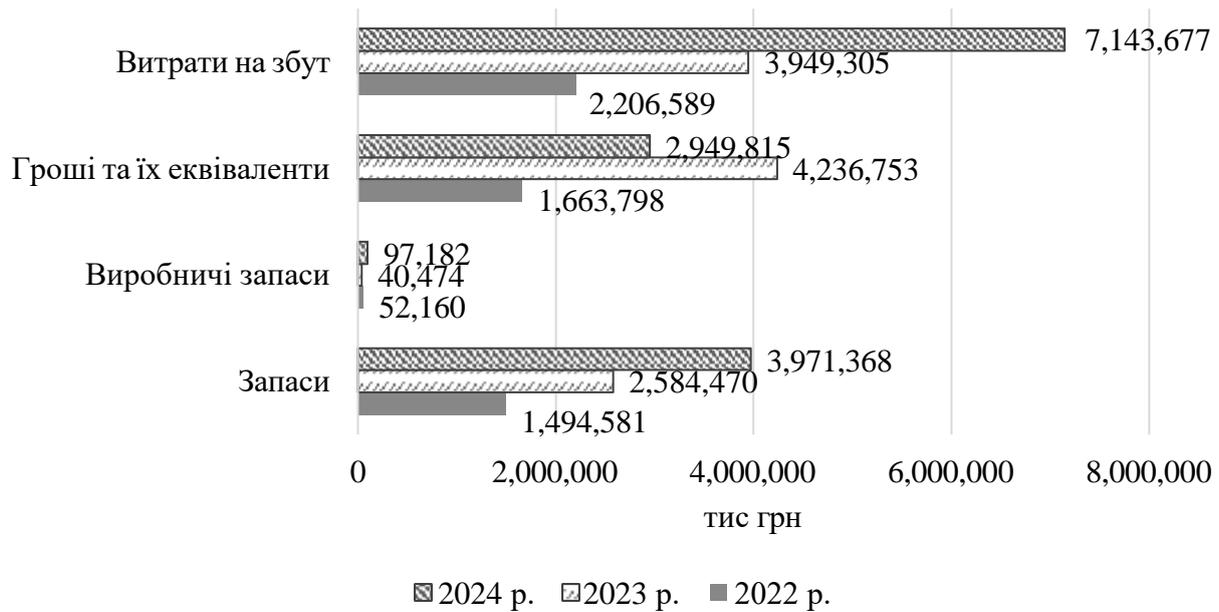


Рисунок 2.15 – Показники оцінки логістичної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними табл. 2.4

Витрати на збут зросли майже втричі за два роки (з 2 206 589 тис. грн до 7 143 677 тис. грн), що свідчить про активну експансію ринку, розвиток логістики, маркетингу та продажів.

Коефіцієнт накопичення, який визначає частку виробничих запасів у структурі матеріальних ресурсів, коливався в межах 0,02-0,04. У 2024 р. він дещо підвищився до 0,03, що свідчить про незначне посилення виробничої складової в загальних запасах, однак усе ще вказує на переважання товарного сегмента.

Протягом 2022-2024 рр. витрати на утримання запасів суттєво зросли: з 74,73 тис. грн у 2022 р. до 198,57 тис. грн у 2024 р., що на 123,8 тис. грн більше порівняно з 2022 р. і на 69,3 тис. грн більше, ніж у 2023 р. Така динаміка свідчить про активне накопичення товарних запасів та збільшення їх вартості обслуговування, що є результатом масштабування діяльності товариства.

Частка логістичних витрат у структурі загальних витрат також зросла з 0,74 у 2022 р. до 0,92 у 2024 році, що вказує на посилення ролі логістики у загальній собівартості функціонування підприємства. Водночас спостерігається зниження рентабельності каналів збуту: з 2,26 % у 2022 р. до 1,85 % у 2024 р., тобто на

0,4 % порівняно з 2022 р. і на 0,5 %, у порівнянні з попереднім роком, що вказує на зростання витрат на продаж та зменшення ефективності комерційних каналів.

Отже, логістична діяльність ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» характеризується активним розширенням масштабів і нарощуванням запасів, що, з одного боку, свідчить про зростання обсягів діяльності, а з іншого – потребує підвищеної уваги до ефективності управління ресурсами, зокрема товарними запасами та витратами на збут.

Аналіз показників ділової активності також здатна оцінити ефективність організації логістичних процесів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Коефіцієнт оборотності активів (разів)	3,37	2,33	2,43	-0,94	0,1
Коефіцієнт оборотності запасів (разів)	5,98	6,9	6,24	0,26	-0,66
Період обороту запасів (дні)	60,99	52,9	58,5	-2,49	5,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (разів)	129,83	1303,08	1391,23	1261,4	88,15
Період обороту дебіторської заборгованості (дні)	2,81	0,28	0,26	-2,55	-0,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (разів)	14,95	14,52	17,15	2,2	2,63
Період обороту кредиторської заборгованості (дні)	24,41	25,14	21,28	-3,13	-3,86
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (разів)	5	4,17	4,39	-0,61	0,22

Примітка. Розраховано автором за фінансовою звітністю товариства

За даними табл. 2.5 можна зробити висновок про зниження коефіцієнта оборотності активів, який у 2024 р. становив 2,43 рази, що нижче рівня 2022 р. на 0,94, але на 0,1 вище порівняно з 2023 р., що свідчить про деяке покращення ефективності використання активів у 2024 р. після їх значного погіршення в 2023 р., хоча рівень ефективності все ще не відновився до показників 2022 р.

Коефіцієнт оборотності запасів демонструє нестабільну динаміку: після

зростання з 5,98 у 2022 р. до 6,9 у 2023 р., у 2024 р. він знизився до 6,24, що вказує на загальну позитивну тенденцію до прискорення обороту, проте з погіршенням у 2024 р. Відповідно, період обороту запасів скоротився із 60,99 днів у 2022 р. до 52,9 днів у 2023 р., проте, підвищився до 58,5 днів у 2024 р.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості різко зріс із 129,83 у 2022 р. до 1391,23 у 2024 р. Така значна позитивна динаміка (зростання на 1261,4 рази) свідчить про суттєве прискорення розрахунків із покупцями, що позитивно впливає на ліквідність. Відповідно, період обороту дебіторської заборгованості скоротився з 2,81 до 0,26 днів, тобто на 2,55 днів, що свідчить про практично миттєве повернення коштів за відвантажену продукцію, що мінімізує ризики неплатежів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також мав позитивну динаміку, збільшившись із 14,95 у 2022 р. до 17,15 разів у 2024 р, що вказує на можливість підприємства швидко розраховуватися зі своїми постачальниками, що свідченням покращення фінансової дисципліни. Період обороту кредиторської заборгованості скоротився з 24,41 до 21,28 днів, що є позитивним сигналом для партнерів компанії.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2024 р. становив 4,39 рази, що нижче показника 2022 р. (5 разів), але на 0,22 вище, ніж у 2023 р., що вказує на деяке зниження ефективності використання власного капіталу в довгостроковій перспективі, хоча в останньому році ситуація покращилася.

Отже, ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» демонструє загальне покращення в сфері розрахунків із контрагентами, зокрема суттєве прискорення дебіторської та кредиторської оборотності, що сприяє фінансовій стабільності. Разом з тим, деяке уповільнення обороту запасів і активів свідчить про потребу в додатковій оптимізації логістичних процесів та структури активів.

Останнім етапом дослідження ефективності логістичних процесів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» була оцінка основних показників (КРІ), які охоплюють різні аспекти діяльності – витрати, час, якість, використання ресурсів. Аналіз доступних логістичних КРІ та їх оцінка представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Ключові логістичні індикатори (KPI) ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» за 2022–2024 рр.

КPI (Назва показника)	Метод розрахунку	Тенденція/Примітки	Значення
Рівень виконання замовлень постачальниками (OTIF)	% замовлень, що надійшли вчасно та в повному обсязі	Критично важливий для забезпечення наявності товарів у магазинах., високий рівень.	80%
Рівень своєчасної доставки до магазинів (OTD)	% доставок до магазинів, виконаних згідно графіку	Життєво необхідний для операційної ефективності мережі. З масштабом зростає складність. Успіх потребує високого показника.	75%
Точність комплектування замовлень на складі	% замовлень, зібраних без помилок	Впливає на витрати (повернення) та задоволеність магазинів/клієнтів. Автоматизація та WMS сприяють підвищенню.	85%
Рівень «ідеальних» замовлень (Perfect Order Rate)	% замовлень, що пройшли весь ланцюг без збоїв (вчасно, повний обсяг, без пошкоджень, правильні документи)	Інтегральний показник ефективності всього логістичного ланцюга. Високий рівень є ознакою зрілої логістичної системи.	80%
Точність обліку запасів	Відповідність між фізичною та обліковою наявністю запасів	Важливо для уникнення «прихованого» дефіциту або надлишку. WMS та технології (сканування, RFID) є ключовими.	90%

Примітка. Розраховано автором за внутрішньою документацією товариства

Аналіз даних, представлених у табл. 2.6 показав, що рівень виконання замовлень постачальниками стосується вхідної логістики. Значення 80% означає, що кожен п'ятий вантаж від постачальників надходить або із запізненням, або не в повному обсязі, або має інші невідповідності, що є досить низький показник для ефективного ланцюга постачань. Покращення цього показника вимагає тіснішої співпраці з постачальниками, перегляду умов контрактів, електронного обміну даними (EDI) для підвищення прозорості та координації.

Рівень своєчасної доставки до магазинів стосується вихідної логістики – доставки товарів зі складів компанії до її торгових точок. Значення 75% означає, що кожен четвертий вантаж до магазину запізнюється. Для розгалуженої мережі магазинів, особливо формату дискаунтера, де швидкий оборот є ключовим,

своєчасна доставка є критично важливою. Затримки можуть призводити до:

пустих полиць у магазинах та втрачених продажів;

незапланованих ситуацій у магазинах (персонал очікує вантаж, змінюються графіки розвантаження);

потенційного невдоволення клієнтів через відсутність потрібного товару.

Зазначений показник вказує на необхідність оптимізації транспортної логістики: покращення планування маршрутів, управління автопарком, координації з водіями та магазинами.

Точність комплектування замовлень на складі відображає якість роботи складського персоналу та системи при підготовці замовлень для відправки. 85% означає, що 15% зібраних замовлень містять помилки (неправильна кількість, не той товар, пошкодження при комплектуванні тощо). Помилки комплектування мають значні негативні наслідки:

додаткові витрати на обробку повернень та коригування;

невідповідності в обліку запасів як на складі, так і в магазині;

затримки в роботі магазинів при прийманні товару;

зниження загального рівня «ідеальних» замовлень.

Покращення цього показника вимагає вдосконалення процесів на складі, впровадження або більш повного використання WMS, навчання персоналу, використання технологій (сканери штрих-кодів, голосове комплектування).

Рівень «ідеальних» замовлень – комплексний показник, що є одним з найкращих індикаторів загальної логістичної ефективності, оскільки він вимірює частку замовлень, які надходять до кінцевого пункту (магазину) вчасно, в повному обсязі, без пошкоджень та з правильною документацією. Значення 85% означає, що 15% замовлень мають хоча б один дефект, що є наслідком накопичення помилок на попередніх етапах, низький OTIF від постачальників, помилки комплектування на складі, затримки доставки. Покращення Perfect Order Rate вимагає інтегрованого підходу до всього ланцюга постачань та усунення «вузьких місць» на кожному етапі.

Точність обліку запасів відображає відповідність даних у системі

управління запасами (наприклад, WMS) реальній кількості товару на складі. 90% точності означає, що є 10% розбіжностей. Навіть 10% неточностей є досить значним показником і може призводити до Stockouts (система показує наявність, але товару немає фізично), що веде до втрачених продажів та затримок комплектування; надлишкових запасів (система не бачить наявний товар), що збільшує витрати на зберігання; помилок при комплектуванні замовлень; необхідності проведення частих інвентаризацій, що є ресурсомістким процесом. Покращення точності обліку запасів вимагає вдосконалення процесів приймання, розміщення, переміщення та відвантаження товарів на складі, дисципліни персоналу, а також використання сучасних технологій обліку (сканування, RFID).

Незважаючи на вражаючі фінансові результати та високу загальну ефективність бізнес-моделі ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», аналіз конкретних операційних логістичних показників виявляє істотний потенціал для вдосконалення.

Компанія має відносно високу точність обліку запасів, хоча є куди прагнути. Найбільшим досягненням є, ймовірно, загальна здатність логістики підтримувати такий швидкий товарооборот, що відображено у високій оборотності запасів. Найбільш критичними ділянками, що потребують уваги, є своєчасність доставки до магазинів (OTD), рівень виконання замовлень постачальниками (OTIF) та точність комплектування на складі.

Ефективна логістика досліджуваного товариства сприяє фінансовій стабільності компанії через наступні основні аспекти:

- швидкий продаж запасів (висока оборотність) перетворює їх на грошові кошти, що позитивно впливає на показники ліквідності;

- поєднання надзвичайно низького періоду обороту дебіторської заборгованості та ефективного управління періодом обороту кредиторської заборгованості;

- зменшення втрати товарів через пошкодження, крадіжки або закінчення терміну придатності, що безпосередньо впливає на собівартість та прибуток;

діджиталізації логістичних процесів. Всі досягнення у логістиці в умовах такого масштабу та темпів зростання були б неможливими без активного впровадження цифрових технологій. ERP, WMS, TMS системи та аналітика даних.

Саме діджиталізація надає логістичній системі «Аврори» необхідну масштабованість, гнучкість та прозорість для ефективного управління в умовах бурхливого розвитку:

- точне прогнозування попиту та планування закупівлі та поставки;
- оптимізація руху товарів на складах та маршрутів доставки до магазинів;
- контролювання запасів та операцій в режимі реального часу;
- автоматизація рутинних процесів, підвищення швидкості та точності;
- прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі актуальних даних.

У 2024 р. ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» переглянула свою стратегію та зосередилася на розвитку онлайн-продажів через власну платформу Avroga.ua. Для підвищення якості обслуговування клієнтів були встановлені каси самообслуговування з голосовими підказками та прайсчекери власного виробництва – пристрої, що дозволяють покупцям швидко перевіряти ціни на товари, що є цілком внутрішньою розробкою компанії, яка забезпечує гнучкість у впровадженні змін і дає змогу постійно вдосконалювати функціональність.

Наявність мобільного застосунку, особистого кабінету та системи лояльності свідчить про розуміння досліджуваного товариства важливості цифрових каналів для взаємодії зі споживачами, що є не лише інструменти для підвищення лояльності та стимулювання продажів, але й джерела цінних даних про купівельну поведінку, які можуть бути використані для оптимізації логістики. Також, мобільний застосунок може включати функції, пов'язані з логістикою останньої милі, інформування про надходження товару, пошук найближчого магазину з наявним товаром тощо.

На основі проведеного аналізу було представлено матрицю SWOT-аналізу організації логістичних процесів мережі ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

(табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розгалужена логістична мережа в Україні: 4 розподільчі центри та 2 хаби	Значне зменшення грошових коштів через великі інвестиції у товарні запаси
Інвестиції в інновації. Впровадження автоматизованих сортувальних конвеєрів, інтелектуальних систем обліку та управління запасами (West Gate Logistic)	Зростання витрат на збут майже втричі, що вплинуло на прибутковість
Високий рівень цифровізації процесів. Встановлення кас самообслуговування з голосовими підказками, прайсчекери власної розробки, аналітика ефективності «останньої милі»	Незавершеність масштабного проекту (West Gate Logistic): повноцінний запуск лише очікується до 2026 року, що обмежує ефективність нових рішень у короткостроковій перспективі
Ефективна робота з постачальниками. Понад 400 партнерів, високий рівень NPS (94%), прозорість у плануванні та прогнозуванні споживання	
Власний автопарк та оптимізовані маршрути доставки, що дозволяє контролювати якість «останньої милі»	
Високі фінансові показники зростання товарних запасів на 168,29% свідчить про масштабування діяльності	
Можливості	Загрози
Розширення логістичної мережі в Україні	Економічна та геополітична нестабільність в Україні
Міжнародна експансія	Залежність від наявності потужностей у партнерів
Пошук нових постачальників у FMCG-сегменті	Загроза інфляції та зростання транспортних витрат
Залучення нових партнерів через онлайн-платформу	Тривалий інвестиційний цикл розвитку нових об'єктів

Примітка. Авторська розробка

Відповідно даним табл. 2.7 організації логістичних процесів на ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» свідчить про потужну логістичну інфраструктуру, високий рівень цифровізації та ефективну взаємодію з постачальниками, що дозволяє йому масштабувати діяльність і підтримувати контроль над якістю доставки. Проте, значні інвестиції в товарні запаси та незавершеність ключового проекту (West Gate Logistic) створюють ризики фінансової напруги та знижують короткострокову ефективність. Незважаючи на це, наявні можливості для розширення мережі та виходу на міжнародні ринки дозволяють компенсувати

зовнішні загрози, такі як інфляцію та геополітичну нестабільність, за умови збереження адаптивності та стратегічного планування.

Таким чином, аналіз логістичної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» засвідчив високий рівень ефективності організації логістичних процесів, що проявляється у динамічному розширенні логістичної інфраструктури, впровадженні сучасних технологій, налагодженій взаємодії з постачальниками та зростанні обсягів товарно-матеріальних запасів. Значні інвестиції у відкриття нових розподільчих центрів та логістичних хабів, зокрема комплексу West Gate Logistic, сприяють підвищенню швидкості та якості обслуговування магазинів, а також формуванню масштабованої та стійкої логістичної системи. Результати фінансової діяльності компанії підтверджують, що логістична стратегія ефективно підтримує інтенсивне зростання бізнесу, як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» та проведено оцінку його логістичної діяльності.

1. Об'єктом системи управління ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» виступає багатоформатна мережа роздрібної торгівлі «Аврора мультімаркет», яка спеціалізується на реалізації товарів повсякденного попиту за доступними цінами, а суб'єктом управління – директор підприємства Доценко Олександр Олексійович та засновник – компанія AVRORARETAIL INVESTMENTS LIMITED (Кіпр), кінцевим бенефіціаром якої є громадянин України Жиденко Лев Анатолійович. Ефективне функціонування системи управління, з урахуванням складної макроекономічної ситуації в Україні, забезпечило підприємству динамічне зростання фінансових показників, розширення торговельної мережі та закріплення лідерських позицій у форматі недорогих

неспеціалізованих магазинів, що свідчить про високий рівень адаптивності та стратегічного менеджменту в умовах турбулентного ринкового середовища.

2. Узагальнюючи результати аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок, що підприємство демонструє динамічний розвиток і стабільне зростання основних фінансових показників. Зокрема, відбулося істотне збільшення як власного, так і сукупного капіталу, що свідчить про зростання фінансової стійкості та активну інвестиційну діяльність. Позитивна динаміка чистого доходу, операційного прибутку та продуктивності праці підтверджує ефективне використання ресурсів. Водночас спостерігається зниження рентабельності, що вказує на необхідність підвищення ефективності управління витратами та активами для збереження високого рівня прибутковості у довгостроковій перспективі.

3. Проведене дослідження логістичних процесів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» дозволяє дійти висновку, що компанія володіє високоефективною, гнучкою та масштабованою логістичною системою, яка забезпечує стабільне зростання, конкурентоспроможність і розширення присутності як на національному, так і міжнародному ринках. Високий рівень інвестицій у логістичну інфраструктуру, впровадження інноваційних технологій, оптимізація «останньої милі» та тісна співпраця з постачальниками сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню витрат і поліпшенню сервісу для кінцевого споживача. Такі досягнення підтверджують стратегічну важливість логістики в загальній системі управління компанією та демонструють її здатність до динамічного масштабування відповідно до потреб ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1 Шляхи розвитку логістичної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» в умовах діджиталізації

ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» демонструє вражаючі фінансові результати та високу загальну операційну ефективність, значною мірою завдяки вже впровадженим цифровим рішенням. Однак, аналіз конкретних операційних показників логістики вказує на наявність суттєвого потенціалу для подальшого вдосконалення.

Ключові шляхи розвитку логістичної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» в умовах діджиталізації наведені на рис. 3.1.

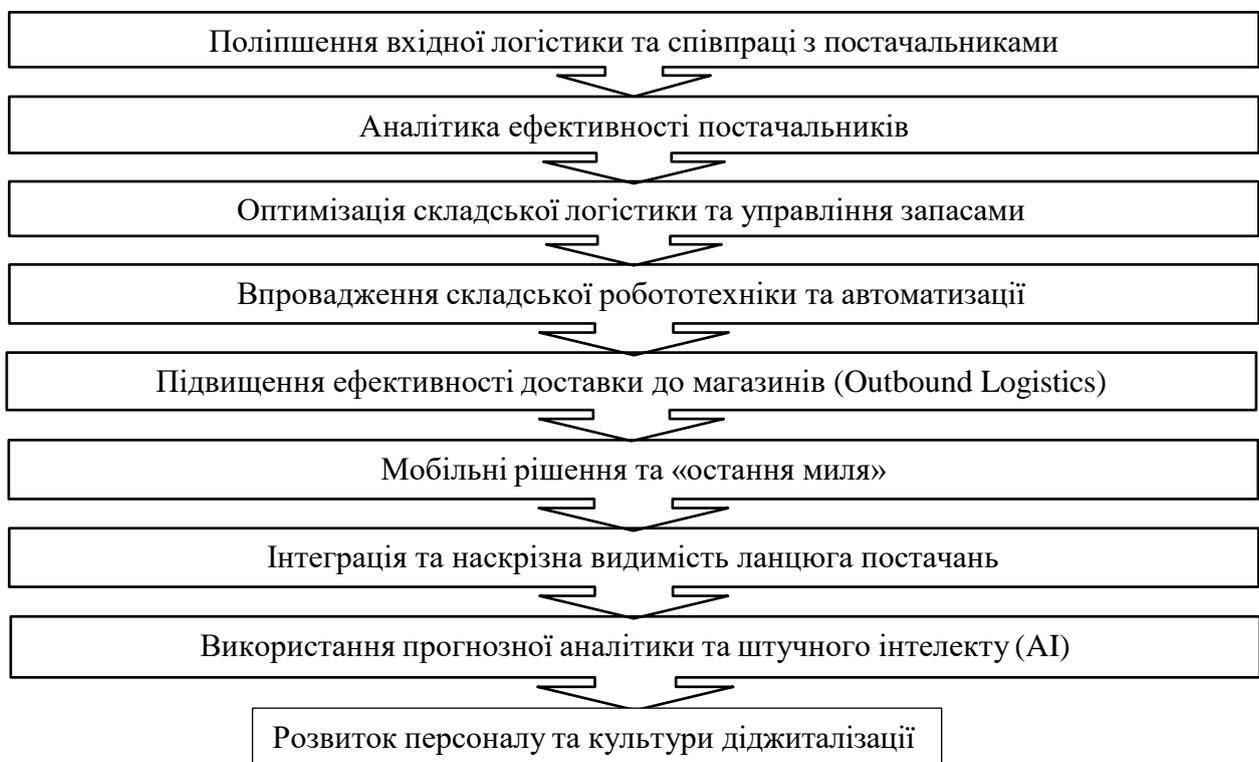


Рисунок 3.1 – Ключові шляхи розвитку логістичної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Примітка. Сформовано автором.

Розглянемо більш детально ключові шляхи розвитку логістичної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»:

1. Поліпшення вхідної логістики та співпраці з постачальниками. Глибока інтеграція SCM-систем та EDI з постачальниками через низький рівень виконання замовлень постачальниками (OTIF - 80%). Рішення це впровадження та/або поглиблення вже існуючих систем управління ланцюгами постачань (SCM) та систем електронного обміну даними (EDI) з ключовими постачальниками. Це дозволить в реальному часі отримувати інформацію про статус замовлень, відвантажень, прогнозувати відхилення. Очікуваний результат це значне підвищення OTIF, зменшення часу приймання товарів, краще планування складських операцій, зниження ризиків відсутності товарів.

2. Аналітика ефективності постачальників на основі даних. Проблема полягає у недостатній прозористі та контролі за якістю поставок. Вирішення це розробка дашбордів та аналітичних звітів для постійного моніторингу показників OTIF, якості товару, дотримання термінів. Використання Big Data для виявлення закономірностей та слабких місць у взаємодії з постачальниками. Очікуваний результат прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору та оцінки постачальників, стимулювання їх до покращення якості послуг.

3. Оптимізація складської логістики та управління запасами. Поглиблене використання WMS з розширенням функціоналу. Поточна проблема це точність комплектування замовлень на складі (85%), точність обліку запасів (90%). Рішенням є впровадження передових функцій WMS, голосове комплектування (Voice Picking) або Pick-to-Light/Put-to-Light системи, автоматизація та підвищення точності процесу збирання замовлень, зменшення людського фактора, RFID-технології для автоматичного, швидкого та високоточного обліку руху товарів на складі, інвентаризації в режимі реального часу. Оптимізація топології складу з використанням WMS для динамічного управління розміщенням товарів з урахуванням швидкості обороту (ABC-аналіз). Очікується в наслідок впровадження збільшення точності комплектування до 95%+, підвищення точності обліку запасів до 95%+, прискорення складських

операцій, зменшення витрат на обробку помилок та інвентаризацію.

4. Впровадження складської робототехніки та автоматизації. На поточному етапі проблеми виникають через великі обсяги товарообігу, необхідність підвищення швидкості та ефективності. Рішення це розгляд можливості впровадження автоматизованих керованих транспортних засобів (AGV/AMR) для переміщення товарів на складі, автоматичних сортувальних систем для швидкого та точного розподілу товару за магазинами. Очікуваний вплив це істотне підвищення пропускної здатності складу, зменшення витрат на оплату праці та ризику людських помилок, прискорення обробки замовлень.

5. Підвищення ефективності доставки до магазинів (Outbound Logistics), глибока інтеграція TMS та впровадження GPS-моніторингу. На разі рівень своєчасної доставки до магазинів (OTD 75%). Вирішення проблеми це використання TMS для автоматичного планування маршрутів з урахуванням дорожньої ситуації, вікон доставки, завантаженості. Впровадження GPS-моніторингу та телематики для контролю за рухом транспорту в реальному часі. Результатом має бути значне підвищення OTD до 90%+, оптимізація транспортних витрат, зменшення часу доставки, покращення сервісу для магазинів.

6. Мобільні рішення та «остання миля» має вирішити проблему складності комунікації та обміну інформацією на «останній милі». Розробка або впровадження мобільних додатків для водіїв (план маршруту, статус доставки, фотопідтвердження) та для персоналу магазинів (відстеження замовлення, сканування при прийманні). Результат впровадження прозорість процесу доставки, прискорення приймання товарів у магазинах, зменшення помилок.

7. Інтеграція та наскрізна видимість ланцюга постачань через побудову єдиної цифрової логістичної екосистеми. Зараз рівень «ідеальних» замовлень (85%), потреба у наскрізній оптимізації. Посилення впровадження забезпечення безшовної інтеграції між усіма логістичними системами (ERP, SCM, WMS, TMS) та зовнішніми партнерами. Впровадження єдиної платформи для збору та аналізу даних з усього ланцюга постачань. Очікуваний результат підвищення рівня

«ідеальних» замовлень, наскрізна видимість усіх процесів, швидке виявлення та усунення проблем, оптимізація всього ланцюга постачань як єдиного цілого.

8. Використання прогнозної аналітики та штучного інтелекту (AI). Зараз велика проблема це складність точного прогнозування попиту, оптимізації запасів у масштабі через негативний вплив зовнішнього середовища. Впровадження AI-алгоритмів для дуже точного прогнозування попиту з урахуванням багатьох факторів (історичні дані, сезонність, акції, погодні умови, свята, локальні особливості) та оптимізації рівня страхових запасів та запасів безпеки, мінімізації надлишків та дефіциту для динамічного планування закупівель та переміщень товарів. Очікуваний результат зниження логістичних витрат, підвищення доступності товару, мінімізація втрат.

9. Розвиток персоналу та культури діджиталізації за допомогою навчання та перекваліфікація персоналу. Впровадження нових технологій вимагає нових навичок, постійне навчання логістичного персоналу роботі з новими системами, аналітичними інструментами, робототехнікою. Адаптація персоналу до діджитал-середовища, повне використання можливостей нових систем, підвищення загальної ефективності праці.

Загалом подальший розвиток логістичної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» в умовах діджиталізації має бути сфокусований на підвищенні операційної досконалості на кожному етапі ланцюга постачань, використовуючи вже наявні та нові цифрові інструменти. Це дозволить компанії не тільки підтримувати вражаючі темпи зростання та фінансову ефективність, але й усунути існуючі «вузькі місця», що, в кінцевому підсумку, ще більше зміцнить її позиції на ринку та покращить досвід для кінцевого споживача. Логістика, підсилена діджиталізацією, стане ще більш потужним конкурентним інструментом «Аврори».

У наступному підрозділі запропоновано оптимізацію логістичних процесів товариства.

3.2 Оптимізація логістичних процесів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Аналіз поточних логістичних КРІ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» свідчить про наявність зон для вдосконалення, зокрема щодо рівня виконання доставок та середнього часу доставки, які не відповідають цільовим показникам. В умовах підвищеної невизначеності та зовнішніх ризиків, ефективне та стійке управління логістикою стає критично важливим фактором виживання та розвитку бізнесу. Необхідність адаптації до потенційних збоїв у ланцюгах постачання, оптимізація операційних витрат, підвищення прозорості процесів та покращення клієнтського досвіду вимагають системного підходу до модернізації логістичної системи. Даний проєкт спрямований на комплексне вирішення цих завдань шляхом впровадження сучасних технологій, оптимізації процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

Розробкою проєкту займається безпосередньо директор ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», виконання проєкту він делегує керівникам основного структурного підрозділу який відповідає за логістику.

Завдання проєкту:

1. Операційні:

підвищити рівень виконання доставок до $\geq 95\%$ протягом 12 місяців з моменту початку активної фази проєкту;

скоротити середній час доставки до ≤ 3 днів протягом 12 місяців;

зберегти високі показники оборотності складу (≤ 30 днів) та точності обліку запасів ($\leq 1\%$).

2. Технологічні:

впровадити інтегровану систему управління підприємством (ERP) з ключовими логістичними модулями (CRM, WMS, управління транспортом);

запровадити систему динамічного планування маршрутів.

3. Процесні:

розробити та впровадити мультиканальну модель взаємодії з клієнтами;

сегментувати клієнтську базу за логістичними профілями та розробити

індивідуальні підходи до обслуговування;

модернізувати процеси складського зберігання та комплектування на існуючих складах, включаючи впровадження зонального зберігання;

розробити та впровадити критерії та процес вибору 3PL-партнерів для аутсорсингу в окремих регіонах.

4. Персонал та Мотивація:

розробити та впровадити нову систему ключових показників ефективності (KPI) для логістичного персоналу та підрядників з прив'язкою до системи мотивації протягом 6 місяців;

розробити та провести програму регулярного навчання персоналу (використання нових систем, логістичне мислення, клієнтоорієнтованість) протягом всього терміну проєкту та після його завершення.

Основні етапи та діяльності проєкту.

Етап 1. Підготовка та діагностика (1-3 місяці), відповідає та виконує усі роботи директор та його помічник:

формування проєктної команди;

детальний аудит поточних логістичних процесів, інфраструктури та ІТ-ландшафту;

аналіз потреб та розробка технічного завдання для ІТ-систем;

вибір постачальників та інтеграторів ІТ-рішень;

розробка детального плану проєкту, бюджету та дорожньої карти;

Етап 2. Впровадження ІТ-рішень (4-10 місяці), відповідають та виконують усі роботи керівники логістичного підрозділу:

встановлення та налаштування ERP-системи та інтеграція необхідних логістичних модулів (CRM, WMS, TMS);

розробка або придбання та налаштування системи динамічного планування маршрутів;

інтеграція ІТ-систем з іншими існуючими системами підприємства;

міграція даних.

Етап 3. Оптимізація складської логістики (5-11 місяці), відповідають та

виконують усі роботи керівники логістичного підрозділу:

розробка та впровадження нової схеми зонального зберігання на складах;
перегляд та оптимізація процесів приймання, розміщення, комплектування та відвантаження товарів;

впровадження необхідного обладнання для автоматизації складських операцій (термінали збору даних, сканери);

оцінка доцільності та планування інтеграції мобільних складів-контейнерів (якщо це є частиною проєкту).

Етап 4. Вдосконалення доставки та роботи з клієнтами (7-12 місяці), відповідають та виконують усі роботи керівники відділу логістики та підрозділ взаємодії з клієнтами:

розробка та впровадження стандартів мультиканального обслуговування клієнтів;

проведення сегментації клієнтів та розробка персоналізованих логістичних профілів;

вибір та налагодження співпраці з регіональними 3PL-провайдерами;
тестування та повноцінний запуск динамічного планування маршрутів.

Етап 5. Розробка та впровадження системи управління персоналом (4-8 місяці), відповідають та виконують усі роботи керівники відділу логістики та регіональні відділи:

розробка детальної системи KPI для різних категорій логістичного персоналу та підрядників;

розробка прозорої та ефективної системи мотивації та бонусів, пов'язаної з досягненням KPI;

розробка навчальних програм.

Етап 6. Навчання та тестування (8-14 місяці), відповідають та виконують усі роботи керівники логістичного підрозділу:

проведення інтенсивного навчання персоналу роботі з новими ІТ-системами, оптимізованими процесами, стандартами обслуговування та системою KPI;

пілотне впровадження та тестування всіх оновлених процесів та систем у реальних умовах;

збір зворотного зв'язку та внесення необхідних коригувань.

Етап 7. Повномасштабний запуск та моніторинг (з 15 місяця) контролюється безпосередньо директором, роботи виконують керівники відповідних відділів:

повноцінний запуск оновленої логістичної системи;

регулярний моніторинг досягнення встановлених операційних KPI;

системний збір даних, аналіз ефективності та постійне вдосконалення процесів на основі отриманих результатів.

Очікувані результати та вигоди від впровадження проєкту:

- 1) зниження логістичних витрат на 10–15%;
- 2) скорочення середнього часу доставки до 2,5 днів;
- 3) підвищення точності обліку до 99,5%;
- 4) підвищення задоволеності клієнтів до 95%;
- 5) підвищення стійкості логістичної системи до зовнішніх викликів та форс-мажорних обставин;
- 6) формування іміджу ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» як надійного та інноваційного партнера;
- 7) підвищення ефективності роботи персоналу та його мотивації.

Орієнтовний термін реалізації проєкту 15-18 місяців. Бюджет проєкту, що покриває вартість ІТ-рішень (ліцензії, впровадження), модернізації складського обладнання, консалтингових послуг, навчання персоналу, можливі витрати на аутсорсинг та мобільні склади (табл. 3.1).

Запропонований бюджет дозволяє реалізувати критично важливі компоненти проєкту вдосконалення логістики ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», фокусуючись на цифровізації ключових операцій (склад, транспорт) та оптимізації процесів. Це стане значним кроком до підвищення ефективності та прозорості.

Таблиця 3.1 – Порівняльний бюджет проекту вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Категорія витрат	Опис	Оптимістичний сценарій (1500000 грн)	Песимістичний сценарій (2000000 грн)
1. Впровадження логістичних IT-рішень (WMS, TMS-модулі)	Ліцензії (підписка), послуги впровадження, налаштування, базової інтеграції модулів WMS та TMS. Фокус на ключовій функціональності.	600 000 грн	900 000 грн
2. Модернізація складських процесів та обладнання	Придбання базового обладнання (термінали збору даних, сканери), мінімальна оптимізація складського простору (зонування, маркування).	150 000 грн	250 000 грн
3. Консалтинг, бізнес-процеси та розробка системи КРІ	Залучення консультантів для аудиту, оптимізації процесів, вибору IT, розробки системи КРІ та критеріїв аутсорсингу.	300 000 грн	400 000 грн
4. Навчання персоналу	Розробка матеріалів та проведення тренінгів для співробітників з нових систем, процесів та стандартів роботи.	150 000 грн	150 000 грн
5. Управління проектом та непередбачені витрати (Контингенс)	Резерв на покриття непередбачених витрат, пов'язаних з реалізацією проекту (близько 10-20% від загального бюджету).	300 000 грн	300 000 грн
Всього:	Сумарні орієнтовні інвестиції в проект	1 500 000 грн	2 000 000 грн

Примітка. Сформовано автором.

Однак, для досягнення повного спектру стратегічних цілей, включаючи широку диверсифікацію інфраструктури та повну цифрову трансформацію всіх логістичних ланцюгів, в майбутньому можуть знадобитися додаткові інвестиції. Візуальне зображення порівняння бюджетів представлено на рис. 3.2.

Як свідчать дані рис. 3.2, оптимістичний сценарій (1500 тис. грн) передбачає вибір більш економічних IT-рішень, фокус на базовому функціоналі, проведення більшої частини робіт з оптимізації процесів силами внутрішніх ресурсів з мінімальним залученням консультантів, а також обмежені інвестиції в обладнання складу. В цьому сценарії успіх значною мірою залежить від злагодженості внутрішньої команди та відсутності значних технічних чи операційних складнощів.

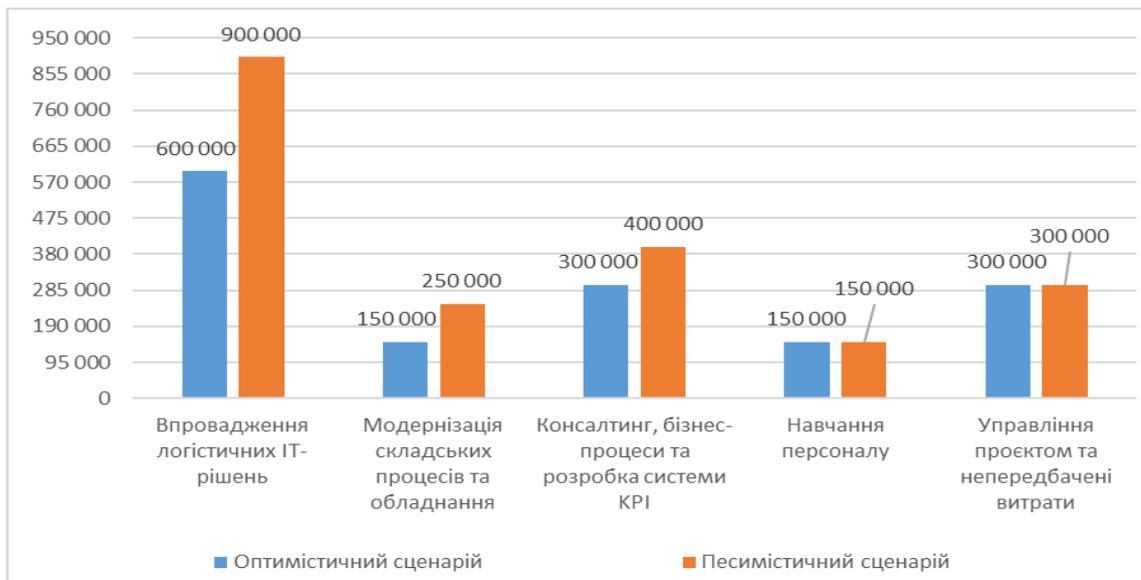


Рисунок 3.2 – Порівняння бюджетів проекту вдосконалення логістики ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Примітка. Сформовано автором.

Песимістичний сценарій (2000 тис. грн) включає вищі витрати на IT-рішення, ширше залучення зовнішніх консультантів для глибшого аналізу та впровадження змін у процесах, а також дещо більші інвестиції в обладнання складу. Цей сценарій враховує потенційні вищі ринкові ціни, необхідність додаткових робіт або придбання більш потужних інструментів для досягнення цілей проекту.

При впровадженні проекту вдосконалення логістики, ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» потрібно формування проектної команди та призначення керівника проекту. Далі – детальна декомпозиція робіт (WBS), побудова діаграми Ганта в обраному ПЗ для управління проектами. Паралельно необхідно створити реєстр ризиків та план комунікацій. На етапі виконання активно використовувати ПЗ для трекінгу завдань, проводити регулярні командні наради та готувати звіти про статус. Важливо також впровадити процес контролю змін, оскільки в такому комплексному проекті вони майже неминучі. Постійний моніторинг як проектних KPI, так і цільових логістичних KPI дозволить оцінювати успішність впровадження та його вплив на бізнес. Очікуваний вплив від впровадження заходів представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльна таблиця логістичних КРІ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Показники	До впровадження	Після впровадження	Очікуваний вплив
Рівень виконання доставок	91%	96%	Підвищення лояльності клієнтів
Середній час доставки	3,6 днів	2,5 днів	Швидше обслуговування, менше втрат замовлень
Оборотність складу	27 днів	23–24 дні	Зменшення складських витрат
Точність обліку запасів	0,8%	0,5%	Менше помилок, втрат і списань
Кількість повернень	1,3%	1%	Зниження витрат на обробку рекламацій
Сумарні витрати на логістику	100% (базово)	85–90%	Економія 10–15% витрат

Примітка. Сформовано автором.

На основі наданих фінансових показників ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» за 2024 рік, прогнозованих змін логістичних КРІ після впровадження проекту та орієнтовного бюджету проекту, можна провести розрахунок ефективності інвестицій на прогнозні періоди 2025-2026 років у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок грошових потоків після впровадження проекту на ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», тис. грн.

Роки	Опис	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
2025	Інвестиції (- Витрати)	-1500	-2000
2025	Економія (0.5 * Річна економія)	3 731,1	2 487,4
2025	Чистий грошовий потік	2 231,1	487,4
2026	Економія (1.0 * Річна економія)	7 462,2	4 974,8
2026	Чистий грошовий потік	7 462,2	4 974,8

Примітка. Сформовано автором.

Базуючись на розрахованих грошових потоках та ставці дисконтування 20%, розрахуємо ключові показники ефективності для обох сценаріїв інвестицій та діапазону економії (10% – 15%) у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок показників ефективності впровадження проєкту на ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Показник	Розрахунок / Опис	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
NPV (Чистий приведений дохід) тис. грн	$NPV = \sum CF_t / (1+r)^t$ (Сума дисконтованих грошових потоків за весь строк проєкту)	7 041	3 861
Термін окупності недисконтований	Період, за який кумулятивні (недисконтовані) грошові потоки проєкту покривають початкові інвестиції.	0.4 року	0.8 року
Термін окупності дисконтований	Період, за який кумулятивні дисконтовані грошові потоки проєкту покривають початкові інвестиції.	0.7 року	1.0 рік
PI (Індекс прибутковості)	$PI = PV(\text{Майбутніх грошових потоків}) / \text{Початкові інвестиції}$ (Відношення дисконтованої вартості майбутніх надходжень до інвестицій)	5.5	2.8

Примітка. Сформовано автором.

Як свідчать дані табл. 3.4, результати розрахунків демонструють високу очікувану фінансову ефективність проєкту вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» в прогностичні періоди 2025-2026 років.

У всіх розглянутих сценаріях NPV значно перевищує нуль, що свідчить про те, що проєкт є фінансово привабливим і очікується, що він створить додаткову вартість для компанії з урахуванням вартості капіталу (20%).

Як недисконтований, так і дисконтований терміни окупності проєкту становлять менше одного року. Це означає, що інвестиції в проєкт окупляться за рахунок отриманої економії вже протягом першого року його повноцінного функціонування (тобто, протягом 2025 року, в якому відбувається інвестиція та починається отримання економії). Індекс прибутковості значно перевищує 1 у всіх сценаріях, що підтверджує високу рентабельність інвестицій у цей проєкт.

Нижче представлена узагальнена таблиця ключових результатів та їхнього впливу представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Загальний вплив проєкту вдосконалення управління логістичними процесами на ефективність діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Сфера впливу	Показник	До проєкту	Після проєкту	Вплив / Значення
Операційна ефективність логістики	Рівень виконання доставок (%)	91%	≥ 96%	Підвищення надійності постачання та лояльності клієнтів.
	Середній час доставки (днів)	3.6	≤ 2.5	Прискорення обслуговування клієнтів.
	Оборотність складу (середній час зберігання, днів)	27	23–24	Зниження витрат на зберігання запасів, оптимізація використання складських площ.
	Точність обліку запасів (%)	0.8%	≤ 0.5%	Мінімізація втрат від невідповідностей, списань, підвищення точності планування
	Кількість повернень (% від обсягу)	1.3%	≤ 1.0%	Зменшення витрат на обробку рекламацій, підвищення якості виконання замовлень.
	Сумарні витрати на логістику (% від базового рівня)	100%	85–90%	Пряма та значна економія операційних витрат (очікуване зниження на 10-15%).
Фінансова ефективність інвестицій	NPV (Чистий приведений дохід)	-	Від +3.86 млн грн до +7.04 млн грн	Створення додаткової економічної вартості для компанії.
	Термін окупності недисконтований	-	Від 0.4 - 0.8 року	Швидке повернення вкладених інвестицій за рахунок операційної економії
	Термін окупності дисконтований	-	Від 0.5 - 1.0 року	Швидке повернення вкладень з урахуванням вартості капіталу.
	PI (Індекс прибутковості)	-	Від 2.8 до 5.5	Висока рентабельність інвестованого капіталу.
Стратегічний та ризиковий менеджмент	Стійкість логістики до зовнішніх потрясінь	Середня	Висока	Забезпечення безперервності операційної діяльності навіть в умовах криз, мінімізація впливу зовнішніх ризиків.
	Довіра клієнтів та надійність постачання	Потребує окращення	Висока	Зміцнення партнерських відносин, підвищення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових.
	Репутація підприємства на ринку	Стабільне	Надійний, гнучкий та стабільний партнер, навіть в умовах форс мажорів.	Покращення іміджу, посилення конкурентних позицій, збільшення привабливості для партнерів та інвесторів.
	Простої та фінансові втрати через логістичні збої	Наявні	Мінімізовані	Підвищення загальної операційної ефективності та прибутковості діяльності підприємства.

Примітка. Сформовано автором.

Проект вдосконалення управління логістичними процесами має фундаментальне значення для подальшого розвитку ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА». Його успішна реалізація не лише дозволить досягти та перевищити цільові операційні показники (рівень та час доставки, оборотність складу, точність обліку, рівень повернень), але й забезпечить значну фінансову вигоду за рахунок прямої економії логістичних витрат (10-15%).

Фінансовий аналіз підтверджує високу інвестиційну привабливість проекту, про що свідчать позитивний NPV, дуже швидкі терміни окупності (як недисконтований, так і дисконтований, менше 1 року за сприятливих умов) та високий Індекс прибутковості ($PI > 1$). Це означає, що інвестиції в розмірі 1.5 - 2.0 млн грн є високорентабельними та швидко повернуться.

Крім операційних та фінансових вигод, проект має вирішальний вплив на стратегічну стійкість компанії. В умовах мінливого та ризикованого зовнішнього середовища, підвищення гнучкості логістичних маршрутів, диверсифікація складів та впровадження сучасних технологій дозволять ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» забезпечити безперервність бізнесу, зберегти та зміцнити довіру клієнтів та партнерів, а також сформувати репутацію надійного гравця на ринку.

В умовах поточної невизначеності в Україні в наслідок війни залишається великий ризик невиконання проекту, вплив наслідків невиконання проекту представлена у таблиці 3.6.

Провал у реалізації проекту вдосконалення логістичних процесів для ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» може призвести не лише до втрати потенційних вигод, але й до прямих та непрямих фінансових збитків. Ці втрати виникають як через неможливість досягнення запланованої економії, так і через збереження або погіршення існуючих операційних проблем, наведені у таблиці 3.7.

Провал реалізації проекту вдосконалення логістичних процесів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» матиме багатоаспектні та значні фінансові наслідки. Найбільш очевидними є прямі втрати інвестицій, які становлять від 1.5 до 2.0 млн грн. Однак, набагато більш відчутними та довгостроковими будуть збитки від втраченої потенційної економії операційних витрат на логістику, яка

Таблиця 3.6 – Ризики невиконання проєкту вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Кат.	Ризик	Можливі наслідки для проєкту та компанії
Фінансові	1. Перевитрати бюджету	Вихід за встановлені рамки бюджету (1.5-2 млн грн) через недооцінку витрат, непередбачені складнощі, зростання цін на ПЗ/обладнання, що може призвести до призупинення проєкту або необхідності пошуку додаткового фінансування.
	2. Недостатнє фінансування	Затримки у виділенні коштів або їхня недостатність можуть призвести до затримки впровадження, втрати мотивації команди, зриву термінів з постачальниками.
Технологічні ризики	3. Складність інтеграції IT-систем	Проблеми з інтеграцією нового WMS/TMS з існуючими обліковими системами ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» можуть спричинити збої в роботі, втрату даних, необхідність додаткових значних інвестицій в доопрацювання або адаптацію.
	4. Неякісні дані або їх міграція	Наявність некоректних, неповних або застарілих даних в поточних системах ускладнить їх перенесення в нові IT-рішення, призведе до помилок в плануванні логістики та обліку, знизить ефективність нових систем.
	5. Технічні збої або вразливості нових систем	Збої в роботі нового програмного забезпечення або обладнання, кібератаки можуть паралізувати логістичні операції, призвести до фінансових втрат, втрати репутації та даних.
Організаційні та людські	6. Опір змінам з боку персоналу	Співробітники можуть не сприймати нові процеси та IT-інструменти через страх невідомого, втрати звичних функцій або небажання навчатися. Це призведе до саботажу, низької ефективності, плинності кадрів.
	7. Недостатня кваліфікація персоналу	Навіть після навчання, частина співробітників може не освоїти нові системи або не розуміти логіку оптимізованих процесів, що спричинить помилки, затримки та зниження якості обслуговування.
	8. Недостатня підтримка та комунікація керівництва	Відсутність чітких сигналів підтримки проєкту з боку вищого керівництва або неефективна внутрішня комунікація можуть призвести до втрати пріоритетності проєкту, демотивації команди, непорозумінь між відділами.
Управлінські ризики	9. Нереалістичне планування	Занадто амбітні терміни, недооцінка обсягу робіт або ресурсів на етапі планування. Це може призвести до постійних затримок, «вигорання» команди, зриву дедлайнів.
	10. Розширення обсягу робіт (Scope Creep)	Постійне додавання нових вимог, функцій або завдань до проєкту після його затвердження без відповідного коригування термінів та бюджету. Це розмиває фокус проєкту, призводить до затримок.
	11. Слабке управління проєктом	Відсутність ефективного керівника проєкту, неефективний моніторинг прогресу, нездатність своєчасно реагувати на проблеми та приймати рішення, що призводить до неефективності та ймовірності провалу.
Зовнішні ризики	12. Зміни у зовнішньому середовищі	Погіршення безпекової ситуації, економічні кризи, нові зміни в законодавстві або регуляторних нормах можуть вплинути на логістичні операції, доступність ресурсів або доцільність деяких рішень, вимагаючи суттєвих коригувань або навіть призупинення.
	13. Проблеми з зовнішніми підрядниками/3PL	Невиконання договірних зобов'язань постачальниками IT-рішень, консультантами або 3PL-операторами (затримки, низька якість, фінансові проблеми) можуть безпосередньо вплинути на терміни та якість впровадження проєкту.

Примітка. Сформовано автором.

Таблиця 3.7 – Наслідки провалу реалізації проєкту на ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Вид фінансового збитку	Опис / Пояснення	Орієнтовні фінансові втрати та вплив
1. Втрата потенційної економії операційних витрат на логістику	Це найбільш прямий та значний збиток. Провал проєкту означає, що ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» не зможе досягти очікуваного зниження сумарних логістичних витрат на 10-15% від базового рівня (49 748.1 тис. грн у 2024 році). Ці кошти продовжать витрачатися неефективно.	4 974.8 - 7 462.2 тис. грн щорічно (починаючи з 2025/2026 року)
2. Втрачені інвестиції в проєкт	У випадку, якщо проєкт буде розпочато, але не доведено до успішного кінця, всі вкладені кошти на ІТ-рішення, консалтинг, обладнання та навчання стануть безповоротною втратою.	1 500 - 2 000 тис. грн одноразово (втрачений бюджет проєкту)
3. Збільшення операційних витрат через збереження неефективності	Подальше функціонування з існуючими неефективностями: - Вищі витрати на складське зберігання через низьку оборотність.> - Додаткові витрати на обробку помилок та реклаमाцій через низьку точність обліку та високий відсоток повернень. - Неоптимальні витрати на транспорт через відсутність динамічного планування маршрутів.	

Примітка. Сформовано автором.

за оцінками становить від 4.97 до 7.46 млн грн щорічно. Ці збитки будуть накопичуватися з кожним роком, що проєкт залишається нереалізованим або неефективним.

Крім того, компанія зіткнеться з додатковими операційними витратами, пов'язаними зі збереженням або поглибленням існуючих неефективностей у логістиці (простої, помилки, високі витрати на обробку повернень). Провал проєкту також несе ризик втрати довіри клієнтів та потенційних недоотриманих доходів через погіршення якості обслуговування та зниження конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, фінансові збитки від провалу проєкту значно перевищать початкові інвестиції в нього вже протягом перших 1-2 років, ставлячи під загрозу прибутковість, ринкову позицію та загальну стійкість ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА». Це підкреслює критичну важливість успішної та своєчасної реалізації даного проєкту.

Аналіз чутливості (Sensitivity Analysis) дозволяє оцінити, як зміни ключових вхідних змінних проєкту впливають на його основні показники

ефективності, зокрема на Чистий приведений дохід (NPV). Це допомагає ідентифікувати найбільш критичні фактори ризику проекту.

Для проведення аналізу чутливості ми використовуємо середні значення з раніше зроблених припущень як «базовий сценарій»:

Інвестиції в проєкт 1 750 тис. грн (середнє між 1.5 млн та 2.0 млн грн).

Річна економія логістичних витрат 6 218.5 тис. грн (середнє між 10% та 15% економії від 49 748.1 тис. грн базових витрат).

Ставка дисконтування 20% річних.

Розподіл економії 50% від річної економії у 2025 році (рік інвестицій), 100% у 2026 році.

Базовий NPV проєкту (розрахований виходячи з цих припущень):

$$CF_{2025} = -1750 + (0.5 * 6218.5) = 1359.25 \text{ тис. грн}$$

$$CF_{2026} = 6218.5 \text{ тис. грн}$$

$$NPV_{\text{Базовий}} = 1359.25(1+0.20)^1 + 6218.5(1+0.20)^2 * 1132.7 + 4317.0 = 5449.7 \text{ тис. грн}$$

Ми проаналізуємо, як зміниться NPV при зміні кожної з ключових змінних на $\pm 10\%$ від базового значення, а для ставки дисконтування – на ± 5 процентних пунктів.

Аналіз чутливості показує, що NPV проєкту ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» є найбільш чутливим до змін річної економії логістичних витрат. Зміна економії на $\pm 10\%$ призводить до зміни NPV приблизно на $\pm 12.7\%$. Це означає, що точність оцінки потенційної економії є критично важливою, і будь-яка недооцінка чи переоцінка цього показника може суттєво вплинути на реальну прибутковість проєкту, наведено у таблиці 3.8.

Другим за впливом фактором є ставка дисконтування. Зміна ставки на ± 5 процентних пунктів (що еквівалентно $\pm 25\%$ від базової ставки) призводить до зміни NPV приблизно на $\pm 7-8\%$, наведено на рис. 3.3.

Найменш чутливим показником є обсяг інвестицій. Зміна інвестицій на $\pm 10\%$ призводить до відносно невеликих змін NPV (приблизно $\pm 2.7\%$). Це означає, що проєкт залишається фінансово привабливим навіть при деяких відхиленнях від початкового бюджету.

Таблиця 3.8 – Аналіз чутливості NPV ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Змінна, що аналізується	Зміна від базового значення	Нове значення змінної	Чистий грошовий потік 2025 р. (тис. грн)	Чистий грошовий потік 2026 р. (тис. грн)	Розрахований NPV (тис. грн)	Зміна NPV від базового (%)
Базовий сценарій	Інвестиції 1750 Економія 6218.5 Ставка диск. 20%		1359.25	6218.5	5 449.7	-
1. Інвестиції	-10% (-175)	1575	1534.25	6218.5	5 595.5	+2.68%
	+10% (+175)	1925	1184.25	6218.5	5 303.8	-2.68%
2. Річна економія	-10% (-621.85)	5596.65	1048.32	5596.65	4 758.9	-12.68%
	+10% (+621.85)	6840.35	1670.18	6840.35	6 142.1	+12.70%
3. Ставка дисконтування	-5 п.п. (15%)	15%	1359.25	6218.5	5 884.4	+7.97%
	+5 п.п. (25%)	25%	1359.25	6218.5	5 067.2	-7.02%

Примітка. Сформовано автором.

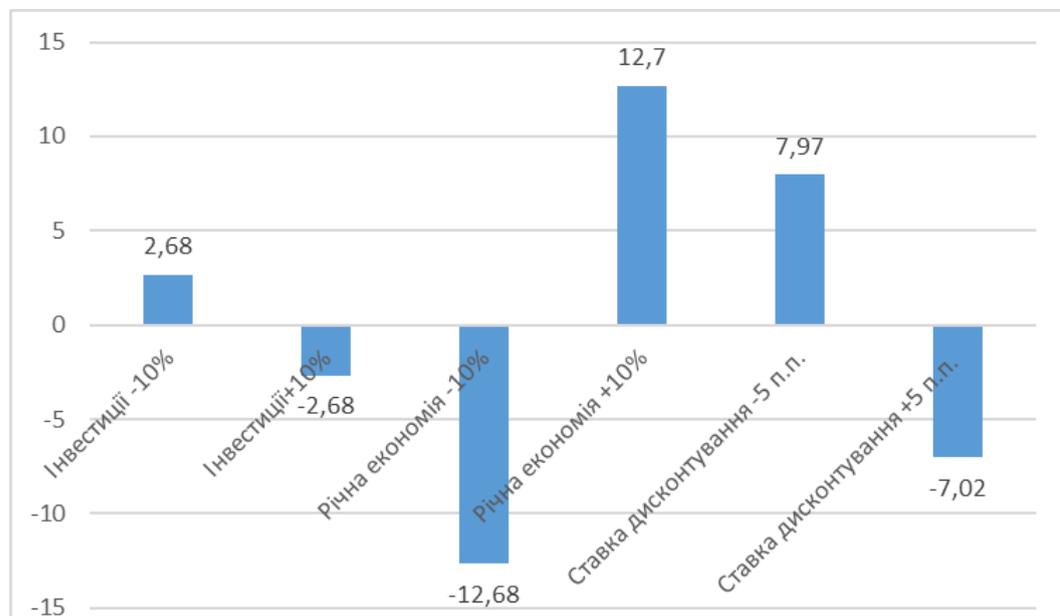


Рисунок 3.3 – Зміна чутливості NPV ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Примітка. Сформовано автором.

Таким чином, для ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» ключовим є зосередження на максимізації та гарантуванні очікуваних логістичних економій, оскільки саме цей фактор має найбільший вплив на успіх проєкту.

На рис. 3.4 наведено діаграму Ганта проекту вдосконалення логістичних процесів у ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Етап / Завдання	7. 2	8. 25	9. 25	10. 25	11. 25	10. 25	1. 26	2. 26	3. 26	4. 26	5. 26	6. 26	7. 26	8. 26	9. 26
Фаза 1: Підготовчий етап (2 міс.)	■	■													
Фаза 2: Впровадження IT-рішень (7 міс.)			■	■	■	■	■	■	■						
2.1. Встановлення та базове налаштування			■	■											
2.2. Інтеграція WMS/TMS з ін. системами				■	■	■	■								
2.3. Розробка специфічних доповнень/модулів					■	■	■	■							
Фаза 3: Оптимізація процесів (5 міс.)				■	■	■	■	■							
3.1. Аналіз поточних логістичних процесів				■											
3.2. Розробка цільових бізнес-процесів					■	■									
3.3. Розробка системи КРІ							■	■							
Фаза 4: Навчання та адаптація персоналу (3 міс.)								■	■	■					
Фаза 5: Тестування та пілотне впровадження (2 міс.)									■	■					
Фаза 6: Повномасштабне впровадження та моніторинг (3 міс.)											■	■	■		
6.1. Повномасштабний запуск											■				
6.2. Активна підтримка після запуску											■	■			
6.3. Моніторинг перших результатів та збір даних													■		
Фаза 7: Оцінка та завершення проекту (2 міс.)														■	■

Рисунок 3.4 – Діаграма Ганта проекту вдосконалення логістичних процесів у ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Примітка. Сформовано автором.

Як свідчать дані рис. 3.4., проєкт поділено на сім основних фаз, що забезпечує логічний та послідовний підхід до впровадження. Кожна фаза об'єднує низку детальніших завдань. Проєкт рухається від стратегічного планування та вибору постачальників (фаза 1) до технічного впровадження (фаза 2), паралельної оптимізації процесів (фаза 3), навчання персоналу (фаза 4), тестування (фаза 5) і, нарешті, повномасштабного запуску та моніторингу (фази 6 та 7).

Діаграма чітко показує, що не всі завдання виконуються послідовно. Наприклад впровадження ІТ-рішень (фаза 2) значною мірою перетинається з Оптимізацією процесів (фаза 3). Це дозволяє компанії одночасно налаштовувати нові системи та переглядати свої внутрішні бізнес-процеси, що підвищує ефективність впровадження.

Навчання персоналу (фаза 4) та Тестування та пілотне впровадження (фаза 5) також йдуть паралельно. Це логічно, оскільки навчання ефективніше, коли є можливість одразу застосувати знання на практиці під час тестування або на пілотних ділянках.

Проєкт не закінчується запуском. Фаза 6 (Повномасштабне впровадження та моніторинг) та фаза 7 (Оцінка та завершення проєкту) відводять час на активну підтримку користувачів після запуску, моніторинг показників та подальшу оптимізацію. Це критично важливо для забезпечення стійкості змін та досягнення всіх запланованих вигод.

Хоча діаграма не показує стрілок залежностей, з неї зрозумілі ключові зв'язки:

1. Фаза 1 (Підготовчий етап) є основоположною. Вибір постачальників ІТ-рішень є передумовою для початку фази 2. Деталізація вимог є критичною для успішного впровадження як ІТ, так і оптимізації процесів.

2. Фаза 2 (Впровадження ІТ-рішень) повинна досягти певного рівня готовності, перш ніж розпочнеться інтенсивне навчання та тестування (фази 4 та 5).

3. Повномасштабне впровадження (фаза 6) можливе лише після

завершення навчання, тестування та успішного пілотного запуску.

Хоча діаграма дає чіткий план, важливо пам'ятати про ризики. Будь-які затримки у виборі постачальників ІТ або складнощі з інтеграцією систем (фаза 2.2) можуть призвести до значних затримок у всьому проєкті. Опір змінам з боку персоналу (фаза 4) може вимагати додаткового часу на навчання та адаптацію. Непередбачені зовнішні обставини можуть вплинути на терміни виконання будь-якої фази.

Матриця відповідності проєкту допомагає продемонструвати, як завдання та результати проєкту безпосередньо сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Вона пов'язує діяльність проєкту з бізнес-цілями, показниками ефективності (KPIs) та очікуваними вигодами, представлена у таблиці 3.10.

Наведена у табл. 3.10 матриця відповідності наочно демонструє прямий зв'язок між амбітним проєктом вдосконалення логістики та загальними стратегічними цілями ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА». Кожен елемент проєкту – від конкретних завдань до очікуваних результатів – чітко корелює з визначеними бізнес-цілями.

Матриця показує, що проєкт не є відокремленою ініціативою, а є інтегрованою частиною стратегії розвитку компанії. Він одночасно впливає на фінансові показники, якість обслуговування, внутрішню ефективність та стійкість до ризиків.

Кожна стратегічна ціль має чітко визначені КРІ та вигоди, які дозволять об'єктивно оцінити успішність проєкту після його впровадження. Це дає змогу керівництву відстежувати прогрес та повернення інвестицій.

Зв'язок між проблемами/викликами та рішеннями, що їх пропонує проєкт, підкреслює, на що саме будуть спрямовані основні зусилля. Це допомагає підтримувати фокус на найбільш критичних аспектах логістики ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА».

Ця матриця підтверджує, що проєкт вдосконалення логістичних процесів є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.10 – Матриця відповідності проекту ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Стратегічна ціль	Проблема	Цілі проекту	Ключові завдання проекту	Очікувані результати проекту	Показники ефективності (KPIs)
1. Збільшення прибутковості та фінансової стійкості	Високі операційні витрати на логістику. Неefективне використання ресурсів.	Зниження сумарних логістичних витрат. Оптимізація використання активів.	Впровадження WMS/TMS. Оптимізація складських процесів та маршрутизації. Автоматизація обліку.	Скорочення витрат на зберігання, транспорт, обробку. Швидка окупність інвестицій.	Зниження логістичних витрат на 10-15%. NPV > 0. Термін окупності 1 рік.
2. Підвищення якості та надійності обслуговування клієнтів	Довгі терміни доставки. Низький відсоток своєчасних доставок. Ризики затримок.	Скорочення середнього часу доставки. Підвищення рівня виконання доставок.	Впровадження WMS/TMS. Оптимізація маршрутизації та планування. Покращення точності збору замовлень.	Швидша та надійніша доставка. Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів.	Середній час доставки: зниження на 30-40%. Рівень виконання доставок: збільшення до $\geq 96\%$. Зниження кількості скарг.
3. Оптимізація операційної ефективності та внутрішніх процесів	Неefективні ручні процеси. Низька точність обліку запасів. Високий відсоток повернень.	Автоматизація ключових логістичних операцій. Підвищення точності обліку запасів. Зниження кількості помилок та повернень.	Реінжиніринг бізнес-процесів. Впровадження єдиної інформаційної системи. Навчання персоналу.	Прозорість та керованість логістичних процесів. Зниження операційних помилок.	Оборотність складу: скорочення на 10-15%. Точність обліку запасів: підвищення до $\geq 99.5\%$. Кількість повернень: зниження на 20-30%. Зменшення простоїв збоїв.
4. Зміцнення конкурентних позицій та стійкості до зовнішніх ризиків	Залежність від обмежених логістичних схем. Вразливість до зовнішніх шоків (війна, кризи).	Підвищення гнучкості та стійкості логістичного ланцюга. Зменшення операційних ризиків.	Диверсифікація логістичних маршрутів та партнерів. Розвиток власної інфраструктури. Планування сценаріїв.	Адаптивність до змін на ринку. Здатність продовжувати роботу в умовах криз.	Підвищення готовності до непередбачених ситуацій. Зміцнення репутації надійного партнера. Частка ринку зростання.

Примітка. Сформовано автором.

Узагальнюючи представлений проєкт удосконалення логістичних процесів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» є стратегічно критичним та фінансово обґрунтованим кроком у відповідь на поточні операційні виклики (недосягнення цільових показників доставок, часу доставки) та підвищену зовнішню невизначеність. Він має на меті комплексну модернізацію логістичної системи шляхом інтегрованого впровадження сучасних ІТ-рішень (ERP, WMS, TMS), оптимізації процесів складського зберігання та доставки, сегментації клієнтів та системного розвитку персоналу. Незважаючи на зовнішні ризики, системний підхід до управління проєктом, включаючи детальне планування, моніторинг КРІ та контроль змін, дозволить мінімізувати потенційні загрози. Успішна реалізація цього проєкту не лише усуне існуючі «вузькі місця», але й значно підвищить операційну ефективність, фінансову стійкість, конкурентоспроможність та імідж ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. Розвиток логістичної інфраструктури ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» виступає не лише засобом оптимізації операційної ефективності, але й ключовим стратегічним інструментом забезпечення гнучкості, адаптивності та сталого зростання компанії. В умовах сезонних коливань попиту та динамічної зміни ринкових умов, саме логістика забезпечує здатність компанії швидко реагувати, зберігаючи якість сервісу та ефективність витрат.

Запропонований проєкт вдосконалення управління логістичними процесами являє собою комплексне рішення, спрямоване на усунення існуючих недоліків, підвищення загальної операційної ефективності та побудову стійкої до зовнішніх потрясінь логістичної системи. Заходи проєкту охоплюють цифрову трансформацію ключових процесів, оптимізацію складського господарства, вдосконалення взаємодії з клієнтами та партнерами, а також

розвиток персоналу.

2. Запропонований бюджет в межах 1.5-2.0 млн грн дозволяє реалізувати критично важливі компоненти проєкту вдосконалення логістики ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», фокусуючись на цифровізації ключових операцій (склад, транспорт) та оптимізації процесів. Це стане значним кроком до підвищення ефективності та прозорості.

При впровадженні проєкту вдосконалення логістики, ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» може почати з формування проєктної команди та призначення керівника проєкту. Далі – детальна декомпозиція робіт (WBS), побудова діаграми Ганта в обраному ПЗ для управління проєктами. Паралельно необхідно створити реєстр ризиків та план комунікацій. На етапі виконання активно використовувати ПЗ для трекінгу завдань, проводити регулярні командні наради та готувати звіти про статус. Важливо також впровадити процес контролю змін, оскільки в такому комплексному проєкті вони майже неминучі.

Фінансовий аналіз підтверджує високу інвестиційну привабливість проєкту, про що свідчать позитивний NPV, дуже швидкі терміни окупності та високий Індекс прибутковості ($PI > 1$). Це означає, що інвестиції в розмірі 1.5 - 2.0 млн грн є високорентабельними та швидко повернуться.

Таким чином, проєкт є не просто набором операційних покращень, а стратегічною інвестицією, яка комплексно підвищить ефективність, стійкість та конкурентоздатність ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі на тему «Удосконалення логістичних процесів у організації в умовах діджиталізації» зроблено наступні висновки.

1. Діджиталізація є визначальним фактором, що кардинально змінює логістичні процеси сучасних організацій. Вона перетворює логістику з набору розрізнених функцій на інтегровану, прозору та високочервану систему.

2. Ключовими особливостями логістичних процесів в умовах діджиталізації є глибока інтеграція цифрових технологій (ERP, SCM, WMS, TMS), що забезпечує автоматизацію та синхронізацію всіх етапів. Вплив цих технологій чітко простежується на ключових показниках ефективності логістичних процесів. Діджиталізація сприяє зниженню витрат за рахунок оптимізації та автоматизації. Вона значно скорочує час виконання логістичних циклів завдяки швидкості обміну інформацією та автоматизації. Якість логістичного сервісу зростає через підвищення точності виконання замовлень, зменшення пошкоджень вантажів та покращення комунікації з клієнтами.

3. Сучасна логістика, особливо в торговельних підприємствах та роздрібній торгівлі, де логістичні витрати є значними, стає практично неможливою без активного впровадження цифрових рішень. Діджиталізація не просто інструмент для покращення окремих операцій, а необхідна умова для побудови гнучких, адаптивних та конкурентоспроможних ланцюгів постачань, які здатні швидко реагувати на зміни ринкового середовища та задовольняти зростаючі вимоги споживачів.

Таким чином, діджиталізація є неминучим етапом розвитку логістики, який вимагає від організацій системного підходу, інвестицій у технології та розвитку відповідних компетенцій персоналу для повного використання її потенціалу задля досягнення максимальної ефективності та прибутковості.

4. Об'єктом системи управління ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» виступає багатоформатна мережа роздрібної торгівлі «Аврора мультімаркет», яка

спеціалізується на реалізації товарів повсякденного попиту за доступними цінами, а суб'єктом управління – директор підприємства Доценко Олександр Олексійович та засновник – компанія AVRORARETAIL INVESTMENTS LIMITED (Кіпр), кінцевим бенефіціаром якої є громадянин України Жиденко Лев Анатолійович. Ефективне функціонування системи управління, з урахуванням складної макроекономічної ситуації в Україні, забезпечило підприємству динамічне зростання фінансових показників, розширення торговельної мережі та закріплення лідерських позицій у форматі недорогих неспеціалізованих магазинів, що свідчить про високий рівень адаптивності та стратегічного менеджменту в умовах турбулентного ринкового середовища.

5. Узагальнюючи результати аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок, що підприємство демонструє динамічний розвиток і стабільне зростання основних фінансових показників. Зокрема, відбулося істотне збільшення як власного, так і сукупного капіталу, що свідчить про зростання фінансової стійкості та активну інвестиційну діяльність. Позитивна динаміка чистого доходу, операційного прибутку та продуктивності праці підтверджує ефективне використання ресурсів. Водночас спостерігається зниження рентабельності, що вказує на необхідність підвищення ефективності управління витратами та активами для збереження високого рівня прибутковості у довгостроковій перспективі.

6. Проведене дослідження логістичних процесів ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» дозволяє дійти висновку, що компанія володіє високоефективною, гнучкою та масштабованою логістичною системою, яка забезпечує стабільне зростання, конкурентоспроможність і розширення присутності як на національному, так і міжнародному ринках. Високий рівень інвестицій у логістичну інфраструктуру, впровадження інноваційних технологій, оптимізація «останньої милі» та тісна співпраця з постачальниками сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню витрат і поліпшенню сервісу для кінцевого споживача. Такі досягнення підтверджують стратегічну важливість логістики в загальній системі управління компанією та демонструють її здатність до

динамічного масштабування відповідно до потреб ринку.

7. Розвиток логістичної інфраструктури ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» виступає не лише засобом оптимізації операційної ефективності, але й ключовим стратегічним інструментом забезпечення гнучкості, адаптивності та сталого зростання компанії. В умовах сезонних коливань попиту та динамічної зміни ринкових умов, саме логістика забезпечує здатність компанії швидко реагувати, зберігаючи якість сервісу та ефективність витрат.

Запропонований проєкт вдосконалення управління логістичними процесами являє собою комплексне рішення, спрямоване на усунення існуючих недоліків, підвищення загальної операційної ефективності та побудову стійкої до зовнішніх потрясінь логістичної системи. Заходи проєкту охоплюють цифрову трансформацію ключових процесів, оптимізацію складського господарства, вдосконалення взаємодії з клієнтами та партнерами, а також розвиток персоналу.

8. Запропонований бюджет в межах 1.5-2.0 млн грн дозволяє реалізувати критично важливі компоненти проєкту вдосконалення логістики ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», фокусуючись на цифровізації ключових операцій (склад, транспорт) та оптимізації процесів. Це стане значним кроком до підвищення ефективності та прозорості.

При впровадженні проєкту вдосконалення логістики, ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» може почати з формування проєктної команди та призначення керівника проєкту. Далі – детальна декомпозиція робіт (WBS), побудова діаграми Ганта в обраному ПЗ для управління проєктами. Паралельно необхідно створити реєстр ризиків та план комунікацій. На етапі виконання активно використовувати ПЗ для трекінгу завдань, проводити регулярні командні наради та готувати звіти про статус. Важливо також впровадити процес контролю змін, оскільки в такому комплексному проєкті вони майже неминучі.

Фінансовий аналіз підтверджує високу інвестиційну привабливість проєкту, про що свідчать позитивний NPV, дуже швидкі терміни окупності та високий Індекс прибутковості ($PI > 1$). Це означає, що інвестиції в розмірі 1.5 -

2.0 млн грн є високорентабельними та швидко повернуться.

Таким чином, проєкт є не просто набором операційних покращень, а стратегічною інвестицією, яка комплексно підвищить ефективність, стійкість та конкурентоздатність ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.05.2025)
2. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.05.2025)
3. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.05.2025)
4. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2. С. 73–86.
5. Багорка М., Якубенко Ю. Напрями підвищення ефективності складської логістики. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 9–14.
6. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. *Логістика: навчальний посібник*. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
7. Бурковська А.В., Сизоненко Ю.С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 52–56.
8. Варавська А.С., Черніхова О.С. Оптимізація транспортно-логістичних процесів. *Авіація, промисловість, суспільство*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. МВС України. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Кременчуц. льотний коледж. Наук. парк «Наука та безпека». Кременчук-Харків: ХНУВС, 2023. С. 727–729.
9. Варченко О., Артімонова І., Герасименк І., Качан Д. Логістичне управління матеріально-технічним забезпеченням виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економічний дискурс*. 2021. № 3. С. 92–105.
10. Варченко О.М., Герасименко І.О., Варченко О.О., Вернюк Н.О. Обґрунтування методів управління закупівлями матеріальних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 1. С. 147–159.
11. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2912> (дата звернення: 10.05.2025)

12. Великі плани «Аврори». Мережа мультимаркетів інвестує в логістичні потужності. Яку стратегію масштабування має компанія? URL: <https://forbes.ua/company/veliki-plani-avrори-merezha-multimarketiv-investue-v-logistichni-potuzhnosti-yaku-strategiyu-masshtabuvannya-mae-kompaniya-10032025-27833> (дата звернення: 06.06.2025)

13. Відкриваємо новий магазин «Аврора мультимаркет» кожні 14 годин – Перший мільйон Тараса Панасенка (youtube.com). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=6e8s2hZ-FkM&t=1s> (дата звернення: 06.06.2025)

14. Вініченко І., Васильєв С., Помазан Л. Особливості та оптимізація логістичних систем сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2271> (дата звернення: 03.05.2025)

15. Вісім способів, як Штучний Інтелект змінить логістику. URL: <https://fialan.ua/ua/news/vagno-znat/8-sposobiv-yak-shtuchnij-intelekt-zminit-logistiku/> (дата звернення: 03.05.2025)

16. Воронко О.С., Кравець О.В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2022. Вип. 68. С. 28–35.

17. Гірна О. Складські послуги і крос-докінг. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/729>.

18. Гнатюк М.Е. Управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві: навч. посіб. Київ, 2021. 92 с.

19. Дейнека О.Г., Волобуєв В.В., Канна Л. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 166–170.

20. Державна служба статистики України. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. URL:

<https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.06.2025)

21. Десять найкращих програм для керування ланцюгом поставок у 2023 році. URL: <https://gmdhsoftware.com/ua/scm-software/> (дата звернення: 29.05.2025)

22. Драчук, Ю., Трушкіна Н. Шляхи оптимізації логістичної інфраструктури в умовах повоєнного відновлення економіки України. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*. 2023. Kraków, Poland. С. 32–37.

23. Жалдак Г.П. Дем`ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали I міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23 квітня 2020 року)*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 208–209.

24. Завербний А.С., Дзуліт З.П., Вуек Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://www.economyand society.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення: 13.05.2025).

25. Зберегти для себе: хто з ритейлерів створює власну логістичну інфраструктуру і навіщо це їм треба. URL: <https://terwin.com.ua/zberegti-dlia-sebe-hto-z-ritejleriv-stvoriue-vlasnu-logistichnu-infrastrukturu-i-navicho-ce-im-treba.html> (дата звернення: 06.06.2025)

26. Іванова М.І., Дудник А.В., Яшкіна Н.В., Заєць Н.М. Сучасна методика вибору постачальника як необхідна складова ефективного управління підприємством. *Менеджмент*. 2022. № 2. С. 180-185.

27. Іванова І., Боровик Т., Руденко А., Залозна Т. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 185–192.

28. Іванов Ю.В., Олексієнко Р.О. Проблеми організації інформаційних потоків в сучасних логістичних системах. Тези 75-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 02 трав.–25 трав. 2023 р.). Т. 2. Полтава: Національний університет

імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 13–15.

29. Ільченко Т. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3451> (дата звернення: 03.05.2025)

30. Іваненко Л. М., Смерічевська С. В., Іваненко В. І. Інтегральний підхід до логістики постачання, виробництва та дистрибуції на основі формалізації логістичних бізнес-процесів. *БізнесІнформ*. 2024. № 4. С. 315–325.

31. Інновації ІІІ в SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/s4hana.html> (дата звернення: 15.05.2025).

32. Інформаційна система управління складом WMS. Офіційний сайт. URL: <http://www.eme-wms> (дата звернення 11.05.2025).

33. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20241674-zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni> (дата звернення: 10.05.2025).

34. Ковбаса О.М., Холохоренко Д.С., Чалий Д.Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3. С. 242-248.

35. Колесников С.О., Володченко В.В. Сучасні напрями розвитку інновацій та інформаційних технологій в логістичній системі промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 49–56.

36. Колот О. Логістика промислових підприємств під час воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4 (36). С. 174-182.

37. Крета Л., Бойчик І. Напрями зміни логістики в умовах воєнних дій в Україні. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45845/1/%D0%9B%D1%8F%D0%BD%D0%B0%20%D0%9A%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B0.pdf> (дата звернення: 10.05.2025)

38. Крикавський Є.В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту. *Вісник Державного університету «Львівська політехніка»*. 2020.

№ 416. С. 52–62.

39. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2 (73). С. 136-149.

40. Кулакова С.Ю., Калембет А.В., Подкопова Д.Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 22-29.

41. Кустріч Л.О. Інновації в сфері логістичного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 3 (129). С. 68-73.

42. Лавриненко С. О., Кравчук І. І., Буднік О. М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37> (дата звернення 06.10.2024)

43. Лісовський І., Шершелюк Д., Чук В., Мартинюк О. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 135-139.

44. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html (дата звернення: 10.05.2025)

45. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Формування агрологістичних хабів в умовах воєнного часу як засобу підвищення ефективності управління підприємствами аграрної сфери. *Російсько-українська війна (2014 – 2022): історичні, політичні, культурно-освітні, релігійні, економічні та юридичні аспекти*: колективна монографія. Рига, Латвія: «Baltija Publishing», 2022. С. 204–210.

46. Мельникова К.В. Ефективність діяльності логістичних систем. *БізнесІнформ*. 2021. Вип. 12. С. 283-287.

47. Михайлов І.Ф. Управління логістичними процесами на підприємстві: навч. посіб. Ізмаїл, 2022. 93 с.

48. Михайлов С.В. Формування системи менеджменту підприємницьких структур інноваційних кластерів. *Економічна наука. Серія: Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 23. С. 53–59.

49. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

50. Міценко Н.Г., Міщук І.П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник ЛТЕУ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 68. С. 20-27.

51. Можливість на 1000 магазинів. URL: <https://forbes.ua/business/merezhav-avroora-shukaie-ukrainskikh-virobnikiv-shcho-potribno-znati-postachalnika-m-prospivpratsyu-z-naybilshim-riteylerom-byudzhetnikh-tovariv-24072023-14980> (дата звернення: 06.06.2025)

52. Огієнко С.О., Сумець О.М. Обґрунтування важливості застосування логістичного менеджменту в діяльності підприємств. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17-19 квітня 2024 р.)*. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 2. С. 113–116.

53. Озарко К.С., Челомбитько В.В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 74-78.

54. Офіційний сайт Аврора мультимаркет. URL: <https://corporate.avroora.ua/> (дата звернення: 06.06.2025)

55. Павлова Г., Бабій І., Воловик Д. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. *Innovation and Sustainability*. 2022 № 2. С. 139–146.

56. Передерій Н. Удосконалення управління логістичними процесами на основі логістичного контролінгу (на прикладі транспортного підприємства). *Політ. Сучасні проблеми науки : тези доповідей XXIII Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*. Київ,

Національний авіаційний університет 2023. С. 24–26.

57. Перцович Т.О. Логістичний менеджмент як ефективний інструмент конкурентоспроможності підприємства. *Цифровізація вищої освіти та цифрова грамотність: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації*, 29 січня – 10 березня 2024 року. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 193-195.

58. Полтавська компанія «Аврора» розгорнула найбільшу мережу «однодоларових» магазинів. Як їй допомогла концепція менеджменту від Toyota. URL: <https://forbes.ua/company/poltavska-kompaniya-avrora-rozgornula-naubilshu-merezhu-odnodolarovikh-magaziniv-yak-im-dopomogla-kontseptsiya-menedzhmentu-vid-toyota-07122021-2904> (дата звернення: 06.06.2025)

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

60. Роздрібна торгівля України. URL: <https://catalog.youcontrol.market/rozdribna-torhivlia/> (дата звернення: 06.06.2025)

61. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12. Вип. 3. С. 42–50.

62. Сайт YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=25851441#express-universal-file> (дата звернення: 06.06.2025)

63. Свистун Л.А., Носенко Д.О. Диджиталізація процесів управління і контролю за виробничими запасами підприємства. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф.*, 16 трав. 2024 р. Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. С. 134–137.

64. Середня місячна заробітна плата за галузями. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2024/> (дата звернення: 06.06.2025)

65. Смерічевська С.В. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря

Сікорського, 2022. 160 с.

66. Сорока І.Й. Аналіз апаратно-програмного забезпечення логістичної діяльності транспортних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 3. 2020. № 5. С. 117–120.

67. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 8–13.

68. Тарасюк Г.М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 42–48.

69. У 2024 році середня заробітна плата в Україні склала 21 473 грн. URL: <https://7eminar.ua/news/5339-u-2024-roci-serednya-zarobitna-plata-v-ukrayini-sklala-21> (дата звернення: 06.06.2025)

70. Фалович Н., Дубчак О. Впровадження штучного інтелекту в логістиці: майбутнє логістичної галузі. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі»*, 30 листопада 2023 року. Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. 143–144.

71. Хмарська І., Сігаєва Т., Бачинська О. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-19>

72. Чернега І.І., Хахалін М.В. Логістична діяльність та підходи до оцінки ефективності логістичного управління підприємством. *Innovations in Scientific Research: World Experience and Realities: XVIII International scientific and practical conference*. April 10-12, 2024. Riga, Latvia. International Scientific Unity, 2024 С. 191–194.

73. Deloitte GlobalRetail Outlook 2024. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/indus-tries/consumer/2024/global-retail-outlook-2024.pdf> (дата звернення: 05.06.2025)

74. ERP-система для малого бізнесу, переваги та ризики. URL:

<https://www.netsoft.com.ua/ERP-systema-dlya-maloho-biznesu.html> (дата звернення: 10.05.2025)

75. Nirmala D.A-R., Kannan V., Thanalakshmi M., Gnanaraj S.J.P., Appadurai M. Inventory management and control system using ABC and VED analysis. *Materials Today: Proceedings*. 2022. Vol. 60. P. 922–925.

76. Retail Global Market Report 2023. URL: https://www.reportlinker.com/p06282495/Retail-Global-Market-Report.html?utm_source=GNW (дата звернення: 06.06.2025)

77. Westland J. Logistics Management 101: A Beginner's Guide, Jun 18 2019. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/logistics-management-101> (дата звернення 26.05.2025)

ДОДАТКИ