Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Формування ефективної логістичної системи роздрібної торговельної мережі

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К)

Студента 2 курсу, 11м групи, спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» освітньої програми «Логістика та управління ланцюгами постачання» _____ Петренка Андрія Олександровича

Науковий керівник: к.т.н,, доцент _____ Пархаєва Наталя Вікторівна

Гарант освітньої програми: д.е.н, професор _____ Ільченко Наталія Борисівна

Київ 2024

АНОТАЦІЯ

Петренко А. О. Формування ефективної логістичної системи роздрібної торговельної мережі (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ).–ДТЕУ. – 2024. – 55 с.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженням процесу формування ефективної логістичної системи роздрібної торговельної мережі. Розкрито сутність логістичної системи для роздрібної торгівлі, її роль у забезпеченні ефективності мережі торговельних підприємств. Проаналізовано структуру та особливості діяльності мережі магазинів ТОВ «Епіцентр К» і визначено ключові проблеми в організації логістичних процесів. Розроблено рекомендації з удосконалення логістичної системи і запропоновано критерії ефективності логістики для торговельної мережі ТОВ «Епіцентр К».

Ключові слова: логістична система, роздрібна торговельна мережа, логістичні процеси, критерії ефективності.

ANNOTATION

Petrenko A. O. Formation of an effective retail logistics system trade network (according to the materials of Epicenter K LLC, Kyiv). – DTEU. – 2024. – 55 p.

The final qualification work is devoted to researching the process of forming an effective logistics system of a retail trade network. The essence of the logistics system for retail trade, its role in ensuring the efficiency of the network of trade enterprises is revealed. The structure and peculiarities of the chain of stores of «Epicenter K» LLC were analyzed and the key problems in the organization of logistics processes were identified. Recommendations for improving the logistics system were developed and logistics efficiency criteria were proposed for the trade network of «Epicenter K» LLC.

Keywords: logistics system, retail trade network, logistics processes, efficiency criteria.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЗНАЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ .. 9

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» 16

2.1.Аналіз структури торговельної мережі ТОВ «Епіцентр К» та розгляд функцій логістичного відділу підприємства 16

2.2.Оцінювання ефективності поточних логістичних процесів ТОВ «Епіцентр К» і визначення можливостей для їх оптимізації 26

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІЧТИЧНОЇ СИСТЕМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» 39

3.1.Розробка стратегії логістичної системи ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням факторів сезонності, попиту та конкуренції..... 39

3.2.Моніторинг логістичних процесів, аналіз результатів і встановлення критеріїв ефективності логістики ТОВ «Епіцентр К»..... 45

ВИСНОВКИ..... 51

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 54

ДОДАТКИ..... 57

ВСТУП

Успішний розвиток економіки України передбачає розширення та вдосконалення сфери послуг, важливу роль в якій грає роздрібна торгівля. У сучасних умовах ефективний та інтенсивний розвиток вітчизняних роздрібних торгових мереж неможливий без застосування логістики. Необхідність застосування системно-логістичного підходу до торгової сфери пов'язана з тим, що саме торгівля в ринкових умовах регулює господарські відносини по всьому ланцюжку поставок від виробників продуктів до кінцевих споживачів.

Розглядаючи логістичні системи в роздрібній торгівлі, які складаються з взаємопов'язаних у єдиному процесі управління матеріальними (товарними) і супутніми їм потоками, необхідно визначати можливості й напрями удосконалення та трансформації в залежності від впливу факторів зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і загострення конкуренції на ринку.

Дослідженням наукових підходів до формування ефективної логістичної системи та управління логістичною діяльністю підприємств торгівлі присвячені роботи таких авторів, як: Карпенко А., Крикавський Є., Мартинець Г., Франків І., Чорнописька Н, Чернега І. й інші.

Публікації перелічених дослідників мають вагоме значення для розвитку логістики у сфері торгівлі, однак мають обмеження щодо формування ефективної логістичної системи підприємств мережної роздрібної торгівлі. Отже, необхідність удосконалення функціонування логістичних систем у мережній роздрібній торгівлі, яка обумовлена динамічним розвитком торгівлі в останні роки, обумовила вибір напряму досліджень даної випускної кваліфікаційної роботи.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження процесу формування логістичної системи роздрібної торговельної мережі та розробка рекомендацій щодо забезпечення його ефективності.

У процесі досягнення мети вирішувались наступні *завдання:*

- провести теоретико-методологічне обґрунтування значення логістичної системи для роздрібної торгової мережі;
- здійснити аналіз структури торговельної мережі ТОВ «Епіцентр К» і розгляд функцій логістичного відділу підприємства;
- оцінити ефективність поточних логістичних процесів ТОВ «Епіцентр К» і визначити можливості для їх оптимізації;
- розробити стратегію логістичної системи ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням факторів сезонності, попиту та конкуренції;
- здійснити моніторинг логістичних процесів, аналіз результатів і встановлення критеріїв ефективності логістики ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є процес формування логістичної системи роздрібної торговельної мережі.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування, управління та забезпечення ефективності логістичної системи роздрібної торговельної мережі.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених у роботі завдань було використано методи економічного, порівняльного, статистичного, факторного, структурного аналізу, а також методи наукового моделювання, наукової абстракції, системного аналізу, причинно-наслідкових зв'язків, експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі логістики та у сфері організації, технології та управління роздрібними торговими підприємствами і мережевою торгівлею, матеріали науково-практичних конференцій з питань, що вивчаються,

законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність у сфері послуг роздрібної торгівлі.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання матеріалів дослідження на виробничих підприємствах та підприємствах торгівлі.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження обговорені на VII Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» (15 квітня 2023 р., ДТЕУ) та II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі» (18 квітня 2024 р., ДТЕУ).

Тема публікацій:

- Міжнародний досвід в оцінюванні ефективності системи логістики підприємства роздрібної торгівлі. // Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі [Електронний ресурс]: тези доп. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 18 квіт. 2024 р.) / відп. ред. Н. Б. Ільченко. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 287 с. – С. 224-229.
- Шляхи формування та оцінювання ефективності логістичної логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі. // Інновації в підприємництві і торгівлі. Зб. наук. ст. студ. / відп. ред. В. А. Осика. – Київ, ДТЕУ, 2024.

Структура роботи. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 71 сторінок. Робота містить 10 таблиць, 7 рисунків, додатки. Список використаних джерел налічує 30 джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЗНАЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

У даний час, для того щоб досягти успіху в підприємницькій діяльності, недостатньо використовувати маркетингові підходи, потрібне застосування сучасних високоефективних способів та методів управління потоковими процесами, таких як логістика. Логістика як практична діяльність стійко зайняла свою нішу в управлінні сучасними підприємствами. Логістика має велике значення для клієнтів, постачальників підприємства, його власників та акціонерів. Роль логістики в сучасній компанії носить оптимізаційний та інтегральний характер. Оптимізацію всіх процесів для підприємства забезпечує логістика. Вирішення питання оптимізації всіх процесів на підприємстві неможливо без застосування принципів, методів, функцій логістики. Отже, логістика та її складові бізнес-процеси відіграють важливу роль в розвитку підприємств, в тому числі тих, які займаються роздрібним продажем товарів.

На необхідність формування логістичної системи роздрібного торгового підприємства, вказує І. Чернега. На її думку вона визначається двома обставинами: по-перше – підвищення ефективності економічного потоку; по-друге – ринковими умовами господарювання [25].

Саме у роздрібній торгівлі завершується процес обігу товарів та доведення їх до покупців. І від рівня організації та розвитку роздрібної торгової мережі залежить якість торговельного обслуговування населення, темпи зростання товарообігу, прискорення товарообігу, прибутковість торгових підприємств [2].

Сучасні фахівці у галузі логістики відзначають значну роль запасів у сучасній організації товароруху та відносять управління запасами до факторів,

що дозволяє підвищити якість логістичного обслуговування учасників комерційних взаємин [1].

Застосування логістичного підходу до комерційної діяльності роздрібних торгових підприємств змушує їх не лише підвищувати рівень торговельного обслуговування кінцевих споживачів, а й при цьому підтримувати логістичні витрати на оптимальному рівні. Позитивним аспектом у діяльності роздрібних торгових підприємств є прагнення їх керівництва використовувати новітні науково-практичні розробки, зокрема, в галузі логістики, з метою досягнення відповідності вимогам споживчого ринку.

А.О. Карпенко визначає логістичну систему (ЛС) з економічною точки зору як систему, елементами якої є матеріальні, фінансові та інформаційні потоки, над якими виконуються логістичні операції, що пов'язують ці елементи виходячи із загальних цілей та критеріїв ефективності [3].

Відповідно до Г.С. Мартинець, «логістична система» – це адаптивна система із зворотним зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції або операції, що має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем, яка складається з підсистем та елементів-ланок, об'єднаних в одному процесі управління матеріальними та супутніми потоками ресурсів між якими встановлені певні функціональні зв'язки [6].

І. Франків зазначає, що під логістичною системою розуміється велика система, що реалізує деякі кібернетичні принципи управління основними та супутніми потоками. Насправді логістичні системи функціонують як слабко чи сильно структуровані економічні системи управління об'єктами і процесами, які можна побудувати на основі різних підходах [22].

Зарубіжні вчені, фахівці в галузі логістичного менеджменту часто використовують поняття «логістична система» набагато менше, ніж поняття «логістичний ланцюг (або) ланцюг поставок», розглядаючи їх як синоніми. Західний підхід до використання терміну «логістична система» набагато

прагматичніший, ніж підхід вітчизняних дослідників. Так, наприклад, у словнику APICS під поняттям «логістична система» розуміється процес планування та координації всіх аспектів фізичного руху матеріалів, компонентів та готової продукції для досягнення мінімальних загальних витрат та бажаного рівня сервісу [2].

Найбільш прийнятним є таке визначення: логістична система – це система управління потоками ресурсів, що здійснюється на різних рівнях (макро-, мезо-, мікро-), з метою організації поставок від виробника до споживача, відповідно до очікувань споживачів, зовнішніх і внутрішніх потреб компанії, спрямована на мінімізацію витрат, що особливо актуально у сфері роздрібної мережевої торгівлі.

Якщо розглядати роздрібну мережу як логістичну систему, то поняття формату, використовуваного для характеристики роздрібного торгового підприємства має бути уточнено та доповнено логістичною складовою, що включає параметри логістичних потоків та логістичної інфраструктури роздрібної мережі.

Логістична модель формату роздрібної мережі може включати такі рівні:

- перший рівень - основний формат магазину, що визначається залежно від розміру торгової площі, асортименту товарів, форм торговельного обслуговування тощо;

- другий рівень - доповнений формат магазину/роздрібної торгової мережі, що включає різні послуги, що надаються у рамках логістичної системи роздрібної торгової мережі;

- третій рівень – розширений (логістичний) формат роздрібної торгової мережі, що включає ринкову, логістичну та інформаційну складові [2].

Структура логістичної системи роздрібної мережі може включати логістичну мережу (безліч ланок логістичної системи), логістичний канал (сукупність ланок логістичної системи) і логістичний ланцюг (упорядковану значну кількість ланок логістичної системи). Організація товаропостачання

роздрібної торговельної мережі полягає в систематичному та своєчасному забезпеченні торговельних організацій продукцією, яка є затребувана споживачами. Цей процес охоплює замовлення товарів у постачальників і та їх доставку до конкретних торговельних об'єктів. Основні елементи цього процесу включають планування потреб у товарах, пошук та вибір постачальника, організування процесу закупівель, транспортування та зберігання.

На рис. 1.1 представлена найбільш поширена модель логістичної системи роздрібної мережі.

Рис.1.1. Модель логістичної системи (ЛЗ) роздрібної торгової мережі

Джерело: складено автором на основі [3]

Як бачимо на рис. 1.1 представлена модель логістичної системи роздрібної торгової мережі включає різні підсистеми. Охарактеризуємо дані підсистеми логістики. Початковий етап руху товарів у роздрібній торговельній мережі здійснюється з процесу закупівель матеріальних ресурсів (у вигляді сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції), які можуть бути в формі оптового чи оптово-роздрібного підприємства.

Після закупівлі необхідні матеріальні ресурси транспортуються до місць зберігання, де до них прикладаються різні логістичні операції (пакування, сортування, вантажопереробка, зважування, палетування тощо), і переробляються до готового стану або, минаючи систему складування та зберігання відправляються до торгового залу роздрібної торгової мережі. Основними споживачами роздрібної торгової мережі є споживачі, які купують ресурси для особистого користування.

Головним завданням є своєчасне і безперебійне постачання товарів у необхідній кількості та асортименті для задоволення ринкового попиту. Це передбачає постійне контролювання обігу продукції, щоб уникнути дефіциту або надлишків, а також дотримання умов їхнього зберігання для забезпечення якості продукції.

Важливу роль відіграє ефективна логістика, яка дозволяє оптимізувати процеси транспортування, скоротити витрати й час доставки товарів до торговельних точок, що є ключовим фактором для підвищення загальної ефективності товаропостачання [4].

Організація структури руху товарів роздрібних торгових підприємств будується на наступних принципах [6]:

1) можливість економії з допомогою спільного володіння активами, тобто придбання акцій постачальників (особливо актуально у ситуації з постачальником, який володіє інноваційною технологією). Для цього необхідний новий виток відносин, близький до партнерських, де порушуються

категорії ризиків та участі у доходах, інтеграція всіх структур обох організацій, згладжування відмінностей у корпоративних культурах [1];

2) спільні системи планування за допомогою повної інтеграції планів поставок. Реалізація спільної системи планування має здійснюватися на всій довжині системи товароруху, в яку надходить команда з ринку (споживчий попит), створюються точні прогнози та здійснюється оптимальний розподіл ресурсів усередині системи товароруху. При цьому створюються сприятливі умови для наскрізної оптимізації логістичних процесів, відкритого та систематичного процесу обміну інформаційними потоками;

3) створення внутрішнього логістичного центру підприємства. Забезпечення взаємодії з усіма підрозділами підприємства на логістичних засадах можливе шляхом впровадження логістичної координації спільної діяльності функціональних підрозділів у вигляді створення внутрішнього логістичного центру підприємства. Цей підрозділ має взаємодіяти з існуючим складським господарством, транспортним цехом, бухгалтерією, службою маркетингу та реалізовувати у своїй діяльності логістичні принципи, починаючи з моменту планування логістичного забезпечення руху товару до виділення та контролю за витратами розподілу в існуючій системі бухгалтерського обліку [6];

4) континуальний підхід інформаційно-аналітичного забезпечення системи руху товару. Отримання єдиного інформаційного потоку від системи руху товару вимагає знаходження компромісів між інтересами всіх структурних підрозділів роздрібного торгового підприємства та ланцюга поставок загалом для досягнення ефективної організації логістичних процесів. При цьому необхідне розуміння впливу інформації на організацію логістичних процесів у ланцюзі постачання всіх учасників системи руху товару.

Реалізація викладених принципів організації структури руху товару вимагає визначення умов управлінського рішення в ланцюзі поставок. Важливо, що обов'язковою умовою є використання всіх принципів загалом

при організації структури руху товару для отримання синергетичного ефекту. Цей факт пояснюється тим, що сформульовані принципи є залежними і посилюють результативність ефективної організації руху товару. Синергетичний зв'язок при спільному використанні концептуальних положень забезпечує загальний ефект, що перевищує суму ефектів цих принципів, реалізація яких здійснюється незалежно.

Логістична система роздрібної мережі включає безліч аспектів, які забезпечують ефективне управління товарними потоками від постачальників до кінцевих споживачів. Ось деякі ключові особливості: централізоване управління: у великих роздрібних мережах часто використовується централізована система управління логістикою, що дозволяє оптимізувати процеси закупівлі, зберігання та розподілу товарів. Інформаційні технології: сучасні логістичні системи активно використовують IT-рішення для відстеження товарів, управління запасами та аналізу даних. Це допомагає поліпшити точність прогнозування попиту та мінімізувати витрати. Складська інфраструктура: ефективна логістика потребує розвиненої складської інфраструктури, включаючи розподільні центри, які забезпечують швидку та точну доставку товарів до магазинів. Транспортування: важливим елементом є організація транспортування товарів. Це включає вибір оптимальних маршрутів, використання різних видів транспорту і управління автопарком. Управління запасами: контроль за рівнем запасів дозволяє уникнути як дефіциту, так і надлишків товарів, що особливо важливо для роздрібних мереж з великим асортиментом продукції. Зворотна логістика: включає процеси повернення товарів від споживачів назад до мережі для переробки, утилізації або повторного продажу.

Ці елементи допомагають роздрібним мережам ефективно управляти своїми логістичними процесами, забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Аналіз структури торговельної мережі ТОВ «Епіцентр К» та розгляд функцій логістичного відділу підприємства

ТОВ «Епіцентр К» являється один з найбільших представників роздрібної торгової мережі в Україні, яка має великий штат (у 2023 році понад 38 000 осіб). Структура мережі ТОВ «Епіцентр К» включає [20]:

- 75 торгових центрів, в т.ч. 10 об'єктів мережі «Нова лінія»;
- загальна площа приміщень для торгівлі - 1,5 мільйона квадратних метрів;
- найбільший торгово-розважальний центр компанії розташований на вулиці Полярній 20 Д в Києві і має площу 105 000 квадратних метрів;
- найменший знаходиться в Шепетівці Хмельницької області і має площу 3500 квадратних метрів.

Основна діяльність ТОВ «Епіцентр К» базується на таких принципах:

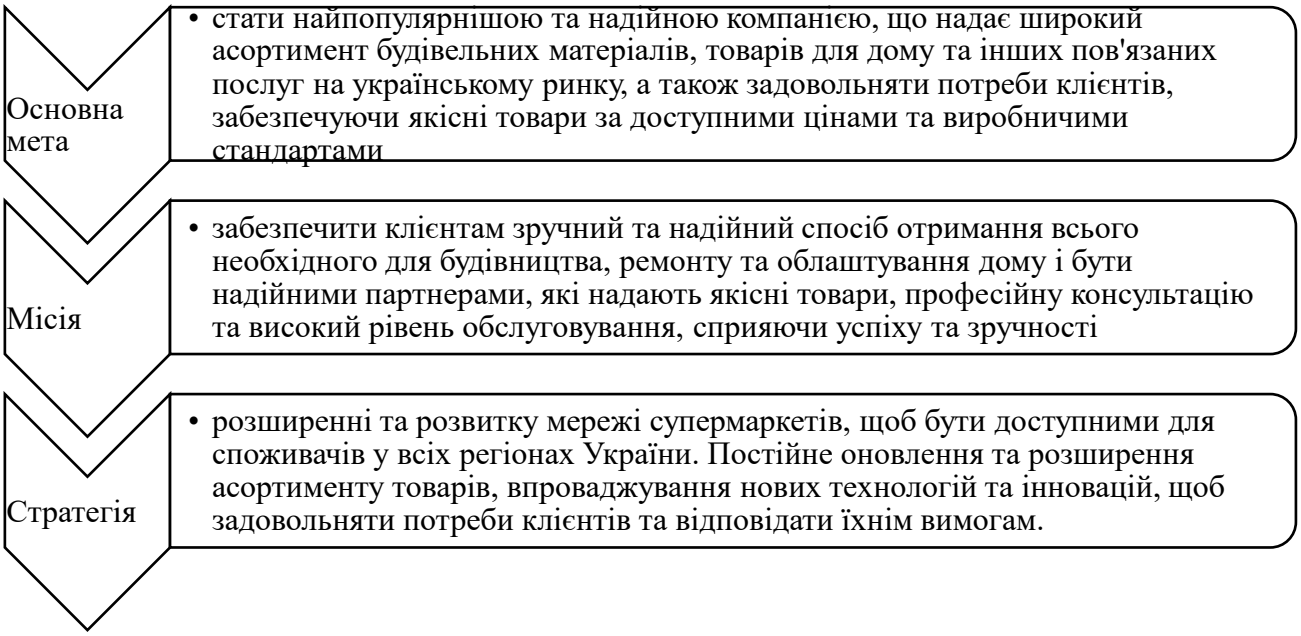

Рис. 2.1. Основні принципи діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [20]

Структура гіпермаркету «Епіцентр К» складається з торгових та неторгових відділів (рис.2.2).

Рис. 2.2. Відділи гіпермаркету «Епіцентр-К»

Джерело: складено автором на основі [20]

Структура управління підприємством є ієрархічною (рис.2.3).

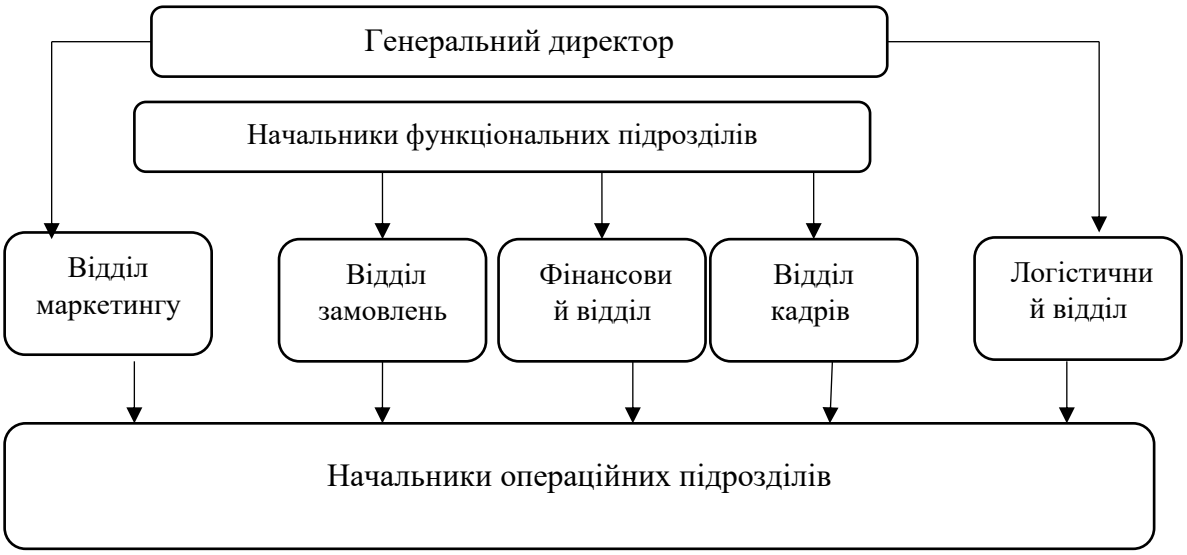

Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [20]

Серед основних напрямів логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр-К» можна виділити:

- створення постійного матеріального потоку, який забезпечить належну роботу гіпермаркету;
- підтримання оптимального рівня запасів на складі;
- співпраця з надійними постачальниками, підтримання з ними довгострокових партнерських відносин;
- надання допомоги у підвищенні якості матеріально-технічних ресурсів.

У магазинах мережі ТОВ «Епіцентр К» логістична діяльність зосереджена в відділі логістики, який розташований у складській зоні магазину, де концентруються вхідні матеріальні потоки товарно-матеріальних цінностей (далі – ТМЦ). Відділ логістики забезпечує виконання всіх необхідних логістичних функцій. До складу сектору входять такі співробітники [20]:

- керівник та заступник керівника відділу логістики – контролює роботу сектору через менеджерів логістики та керує розвитком кожного співробітника сектора;
- менеджер логістики – контролює поточну діяльність відділу, веде документообіг, пов'язаний із трансферними відправками ТМЦ між магазинами;
- адміністратор приймання – відповідальні за документообіг пов'язаний із вхідним матеріальним потоком, що формують рахунки для оплати прийнятих ТМЦ;
- логісти - виконують логістичні операції, пов'язані з прийманням ТМЦ, їх зберіганням та переміщенням;
- фахівці з обробки замовлень клієнтів – відповідальні за складання та видачу замовлень клієнтів.

Таким чином, відділ логістики по мережі включає: керівника, 3 заступників, 125 менеджерів з логістики, 236 адміністраторів приймання, 150

логістів та 205 фахівців з обробки замовлень клієнтів. Також існує чіткий розподіл обов'язків за посадами:

1. Співробітники з правами на дизельні кари (вуличне розвантаження, приймання).

2. Співробітники з правами на техніку до 4 кВт потужності (приймання)

3. Адміністратори приймання (обробка вхідної документації, підтвердження приймання).

4. Фахівці з обробки замовлень клієнтів (збирання замовлень клієнтів у зоні видачі товару).

Склад складається з кількох зон обробки та зберігання ТМЦ:

1. Зона першого, другого та третього приймання.

2. Буферна зона – зберігання товару для подальшого розміщення у торговому залі (Потік LS).

3. Зона RM – зона зберігання товару для підтарювання.

4. Зона EM – зона видачі товару. У зоні EM зберігається товар, який через габаритність або великий запас нераціонально розміщувати у торговому залі та який клієнт забирає самостійно із зони видачі.

5. Зона доставки – для зберігання товару, що очікує доставки клієнту.

Логістичні операції з ТМЦ починаються у зоні приймання. Після того, як засіб, що прибув, буде розвантажено співробітниками-логістами за допомогою автомобілів, починається процес приймання. Залежно від постачальника ТМЦ може бути проведено 3 виду приймання:

1. 1-а та 2-а (поартикульна) приймання без перерахунку.

2. 1-а та 2-а приймання з перерахуванням одиниць ТМЦ на палеті.

3. 3-я (мірна) приймання для ТМЦ, що реалізуються на відріз (лінолеум, електрокабель, тканини, ваговий товар) або крихкий ТМЦ (садові фігури та квіткові горщики).

Після проходження всіх етапів приймання ТМЦ розподіляються за такими зонами:

1. Буферна зона.

2. Зона RM.

3. Зона EM.

Ця система розподілу складських запасів досить ефективна, оскільки торговий зал не перевантажений великою кількістю товару і працівники торгового залу не витрачають час на збирання товарів, які необхідно додати на полиці. Відгук у торговий зал автоматизований, заявки, які відправляються на сканер співробітника зони RM збираються та співробітнику торгового залу залишається лише розібрати привезений до зали палет.

Процес видачі товару клієнту також максимально спрощений та займає мінімальна кількість часу. Щоб клієнт міг забрати свій товар, співробітник торгового залу створює бланк продажу, який після завершення створення з'являється на сканері співробітника видачі у вигляді завдання на складання накладної на переміщення, який направляють до зони видачі, товар вже забирають співробітники та перевіряють. Зона видачі товару обладнана стелажами з адресним зберіганням. Кожним відділом торгового залу закріплено певну кількість адрес та відповідно палето-місць. На кожній адресі розташовано до 4-х артикулів товарів, що збільшує потребу в кількості адрес, але дає можливість швидкого складання замовлення клієнта.

На даний час на ринку роздрібної торгівлі відзначається тенденція до застосування багатоканальної системи продажів. Дедалі більше роздрібних мереж переходять у формат мультиканальності, що забезпечує розширення сегмента, додаткові переваги для клієнта, економічну ефективність та компенсацію ризику. З іншого боку, застосування багатоканального продажу тягне за собою зміну в ланцюжках постачання роздрібних мереж. Споживачі стають більшими вимогливими у своїх очікуваннях, і перед логістикою висуваються дедалі більше жорсткі вимоги щодо обслуговування клієнтів.

ТОВ «Епіцентр і К» перейшло на мультиканальну роздрібну торгівлю, тобто одночасно використовує кілька каналів збуту [4]. До таких каналів підприємства включаються: магазини роздрібної торгівлі, інтернет-магазин. Поява нових каналів продажу зумовила необхідність у формуванні єдиної

системи обслуговування клієнтів. Відповідно ключову роль при забезпеченні ефективного функціонування мультиканального продажу грає налагоджена логістика на підприємстві.

Перехід на мультиканальний формат роздрібної торгівлі супроводжувалося на ТОВ «Епіцентр К» розробкою нової логістичної стратегії. Адже традиційні підходи до побудови логістичних систем не були в змозі забезпечити високий рівень гнучкості, який при багатоканальному форматі з динамічними ланцюжками постачання є основною конкурентною перевагою підприємства [2].

Мультиканальна логістика в ТОВ «Епіцентр К» виконує такі завдання: оптимізація маршрутів доставки товарів замовникам; підвищення швидкості доставки; покращення обслуговування клієнтів; оптимізація процесів на складах та в магазинах, у т. ч. процесів повернення замовлень [3]. Для виконання цих завдань підприємством побудована централізована, інтегрована та клієнтоорієнтована логістична система, що базується на ефективному управлінні логістичною мережею, пропускними здібностями, запасами, поверненнями та маршрутами доставки [20]. Така логістична система передбачає здійснення міжканального виконання замовлень, міжканального управління запасами та міжканального управління поверненнями.

Вибір моделі мультиканального управління запасами для ТОВ «Епіцентр К» був необхідний для забезпечення бажаного рівня доступності товару та оптимальної величини запасів на складі. Виділяють три варіанти формування запасів: окремі запаси для кожного каналу; окремі запаси для кожного каналу з можливістю перерозподілу товарів між каналами; єдиний запас для всіх каналів продажів [6]. Ефективне використання кожної з цих моделей залежить від централізованого міжканального управління логістикою.

Управління поверненням на ТОВ «Епіцентр К» також здійснюється централізовано, щоб процеси обробки повернень проводилися максимально ефективно та економічно. При мультиканальному підході частина повернень прямує безпосередньо на місця продажу, що заощаджує кошти на пакування та зберігання.

Діяльність групи компаній «Епіцентр К» забезпечує розгалужена логістична система (рис.2.4.)

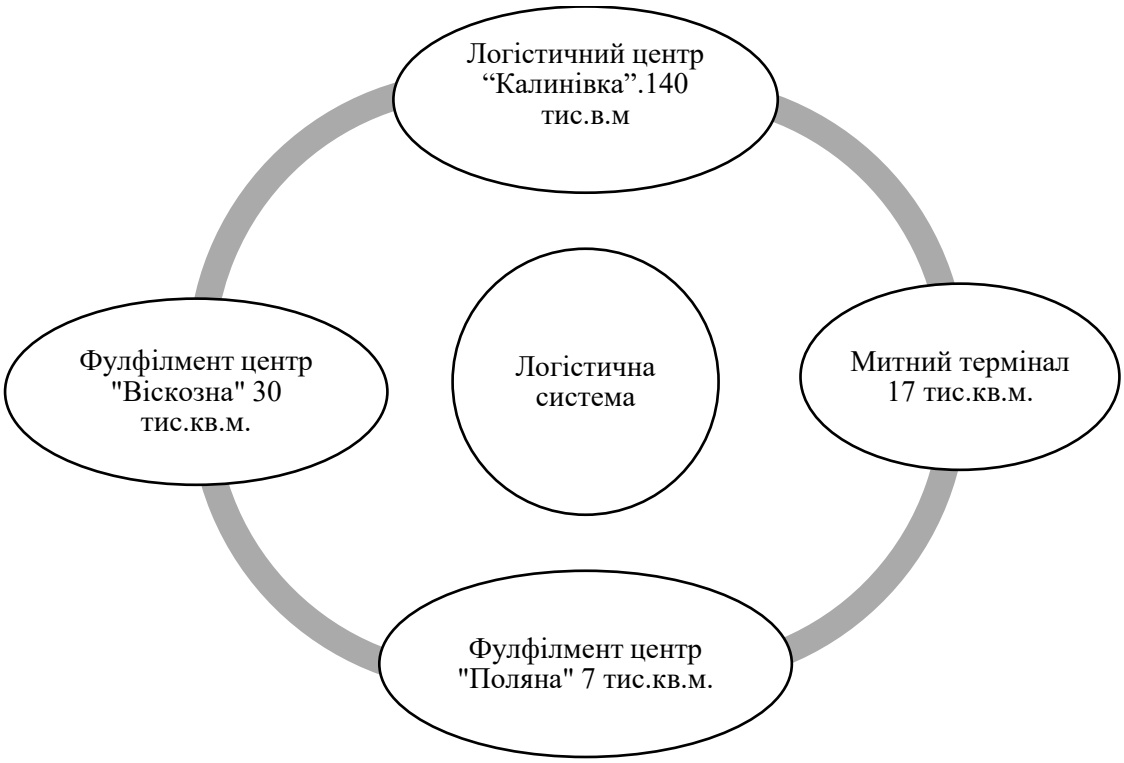

Рис. 2.4. Логістична система ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [20]

Отже в логістичній системі ТОВ «Епіцентр і К» використовують розподільні центри, які виконують такі функції:

- перетворення виробничого асортименту на торговий;
- пакування продукції, з метою зручного зберігання та подальшої доставки товарів та продукції;
- митне оформлення, яке полягає у виконанні необхідних дій, що виникають при переміщенні товарів чи транспортних засобів через митний кордон;

– сертифікація вантажів, що передбачає збирання необхідних для вантажу документів (ліцензії, сертифікати безпеки вантажу) та інші [13].

Розподільні центри дуже важливі для будь-якої роздрібної мережі, оскільки є значною складовою у логістичному ланцюжку постачання товарів. Наявність розподільчого центру ТОВ «Епіцентр К» дозволяє комплектувати постачання з безпосередніх торгових мереж, при цьому уникаючи замовлення неповних палет для продукції, що дозволяє збільшити товарообіг.

У роботі складу використовується програма WMS (Warehouse Management System), яка забезпечує повну автоматизацію процесів прийому, розміщення, зберігання, обробки та відвантаження товарів, що підвищує ефективність складських операцій. Вищезазначене дає можливість уникнути різних помилок при комплектуванні замовлень. Завдяки впровадженню на всіх об'єктах сучасної автоматизованої системи управління і конвеєрної технології обробки вантажів, замовлення одного транспортного маршруту обробляються та відвантажуються менш ніж за 30 хвилин.

Як зазначає керівник з логістики ТОВ «Епіцентр К»: «ефективність логістичного центру на різних етапах роботи з вантажами забезпечують синхронізовані між собою IT-системи – веб-портал для постачальників, ERP-система, Yard Management System (YMS), WMS, TMS, система автоматичного замовлення товарів та система управління конвеєрними лініями. А для зручного обміну документами з партнерами «Епіцентр» налагоджена система електронного документообігу [19]. Кожен склад логістичного центру включає 2 зони опрацювання вантажів – фронтальну та мезонін.

Власний автопарк групи компаній «Епіцентр» налічує понад 3 300 одиниць. Зокрема сюди входять легкові, міжнародні ліцензовані комерційні та вантажні автомобілі, а також агротехніка й будівельний транспорт.

Забезпечення всіх логістичних процесів у мультиканальній роздрібній торгівлі здійснюється за рахунок використання інформаційної технології та

загальної ERP- системи, що діє в режимі реального часу та централізовано управляючою, як розподільчим центром, так і філіями. Електронні системи орієнтовані на ефективне обслуговування клієнтів, забезпечувати тісний зв'язок між організаційними процесами, прогресивними технологіями та досвід роботи з клієнтами. Усі склади опрацьовують товари за трьома технологіями (рис. 2.5).

Технологія зберігання – storage	• Усі вантажі приймаються і розміщуються згідно з адресною системою Qguar WMS Pro Quantum International. За цією технологією зберігається власний імпорт і викуплений у постачальників товар. Уся продукція знаходиться у своїх комірках та очікує замовлення з магазину
Cross-docking поділяється на палетний і коробковий	• Завдання логістичного центру під час опрацювання товару за цією технологією – максимально швидко прийняти цілі вантажні місця, опрацювати їх і перемістити з рампи прийому на рампу відвантаження. Під час палетного cross-docking постачальник збирає замовлення для конкретного ТЦ, додає до товару всі документи для прийому-передачі, запаковує чорним стрейчем і контрольною стрічкою постачальника по периметру, щоб до товару не було доступу.
Pick-by-line	• Це технологія роботи з консолідованими замовленнями. Постачальник привозить вантаж для всієї мережі на логістичний центр, а тут він уже розподіляється по ТЦ. Тобто це транзит з прийомом на логістичному центрі

Рис. 2.5. Технології опрацювання товарів на складі ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [19]

У кожному магазині ТОВ «Епіцентр К» є склад. На головному поверсі виставкової зали покупці можуть переглядати товари. Потім вони самі отримують товари з піддонів на підлозі зі стелажами, до яких може дістатись звичайна людина, де можна купити меблі чи інші речі та забрати її додому. Додаткові товари зберігаються на резервних стелажах над цими локаціями.

Вночі інвентар спускається в нижні слоти (вилочні навантажувачі та візки для піддонів не використовуються в години роботи магазину з міркувань безпеки). Близько третини нижнього рівня займає склад, закритий для клієнтів. У цьому просторі зберігаються дуже громіздкі товари, які клієнти не можуть завантажити без допомоги персоналу. Оскільки ТОВ «Епіцентр К» хоче максимально використовувати самообслуговування, воно працює над тим, щоб мінімізувати кількість товарів у цій зоні зберігання навалом.

Безпека є ключовим аспектом діяльності ТОВ «Епіцентр К», поряд із фокусом на стійкість та ефективність. Ось деякі заходи безпеки, які ТОВ «Епіцентр К» зазвичай дотримується на складах:

Навчання співробітників: підприємство інвестує в комплексні програми навчання співробітників, гарантуючи, що безпека є основним аспектом їхнього обов'язку. Це включає правильне використання стелажів, процедури завантаження і протоколи безпеки.

Протоколи безпеки: суворі протоколи безпеки застосовуються для зниження ризиків та запобігання нещасним випадкам. Особлива увага завжди приділяється важливості безпеки, забезпеченню безпечного обігу та зберігання продукції на складі.

Засоби безпеки: підприємство надає необхідні засоби безпеки, такі як перила, захисні сітки та захисні стелажі для забезпечення безпечного робочого середовища.

Участь співробітників: підприємство заохочує співробітників активно сприяти підвищенню безпеки та брати на себе відповідальність за своє робоче середовище. Таке розширення прав та можливостей сприяє формуванню культури відповідальності та поінформованості про безпеку.

Важливо підкреслити, що прихильність ТОВ «Епіцентр К» безпеці відповідає кращим практикам галузі безпеки складів . Вживаються заходи для запобігання нещасним випадкам, захисту співробітників та підтримки структурної цілісності стелажних систем. Хоча конкретні практики можуть

відрізнятися залежно від розташування, безпека є головним пріоритетом для складів підприємства, щоб гарантувати благополуччя своїх співробітників та ефективність своєї роботи.

Окрім того, підприємство використовує основні засади смарт-логістики, тобто має технологічні центри видачі замовлень Інтернет-магазину epicentrk.ua з комфортабельною зоною обслуговування покупців та інноваційним роботизованим обладнанням [14]. Вищезазначені центри забезпечують видачу замовлень із максимальною швидкістю і комфортом, а також там є примірочна, зона комфорту з підзарядкою гаджетів та ін. Видача замовлення здійснюється роботизованим обладнанням. Отже, логістична система ТОВ «Епіцентр К» є централізованою, досить автоматизованою, використовує принципи смарт-логістики та застосовує у своєму формування мультиканальний підхід.

2.2. Оцінювання ефективності поточних логістичних процесів ТОВ «Епіцентр К» і визначення можливостей для їх оптимізації

У процесі дослідження встановлено, що сучасна логістика «Епіцентр К» включає в себе весь комплекс послуг, пов'язаних з доставкою і транспортуванням товарів з виробничих складів до роздрібних або оптових точок продажу безпосередньо клієнтам.

Логістично-постачальницька діяльність ТОВ «Епіцентр К» складається з таких етапів: замовлення, закупівля та транспортування, зберігання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Етапи логістично-постачальницької діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Назва етапу	Процеси, які його характеризують
Замовлення	Пошук постачальників
	Аналіз надійності постачальників
	Інформаційна підтримка постачальників
	Проведення переговорів із потенційними постачальниками
Закупівля	Закупівля
	Митне оформлення
	Страхування
	Пакування
	Підготовка товару до розвантаження
Транспортування	Навантаження
	Внутрішнє транспортування
	Перевантаження
Зберігання	Складування
	Утримання складських площ
	Підтримка належних умов на складі для зберігання товарів

Джерело: складено автором на основі [20]

Ефективне здійснення вищезазначених етапів впливає на результативність логістичної системи та діяльності підприємства в цілому. Представимо в табл. 2.2 динаміку фінансових результатів діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2025 роки.

Дані табл. 2.2 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції за п’ять останніх років збільшився на 25172295 тис. грн., собівартість від реалізації продукції збільшився на 17547426 тис. грн. Валовий прибуток за останні п’ять років збільшився на 7624869 тис. грн. Інші операційні доходи зросли у 2023 році порівняно з 2019 роком зросли на 184630 тис. грн.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 роки, тис. грн

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023/2019р.
Чистий дохід від реалізації продукції	43979194	50382425	54137557	57603192	69151489	25172295
Собівартість реалізації	30814751	35593670	36466980	38561917	48362177	17547426
Валовий прибуток	13164443	14788755	17670577	19041275	20789312	7624869
Інші операційні доходи	530835	737243	501140	538470	715465	184630
Адміністративні витрати	751814	872759	1031737	1108346	1331976	580162
Витрати на збут	7985945	8648047	10415386	11074415	14170466	6184521
Інші операційні витрати	254271	920408	1397560	1341964	876324	622053
Фінансові результати від операційної діяльності	4703248	5084784	5327034	6055020	5126011	422763
Інші фінансові доходи	3851	211555	299043	300277	86976	83125
Інші доходи	354733	554085	2661	2688	8075	-346658
Фінансові витрати	250094	295046	379172	410188	547747	297653
Інші операційні витрати	363438	1438592	2358101	2026898	792323	428885
Чистий прибуток	3062109	3171204	2452745	3482179	3065548	3439

Джерело: складено автором

Адміністративні витрати зросли у 2023 році порівняно з 2019 роком на 580162 тис. грн. Витрати на збут зросли на 6184521 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2019 роком.

Фінансові результати від операційної діяльності зросли у 2023 році порівняно з 2019 роком на 422763 тис. грн. Інші фінансові доходи зросли за останні п’ять років на 83125 тис. грн. Фінансові витрати зросли у 2023 році порівняно з 2019 роком на 297653 тис. грн. Чистий прибуток у 2023 році порівняно з 2019 роком збільшився на 3439 тис. грн.

У табл. 2.3 розглянемо логістичні витрати підприємства за дослідуваний період.

Таблиця 2.3

Динаміка логістичних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 роки, тис. грн

Показники	**2019р.**	**2020р.**	**2021р.**	**2022р.**	**2023р.**	**Відхилення 2023/2019р.**
Постачання	516012	3655802	3973296	4503783	5746665	5230653
Транспортування	12241	14948496	15926094	16712315	14137181	14124940
Збут	7985945	8648047	10415386	11074415	14170466	6184521
Складування	86002	5982222	6475001	7921832	8513578	8427576
Разом	8600200	33234567	36789777	40212345	42567890	33967690

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.3 свідчать, що за досліджуваний період витрати на постачання зросли на 5230653 тис. грн. Витрати на транспортування, навпаки, зросли на 14124940 тис. грн., на збут зросли на 6184521 тис. грн., а логістичні витрати на складування зросли на 8427576 тис. грн.

В 2023 році найбільші зміни відбулися в логістичних витратах у частині транспортування, що пов’язано з розвитком логістичних та фулфілмент центрів.

У табл. 2.4 представимо структуру логістичних витрат ТОВ «Епіцентр К» за досліджуваний період.

Таблиця 2.4

Структура логістичних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 роки, %

Показники	**2019р.**	**2020р.**	**2021р.**	**2022р.**	**2023р.**	**Відхилення 2023/2019р**
Постачання	6	11	10,8	11,2	13,5	7,50
Транспортування	0,14	44,98	43,29	41,56	33,21	33,07
Збут	92,86	26,02	28,31	27,54	33,29	-59,57
Складування	1	18	17,6	19,7	20	19,00
Разом	100	100	100	100	100	0,00

Джерело: складено автором

Отже, в структурі логістичних витрат переважають логістичні витрати на транспортування, проте їх питома вага за досліджуваний період зменшилася на 33,07 %.

У табл.2.5 представимо ефективність логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за досліджуваний період.

Таблиця 2.5

Ефективність логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 роки

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023/2019р.
Логістичні витрати, тис. грн.	12653267	33234567	36789777	40212345	42567890	29914623
Частка логістичних витрат у сукупності загальних операційних витрат підприємства, %	67,97	63,52	70,63	77,20	65,75	-2,22
Логістичні витрати / Матеріальні витрати	6,85	0,86	0,97	1,06	0,90	-5,95
Логістичні витрати / Обсяг реалізації	0,20	0,66	0,68	0,70	0,62	0,42

Джерело: складено автором

Отже, частка в логістичних витратах у 2023 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 2,22 %, логістичні втрати перевищують матеріальні витрати на один раз у 2023 році, що менше ніж у 2019 році на 5,95 раз, логістичні витрати становлять 0,62 від обсягу реалізації.

Таблиця 2.6

Результативність управління логістичною діяльністю ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 роки

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023/2019р.
Чистий дохід від реалізації продукції	43979194	50382425	54137557	57603192	69151489	25172295
Собівартість реалізації	30814751	35593670	36466980	38561917	48362177	17547426
Адміністративні витрати	751814	872759	1031737	1108346	1331976	580162
Витрати на збут	7985945	8648047	10415386	11074415	14170466	6184521
Повні витрати	39552510	45114476	47914103	50744678	63864619	24312109
Результативність управління логістичною діяльністю	5,51	5,83	5,20	5,20	4,88	-0,63

Джерело: складено автором

Отже, у табл. 2.6 дані свідчать, що результативність управління логістичною діяльністю ТОВ «Епіцентр К» у 2023 році порівняно з 2019 роком зменшилась. У табл.2.7 представимо оцінку логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.7

Показники оцінки логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 роки

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023/2019р.
Кількість розвантажень / відвантажень на 1 робітника	583	783	802	708	657	74
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	557	846	912	930	943	386
Оборот логістичних активів	1,89	2,01	2,12	2,7	2,9	1,01
Завантаженість потужностей логістичних об’єктів	1,21	1,23	1,25	1,32	1,38	0,17
Рентабельність каналів збуту	0,18	0,21	0,27	0,34	0,40	0,22
Готовність до здійснення поставки	83,2	86,6	87,2	88,0	89,1	5,9
Якість поставки	0,23	0,24	0,27	0,45	0,56	0,33

Джерело: складено автором

Таким чином, дані табл. 2.7 свідчать, що підприємство має позитивну тенденцію зміни показників логістичної діяльності. Необхідно визначити інтегральні показники надійності логістичної системи підприємства.

Проведемо оцінку надійності логістичної системи ТОВ «Епіцентр К» за допомогою інтегральних показників надійності логістичної системи (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Оцінка надійності логістичної системи підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 роки

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023/2019р.
Інтегральний показник надійності сфери постачання	3,1	3,8	3,9	4,1	4,3	1,2
Інтегральний показник надійності сфери виробництва	16,7	18,4	18,6	18,4	18,8	2,1
Інтегральний показник надійності сфери транспортування	5,3	6,8	7,3	7,3	7,2	1,9
Інтегральний показник надійності сфери складування	9,7	12,5	12,6	12	12,8	3,1
Інтегральний показник надійності сфери збуту	5,3	4	3,8	4	4,2	-1,1
Комплексний показник надійності логістичної системи	8,02	9,1	9,24	9,16	9,46	1,44

Джерело: складено автором

Отже, можемо зробити висновок, що інтегральний показник сфери збуту має єдине негативне значення у динаміці порівняно з іншими показниками. ТОВ «Епіцентр К» має стійку логістичну систему, проте як і всі роздрібні мережі має ряд проблем.

Основною проблемою логістичної діяльності роздрібних мереж в України є недостатньо розвинена логістична інфраструктура, проблеми з відстеженням вантажів та зникнення вантажів, несумлінність посередників, непрозорість системи вантажоперевезень, проблеми відсутності планування, і, як наслідок, несинхронізованість логістичних процесів, недостатній рівень кваліфікації персоналу, проблеми якості логістичного сервісу, високий рівень логістичних витрат та ін.

Додатково ускладнює ситуацію те, що має місце в логістичних системах нераціональний розвиток систем розподілу товарів та послуг, несучасне виробництво тари та упаковки, різнорідність та незалежність поведінки великої кількості контрагентів з різними, а часто і протилежними інтересами,

що часто призводить до конфліктних ситуацій. Серед загальних недоліків в системі управління логістичними процесами ТОВ «Епіцентр К» можна назвати наступні: недостатня діяльність компанії в області сегментації ринку та позиціонування продукції; низька ефективності використання інформаційних технологій; відсутність налагодженої системи міжособистісних комунікацій.

Проведемо SWOT-аналіз підприємства для визначення можливостей оптимізації логістичної системи в табл.2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Займає значну частку ринку - 5 Кваліфікований персонал - 4 Стійкий фінансовий стан - 4 Значний автопарк - 3 Наявність, логістичних та розподільчих центрів - 3 Широка мережа магазинів - 5 Власна логістична інфраструктура -3 Високий рівень автоматизації - 4 Сильна ідентичність бренду - 5	Високі витрати на утримання інфраструктури - 4 Залежність від зовнішніх постачальників - 3
Можливості	Загрози
Розширення асортименту - 2 Розвиток електронної комерції - 3 Впровадження принципів зеленої логістики -3 Ширша автоматизація всіх логістичних процесів - 4	Зміни в законодавстві - 4 Вихід на ринок нових конкурентів - 2 Опір персоналу на автоматизація усіх процесів в логістиці - 1 Технологічні збої - 2

Джерело: складено автором

Основними сильними сторонами підприємства є:

Економія за рахунок масштабу: як один з найбільших роздрібних продавців в Україні отримує вигоду від економії за рахунок масштабу, що дозволяє компанії досягати переваг у галузі витрат на виробництво, закупівлю та логістику. Це дозволяє ТОВ «Епіцентр К» пропонувати своїм клієнтам конкурентоспроможні ціни.

Сильна ідентичність бренду: підприємство виробило унікальну та послідовну ідентичність бренду. Мінімалістичний дизайн, доступні ціни та інноваційний підхід до товарів для зробили його відомим в Україні.

Широкий асортимент продукції: підприємство пропонує широкий асортимент продукції, розрахований на різні сегменти клієнтів, смаки та бюджети. Цей широкий асортимент продукції допомагає йому звертатися до широкої аудиторії та задовольняти різноманітні потреби своїх клієнтів.

Ефективний ланцюжок поставок: ефективне управління ланцюжком поставок ТОВ «Епіцентр К» та тісні відносини з постачальниками дозволяють компанії оптимізувати свою діяльність, скоротити витрати та підтримувати доступність продукції, що ще більше підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Інноваційне планування магазинів та клієнтський досвід: відмінне планування магазину ТОВ «Епіцентр К», яке поєднує в собі виставкові зали та складський стиль покупок, створює унікальний та привабливий клієнтський досвід. Такий підхід самообслуговування спонукає клієнтів досліджувати та взаємодіяти з товарами, збільшуючи ймовірність продажу.

Прихильність до сталого розвитку: орієнтація ТОВ «Епіцентр К» на сталий розвиток та екологічну відповідальність знайшла відгук у покупців і допомогла виділити бренд серед конкурентів. Ініціативи компанії, такі як використання стійких матеріалів та інвестиції у відновлювані джерела енергії, сприяють формуванню позитивного іміджу бренду.

Цифрова трансформація та електронна комерція: ТОВ «Епіцентр К» прийняв цифрову трансформацію, інвестуючи у свою присутність в Інтернеті та платформу електронної комерції, щоб задовольнити мінливі звички покупців. Це дозволило компанії розширити свою присутність та зберегти свою актуальність в епоху онлайн-торгівлі.

Основними можливостями є:

Розширення присутності в Інтернеті та електронної комерції: Інвестуючи в свою платформу електронної комерції та зусилля в галузі цифрового маркетингу, ТОВ «Епіцентр К» може обслуговувати зростаючу кількість клієнтів, які воліють купувати онлайн. Це допоможе підприємству розширити свою клієнтську базу та залишатися актуальною у цифрову епоху.

Індивідуалізація та персоналізація: надання клієнтам більшої кількості можливостей для персоналізації може допомогти ТОВ «Епіцентр К» виділитися серед конкурентів і задовольнити зростаючий попит на персоналізовані товари.

Стійкість та кругова економіка: підприємство може ще більше зміцнити свою відданість сталому розвитку, зосередившись на ініціативах кругової економіки, таких як сприяння повторному використанню, ремонту та переробці продукції. Це може покращити імідж бренду ТОВ «Епіцентр К» та привернути увагу споживачів, які дбають про довкілля.

Зміцнення ланцюжка постачання: інвестиції в інновації в ланцюжку постачання, такі як автоматизація та штучний інтелект, можуть допомогти підприємству додатково оптимізувати свій ланцюжок постачання, скоротити витрати та знизити ризики, пов'язані зі збоями.

До загроз можемо віднести такі:

Інтенсивна конкуренція: підприємство стикається із сильною конкуренцією як з боку традиційних роздрібних продавців, так і з боку платформ електронної комерції. Конкуренти можуть пропонувати схожі продукти за конкурентними цінами, альтернативні дизайни або чудовий клієнтський досвід, чинячи тиск на ТОВ «Епіцентр К», змушуючи його постійно впроваджувати інновації та виділятися.

Економічні спади: Економічні рецесії або спади можуть призвести до скорочення споживчих витрат на необов'язкові товари, такі як меблі та аксесуари для дому. Це може призвести до зниження продажів та прибутку підприємства.

Нормативні та політичні ризики; компанія схильна до різних нормативних та політичних ризиків у країні. Зміни в регулюванні, політична нестабільність або торговельні обмеження можуть вплинути на ланцюжок поставок, операції або доступ підприємства до ринку, що призведе до збільшення витрат або зниження продажів.

Зміна уподобань споживачів: смаки споживачів, меблі та переваги в товарах для дому можуть швидко змінюватися. Нездатність адаптуватися до цих змін та пропонувати продукти, які знаходять відгук у клієнтів, може призвести до зниження продажів та частки ринку.

Екологічні проблеми: зростання стурбованості щодо впливу бізнесу на навколишнє середовище, включаючи виснаження ресурсів, викиди вуглецю та утворення відходів, може вплинути на репутацію ТОВ «Епіцентр К» та попит на її продукцію. Нездатність вирішити ці проблеми або відповідати мінливим стандартам сталого розвитку може завдати шкоди іміджу бренду ТОВ «Епіцентр К» та лояльності клієнтів.

Технологічні збої: стрімкий технологічний прогрес, особливо в електронній комерції, логістиці та виробництві, може зруйнувати традиційну бізнес-модель ТОВ «Епіцентр К». Нездатність адаптуватися та прийняти нові технології може підірвати конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку.

Збої в ланцюжку поставок: складний глобальний ланцюжок поставок ТОВ «Епіцентр К» вразливий до збоїв через стихійні лиха, політичну нестабільність, страйки або глобальні кризи в галузі охорони здоров'я. Ці збої можуть призвести до збільшення витрат, затримок та шкоди репутації підприємства щодо доступності продукції.

Отже, успіх ТОВ «Епіцентр К криється у покращенні клієнтського досвіду за допомогою технологій, сталого розвитку та клієнтоорієнтованого підходу та є свідченням його прихильності до інновацій та досконалості. Використовуючи цифрові інструменти, технології та надійну платформу

електронної комерції, підприємство створило безперебійний та персоналізований досвід покупок, що відповідає потребам сучасних споживачів. Оскільки ТОВ «Епіцентр К» продовжує розвивати свою стратегію у відповідь на мінливу динаміку ринку та очікування клієнтів, компанії з різних галузей можуть отримати цінні уроки з її підходу до створення виняткового клієнтського досвіду т а організації логістичної системи.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІЧТИЧНОЇ СИСТЕМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Розробка стратегії логістичної системи ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням факторів сезонності, попиту та конкуренції

Стратегія постачання має бути для ТОВ «Епіцентр К» ключовим компонентом на ринку роздрібної торгівлі з урахуванням факторів сезонності, попиту та конкуренції. Стратегія має бути спрямована на використання глобальних джерел, автоматизації процесів, економічного постачання та електронної комерції для оптимізації діяльності компанії (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Стратегія логістичної системи ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням факторів сезонності, попиту та конкуренції

Джерело: складено автором

Глобальне постачання дозволить ТОВ «Епіцентр К» отримати доступ до більшого асортименту продукції за нижчою ціною, а автоматизація

процесів допомагає зменшити витрати та підвищити ефективність. Економічне виробництво використовується для зменшення відходів і покращення виробництва, тоді як електронна комерція дозволяє компанії охопити ширшу аудиторію. Усі ці стратегії дозволять ТОВ «Епіцентр К» охопити ширшу аудиторію, зберегти конкурентоспроможність на ринку роздрібної торгівлі.

Глобальна стратегія закупівель ТОВ «Епіцентр К» є ключовою в стратегії логістичної системи. Вона передбачає закупівлю товарів із багатьох країн, включаючи Європу, Азію та США. Це дозволить підприємству мати доступ до більшого асортименту товарів за нижчою ціною, що допомагає їй залишатися конкурентоспроможною на ринку роздрібної торгівлі.

Стратегія також передбачає використання економного виробництва. Це передбачає використання методів зменшення відходів і покращення виробництва. Це включає в себе такі методи як виробництво «точно вчасно», яке гарантує доставку матеріалів і компонентів саме вчасно для використання у виробництві.

В рамках даної стратегії рекомендовано менеджерам з логістики в магазині використовувати процес управління поповненням запасів, який називається «мінімальні/максимальні налаштування», щоб реагувати на точки поповнення запасів на рівні магазину та замовляти товари повторно [27].

Мінімальні налаштування: мінімальна кількість товарів, доступних перед повторним замовленням.

Максимальна настройка: максимальна кількість певного товару для замовлення за один раз.

У зв'язку з тим, що всі запаси ТОВ «Епіцентр К» поповнюються лише вночі після годин роботи, логіка її мінімальних/максимальних налаштувань базується на кількості товарів, які будуть продані з резервного штабелю протягом одного дня або двох днів.

Процес задовольняє попит клієнтів, мінімізуючи замовлення надто малої чи надто великої кількості товарів.

Ця стратегія також гарантує, що ТОВ «Епіцентр К» матиме готові запаси для задоволення попиту покупців, що знижує вартість втрачених продажів.

Також варто розробити власну систему інвентаризації, щоб менеджери з логістики знали, що продається через дані точок продажів (POS) і скільки запасів надходить до магазину через пряму доставку та з розподільчих центрів через дані системи управління складом. На основі цих даних вони зможуть прогнозувати продаж на найближчі пару днів та замовляти необхідну кількість товарів для задоволення цього попиту. Якщо дані про продажі не відповідають прогнозованій кількості товарів, які мали бути продані того дня, менеджер з логістики йде прямо до піддону та контейнера, щоб вручну підрахувати залишки товару. Таки процес дозволить з більшою впевненістю постачати потрібні товари в магазин і за менших витрат, ніж традиційний процес прогнозування та поповнення запасів у роздрібній торгівлі [24].

Операції магазинів ТОВ «Епіцентр К» мають підтримуватися високопотоковими складами та низькопотоковими складами, які більшою мірою є ручними. На своїх високопотокових складах ТОВ «Епіцентр К» має використовувати автоматичні системи зберігання та пошуку, щоб знизити витрати на один дотик. Товари, що зберігаються на низькопоточному складі, не мають великого попиту, і операції засновані на ручних процесах, оскільки працівники не надто багато переміщатимуть запаси. Ці стратегії зроблять ТОВ «Епіцентр К» найуспішнішим в Україні роздрібним продавцем товарів з низькими експлуатаційними витратами та високим попитом на продукцію. Це дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною в галузі, оскільки вона постійно шукає більш просунуті методи для оптимізації управління ланцюжком постачання.

Крім того, рекомендуємо ТОВ «Епіцентр К» стратегічно розміщувати свої склади для оптимального обслуговування певних регіонів. Використовувати модель «ступиця і спиці», тобто використовувати розподільні центри як вузли та дрібніші регіональні склади як спиці. Така структура допоможе компанії покращити транспортування та керування запасами, гарантуючи швидку доставку товарів до магазинів.

Стратегія також передбачає використання електронної комерції. Це дозволить компанії охопити ширшу аудиторію та розширити охоплення за межі звичайних магазинів. ТОВ «Епіцентр К» має власний сайт та є присутнім в соціальних мережах, проте не має розробленого мобільного додатку, який допоможе підвищити впізнаваність компанії.

Стратегія декарбонізації включає скорочування, заміна та переосмислення способів постачання продукції для скорочення викидів парникових газів. Вона включає три аспекти:

1. Reduce – це підвищення ефективності у всьому, що робить підприємство. Співпраця разом із постачальниками послуг, щоб скоротити споживання палива та енергії, збільшити використання обладнання та оптимізувати транспортну мережу ТОВ «Епіцентр К».

2. Replace — це заміна викопного палива Необхідно переходити на інтермодальні рішення, збільшувати використання нульових викидів палива та відновлюваної енергії, а також здійснювати електрифікацію вантажних автопарків.

3. Переосмислення — це інтеграція інновацій та нових технологій у логістичний ланцюжок створення вартості [29].

У рамках реалізації запропонованої стратегії логістичної системи пропонуємо ТОВ «Епіцентр К» використовувати штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання для оптимізації ланцюжка поставок та управління запасами, забезпечуючи доступність продукції та знижуючи витрати.

1. Прогнозування попиту на основі ШІ: підприємству варто використовувати алгоритми ШІ для прогнозування попиту та оптимізації рівня запасів, гарантуючи, що популярні товари завжди будуть у наявності, при цьому мінімізуючи надлишок менш популярних товарів. Такий підхід підвищує ефективність роботи та підвищує задоволеність клієнтів за рахунок скорочення дефіциту та забезпечення доступності товарів. За даними BCG, компанії, які використовують ШІ в управлінні ланцюжками поставок, відзначають 15% зниження витрат на запаси і 30% підвищення рівня обслуговування.

2. Автоматизоване складування та дистрибуція: ТОВ «Епіцентр К» впровадила автоматизовані системи складування та дистрибуції для оптимізації операцій у своєму ланцюжку поставок. Проте потрібно не зупинятися та розширювати рамки автоматизації. Варто впроваджувати автоматизовані системи, які використовують ШІ та робототехніку для підвищення ефективності та точності, зниження витрат та строків доставки. Дослідження McKinsey & Company показало, що автоматизація може знизити витрати на логістику на 40%, що підкреслює потенційні вигоди для ТОВ «Епіцентр К» та його клієнтів.

ТОВ «Епіцентр К» необхідно продовжити розвивати свою платформу електронної комерції, щоб відповідати мінливим потребам та очікуванням клієнтів, приділяючи особливу увагу користувальницькому досвіду та зручності. Варто розширити сторінки продуктів із багатим медіа: сайт електронної комерції має пропонувати розширені сторінки продуктів із багатим медіа-контентом, включаючи огляди на 360 градусів, докладні описи та відгуки покупців. Ці покращення нададуть покупцям вичерпну інформацію, допомагаючи їм приймати обґрунтовані рішення щодо купівлі та знижуючи ймовірність повернень. Statista повідомляє, що 55% онлайн-покупців вважають за краще переглядати кілька зображень та відео продукту перед покупкою, що підкреслює цінність багатого медіа в електронній комерції.

Оптимізований процес оформлення замовлення: ТОВ «Епіцентр К» необхідно оптимізувати процес оформлення замовлення, щоб зменшити тертя та підвищити зручність, включаючи такі функції, як гостьове оформлення замовлення, збережені способи оплати та замовлення в один клік. Ці покращення призведуть до збільшення коефіцієнтів конверсії на 12%, що свідчить про їхню ефективність у покращенні досвіду онлайн-покупок.

Окрім того, пропонуємо використовувати дрони для управління запасами. Впровадження цілодобово працюючих дронів значно підвищить ефективність управління запасами та покращує продуктивність праці співробітників. Інтеграція дронів на складах ТОВ «Епіценр К» — це не лише великий крок в управлінні запасами, а й підвищення добробуту працівників. Взявши на себе фізично складне завдання перевірки запасів, ці дрони знижують ергономічне навантаження на співробітників, дозволяючи їм зосередитись на більш легких та цікавих завданнях.

Отже, ТОВ «Епіцентр К» необхідно активно працювати над покращенням своєї системи логістики за допомогою кількох ключових ініціатив:

1. Зусилля щодо забезпечення стійкості: підприємство прагне значно скоротити свій вуглецевий слід. До 2040 року компанія планує перевозити товари з використанням вантажівок із нульовим рівнем викидів. Вони зосереджені на скороченні споживання палива та енергії, підвищенні використання обладнання та оптимізації своєї транспортної мережі .

2. Автоматизація та технології: підприємство подвоює свої проекти з автоматизації, включаючи використання робототехніки, автоматизації та дронів для виконання замовлень у магазинах. Це допоможе скоротити терміни виконання замовлень та робить доставку стійкішою .

3. Декарбонізація транспорту: піприємство поставило амбітні цілі зі скорочення викидів вуглецю внаслідок своїх логістичних операцій на 80% до

2030 року. Компанія впроваджує нові технології та співпрацює з партнерами для стимулювання інновацій та сталого розвитку .

4. Зворотна логістика: Для більш ефективної обробки ТОВ «Епіцентр К» необхідно об'єднатися з логістичними стартапами. Метою цього партнерства є покращення управління поверненнями та скорочення відходів у процесах зворотної логістики.

Ці покращення мають стати частиною ширшої стратегії ТОВ «Епіцентр К» щодо підвищення ефективності, стійкості та задоволеності клієнтів у їхніх логістичних операціях.

3.2. Моніторинг логістичних процесів, аналіз результатів і встановлення критеріїв ефективності логістики ТОВ «Епіцентр К»

Моніторинг логістичних процесів, аналіз результатів та встановлення критеріїв ефективності є ключовими аспектами управління логістикою. Ось основні кроки та методи, які допоможуть ТОВ «Епіцентр К» у цьому:

1. Моніторинг логістичних процесів Моніторинг включає постійне спостереження за логістичними операціями для забезпечення їх ефективності та своєчасності. Основні елементи моніторингу включають [11]:

Відстеження транспортування: контроль за рухом вантажів, дотриманням графіків доставки та станом транспортних засобів.

Управління запасами: моніторинг рівня запасів, термінів придатності та умов зберігання.

Складування: контроль за розміщенням товарів, ефективністю використання складських площ та дотриманням умов зберігання.

Основні вектори моніторингу включають:

Терміни поставки: Час між розміщенням замовлення та отриманням товару.

Точність замовлень: Відсоток замовлень без помилок.

Рівень запасів: Контроль за кількістю та станом запасів на складі.

Підприємству варто розробити Положення щодо здійснення моніторингу логістичної системи.

2. Аналіз результатів. Аналіз результатів допомагає виявити сильні та слабкі сторони логістичних процесів. Основні методи аналізу включають [10]:

Аналіз ABC: Класифікація товарів за їх значимістю та обсягом продажів.

Аналіз XYZ: Оцінка стабільності попиту товари.

Аналіз повної вартості: Оцінка всіх витрат, пов'язаних з логістикою, включаючи транспортування, зберігання та керування запасами.

3. Встановлення критеріїв ефективності. Аналіз результатів дозволяє оцінити ефективність логістичних процесів та виявити області для покращення. Основні методи аналізу, які може використовувати ТОВ «Епіцентр К» включають:

- аналіз ключових показників ефективності (KPI): використання показників, таких як відсоток своєчасних доставок (DIFOT), рівень запасів, вартість логістичних операцій;

- порівняльний аналіз: порівняння поточних результатів із історичними даними чи галузевими стандартами;

- аналіз причинно-наслідкових зв'язків: виявлення факторів, що впливають на ефективність логістики, та їх взаємозв'язків Ключові показники ефективності (KPI) допомагають виміряти та оцінити успіх логістичних операцій.

Корисним способом вимірювання ефективності є встановлення показників ключових аспектів логістичної діяльності з метою оцінки успішності поточного процесу або конкретної діяльності.

Ключові показники ефективності (KPI) – це кількісні показники продуктивності для ключових видів діяльності, якими керує організація чи команда [11]. Вони включають всі види діяльності, необхідні для підтримки безперервного функціонування операції.

KPI складається з таких елементів:

Певна метрика – все, що організація вибирає для виміру, є метрикою. Є деякі метрики, які організація чи команди класифікують як «ключові», це ті, що стають KPI.

Поточне значення. Поточне значення – це поточне значення певної метрики, яке вимірюється в будь-який момент часу.

Цільове значення. Цільове значення – це мінімальне чи максимальне бажане значення для певної метрики.

Одиниця виміру — одиниця виміру та організації, що вибирається для перегляду та відстеження активності.

Числовий – фіксоване число, що вказує на цільове число – Приклад: кількість бенефіціарів, які отримують товари.

Відсоток - вимір активності як відсотка від цілого. Приклад: % замовлень, доставлених вчасно.

Ставка - вимір активності, що співвідноситься з іншим числом. Приклад: вартість у доларах за метричний тоннаж вантажу, що зберігається.

Вся інформація, необхідна для розуміння одиниць вимірювання KPI, повинна бути зрозумілою всім учасникам, а якщо вимірюються дві або більше змінних, це необхідно чітко визначити.

Встановлюючи KPI, визначаються ключові області втручання з використанням наперед визначеної метрики (а також цільового значення) для зазначення того, як ця ключова область працює. Таким чином, KPI використовуються для вимірювання здоров'я організації та її відповідних команд та відділів. KPI часто розглядаються як «показники здоров'я», тому що вони показують основні показники та подає попереджувальні знаки, коли показники є незвичайними.

У той час як відповідні показники продуктивності забезпечують основу для прийняття обґрунтованих рішень, невідповідні можуть спотворити висновки та негативно вплинути на ефективність, приховуючи критичні

проблеми та попереджувальні знаки. Хороші показники мають кілька відмінних характеристик:

- безпосередньо пов'язані з цілями та стратегіями;
- мають бути зрозумілими, але не недооцінюючими;
- мають бути значущими;
- різняться залежно від розташування та сегмента споживачів;
- забезпечують швидкий зворотний зв'язок.

Одним із найбільш повних показників є відсоток замовлень, доставлених повністю, вчасно та без помилок (DIFOT). Однак є безліч інших прикладів ключових показників. Їхній вибір залежатиме від конкретних потреб моніторингу, які може мати організація.

Наступний список не є вичерпним:

- інформація, доступна користувачам (товари, терміни постачання, статус замовлення тощо);
- час відповіді (підтвердження замовлення, запити тощо);
- кількість претензій та повернутих товарів;
- кількість випадків дефіциту;
- кількість відстрочених рядків;
- середній час виконання замовлення.

Для моніторингу логістики ТОВ «Епіцентр К» можна запропонувати наступні ключові показники ефективності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані ключові показники ефективності для моніторингу логістики ТОВ «Епіцентр К»

Категорія	Показники
Ланцюг постачання	Загальна кількість рамкових/довгострокових угод.
	% проектів із виконаними планами закупівель.
	загальна кількість працівників, які мають право підписати запит.
	середньомісячний прогноз видатків на логістику.
Придбання	% правильно заповнених запитів із достатніми технічними характеристиками.
	% процесів прямих закупівель, які відповідають вимогам та правильно архівуються
	середній час, необхідний для обробки та завершення процесу
	% замовлень, виконаних вчасно
Транспортування	% Своєчасної доставки
	% Товарів, пошкоджених під час транспортування.
	Середня вартість за кілометр.
	Загальний обсяг перевезеного вантажу за вказаний період (кг/м3
	% точних доставок (надіслано/отримано).
Запаси	Середній % площі підлоги (м2), що використовується на місяць/Середній м3, що використовується на місяць..
	% невикористаного запасу (із резерву у разі непередбачених обставин чи старше двох років/проектів).
	% продукції, що не пошкоджена або не відповідає специфікації при отриманні на підприємстві
Управління автопарком	Загальна кількість транспортних засобів
	% транспортних засобів із необхідними інструментами
	Загальна кількість технічних послуг на автомобіль на місяць
	Середня витрата палива (л/км) на транспортний засіб на місяць

Джерело: розроблено автором

Моніторинг та оцінка ефективності переслідують кілька цілей:

- надати менеджерам з логістики інформацію про наявні у них потужності;
- виявити проблеми в ланцюжку поставок та цілих логістичних системах;
- визначити, які заходи необхідні для підвищення ефективності логістики;
- зрозуміти необхідність збільшення чи зменшення ресурсів;
- провести об'єктивну оцінку мінімальних та максимальних логістичних можливостей у цьому контексті;
- об'єктивно оцінити досягнення та невдачі;

- визначити параметри періодичного огляду розрахунків вимірів;
- виявіть внутрішні прогалини, вузькі місця та непорозуміння;
- оцінити ефективність роботи окремих працівників, підрозділів чи функції;
- мотивувати логістів; бути основою розробки внутрішньої логістичної стратегії.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження встановлено, що логістична система роздрібної мережі представляє собою систему управління потоками ресурсів на різних рівнях, що здійснюється на різних рівнях з метою організації поставок від виробника до споживача, відповідно до очікувань споживачів, зовнішніх і внутрішніх потреб компанії, спрямована на мінімізацію витрат. Логістична система роздрібної мережі включає безліч процесів, спрямованих на ефективний розподіл товарів від виробників до кінцевих споживачів. Основні етапи логістики у роздрібній торгівлі включають: закупівлю товарів, транспортування, зберігання, розподіл, продаж. В логістичній системі поєднані взаємозв’язки з виробниками, постачальниками, дистриб’юторами, транспортно-експедиційними підприємствами, банками, логістичними та розподільчими центрами, страховими компаніями та споживачами.

2. Дослідження ефективності логістичної системи роздрібної мережі здійснювалось на прикладі ТОВ «Епіцентр К», який є найбільшим з представників ринку. Підприємство має у своєму складі 75 торгових центрів. Відділ логістики на підприємстві включає керівника, заступників керівника, менеджерів логістики, логістів, адміністраторів приймання, фахівців з обробки замовлень. У всіх магазинах ТОВ «Епіцентр К» є менеджер з логістики в магазині, що відповідає за процес замовлення, та менеджер з товарів у магазині, що відповідає за логістику обробки матеріалів. Обов'язки логістичного персоналу – контролювати та реєструвати постачання, ретельно перевіряти повідомлення про доставку, сортувати та розділяти товари та доставляти їх у потрібну торгову зону або в зазначені місця надлишкового запасу, підтримувати високі продажі та підвищувати лояльність клієнтів.

Встановлено, що підприємство має мультиканальну систему розподілу, так як здійснює продаж як через торговий центр, так і через інтернет-магазин. Діяльність підприємства забезпечує розгалужена логістична система: логістичний центр Калинівка, два фулфілмент центри, митний термінал. Для

забезпечення ефективної діяльності всіх учасників логістичної системи підприємством впроваджено ІТ-системи, які між собою синхронізовані та забезпечують автоматизацію всього ланцюга постачання. На підприємстві функціонує автоматизована система замовлень, управління конвеєрними лініями.

3. Технологія опрацювання товарів на складі здійснюється на ТОВ «Епіцентр і К» за трьома технологіями: storage, cross-docking, pick-by-line. Щоб прискорити потік товарів за своїм ланцюжком поставок, ТОВ «Епіцентр К» використовує крос-докінг. Він має на увазі розвантаження товарів з вхідних поставок та негайне навантаження їх на вихідні вантажівки з невеликим або нульовим часом зберігання між ними. Скорочуючи час інвентаризації, підприємство доставляє замовлення швидше, скорочує час виконання замовлень та підвищує загальну ефективність ланцюжка поставок. Також встановлено, що підприємство використовує засади смарт-логістики, так як має технологічні центри видачі Інтернет-замовлень.

Також встановлено, що ТОВ «Епіцентр К» використовує інтелектуальне програмне забезпечення для відстеження кількості товарів на всіх складах. Воно допомагає компанії бути суперефективною, уникати помилок та оптимізувати процеси складування. Ретельно відстежуючи рівні запасів та швидко виявляючи невідповідності, ТОВ «Епіцентр К» може розумно використовувати ресурси, бути більш ефективною та скорочувати відходи.

Оцінка ефективності поточних логістичних процесів показала, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства за останні п’ять років мав тенденцію до зростання, відповідну тенденцію мав і чистий прибуток, який виріс на 3439 тис.грн. Отже підприємство здійснює прибуткову діяльність . Динаміка логістичних витрат також показала, що вони мають тенденцію до зростання, що обумовлено окрім збільшенням обсягів реалізації також зростанням цін, інфляцією, зруйнуванням окремих торгових центрів та інше. Оцінка результативності управління логістичними витратами показала її

зниження у 2023 році порівняно з 2019 роком, що обумовлено значним масштабуванням підприємства та вторгненням рф в Україну. Проте оцінка надійності логістичної системи показала зростання, що за всіма напрямами, окрім збуту, що обумовлено фактором воєнного стану.

4. У процесі розробки стратегії логістичної системи рекомендовано приділяти велику увагу екологічності та стійкості, навіть на складах. На складах необхідно використовувати енергозберігаючі лампи, програми переробки та стійкі методи. Це знижує витрати, відповідає тому, що подобається сьогоднішнім покупцям, та допомагає створити зелений імідж. Запропоновано впроваджувати програми на основі ШІ та машинного навчання, так як вони є потужними інструментами для оптимізації ланцюжка поставок та управління запасами, покращення клієнтського досвіду за рахунок забезпечення доступності продукції та своєчасної доставки. Використовуючи ці технології, ТОВ «Епіцентр К» зможе підвищити операційну ефективність та скоротити витрати, домагаючись кращих результатів як для клієнтів, так і для бізнесу. Також наголосили на важливості безшовного та інтуїтивно зрозумілого досвіду електронної комерції. Надаючи вичерпну інформацію про продукти та оптимізований процес оформлення замовлення, ТОВ «Епіцентр К» зможе підвищити задоволеність клієнтів та стимулювати продажі.

5. Встановлено, що у сьогоднішньому мінливому середовищі ланцюжків поставок ефективне управління логістикою має вирішальне значення для забезпечення своєчасних поставок, контролю витрат та загальної задоволеності клієнтів ТОВ «Епіцентр К». Розуміння того, як контролювати та повідомляти про продуктивність логістики, необхідно для ТОВ «Епіцентр К» для оптимізації ланцюжків поставок. Запропоновано ряд критеріїв оцінки ефективності логістичної системи, які може використовувати підприємство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрук Д. Комплексний підхід до удосконалення бізнес-процесів тов «Епіцентр К». 2024. №2. С.95-101.

2. Вінніченко І. Теоретичні аспекти формування логістичної системи підприємства. *Дніпро, 2024. 168 с.*: 10.

3. Карпенко А. О., А. М. Панов. Поняття та розвиток логістичних систем." 2023.№3(75)

4. Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В. Логістичні системи: Навч. посібник. – Львів: Видавництво Національного університету ”Львівська політехніка”, 2009. – 264 с

5. С.В.Смерічевська. - Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 104 с.

6. Мартинець Г. С. Оптимізація логістичних систем, 2023. 455 с.

7. Міщенко, В. В. "Логістична система як складава операційної системи підприємства. Кременчук-Харків: ХНУВС, - 2023. 804-806 с.

8. Мудрицька К. А. Особливості формування логістичної стратегії ТОВ Епіцентр-К. 2024 // Сучасні тренди розвитку.- URL:https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/suchasni-trendy-rozvytku-menedzhm.pdf#page=78

9. Овчарова Н. В., Олексіч Ж. А., Устик Є. С. Обліково-аналітичне забезпечення управління транспортною логістикою підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2*022. № 4. С. 34−42.

10. Попело О. В., Т. П. Ткаченко. Стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Economic Synergy*. 2023. С. 23-35.

11. Приходько А.Ю., Шуліка О.О. Застосування принципів smart-логістики при організації доставки вантажів.. *Харків*, 2020. С. 25–26.

12. Рикованова І. С., Гірна О. Б., Савченко Ю. Т. Логістика постачання : навч. посібник. Львів : «ГАЛИЧПРЕС», 2021. 104 с.

13. Сапотніцька Н.Я. Прояви смарт-логістики у діяльності торговельного підприємства. східна європа: економіка, бізнес та управління Випуск 6.- 2021. 33 с.

14. Саєнсус М. А. Організаційно-економічні основи управління холодною логістикою підприємств. Одеса, 2021. 50 с.

15. Система постачань "точно у термін" в логістиці URL: http://logistic-info.ua/ru/tochno-v-srok.html

16. Смерічевська С. В., Криворучко Г.О. Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві.. К.: КПІ ім. І. Сікорського. Випуск 13, 2019.

17. Стегней М., Модель організації транспортно-логістичної системи у концепті сталого розвитку. 2024. С.474-479.

18. Суворова І., Гречковська А, Кордяк М. Логістика: цифрові технології та їх вплив на логістичні процеси. Київ, 2023, К.: НАУ, 2023. 252 с.

19. Технології, в які інвестують лідери: як влаштована логістика “Епіцентру URL:https://trademaster.ua/im/zhurnal/5643213.pdf

20. Третяк В. П., Гармаш Ю. О. Сучасна практика управління закупівельною логістикою на підприємстві.. 2020. №4. С.200–205.

21. ТОВ «Епіцентр К». Офіційний сайт компанії. URL: https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/

22. Франів І., Хархаліс І. Інноваційні підходи управління логістичними системами розподілу продукції. 2024. №4 61 с.

23. Хмарська І.А., Сігаєва Т.Є., Бачинська О.М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. 2023. 49 с.

24. Цифрова логістика: як технології змінюють галузь. URL: https://zakarpattya.net.ua/News/223842-TSyfrova-lohistyka-iak-tekhnolohii-zminiuiut-haluz

25. Чернега І., М. Хахалін. Логістичні системи та їх роль у ланцюгах вартості.- 2024. 84 с.

26. Шарова В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. 2023. 56 с.

27. Яковенко В. В., М. М. Семерягіна. *Проблеми логістичного управління сучасним підприємством в рамках підвищення конкурентоспроможності*. Diss. Національний авіаційний університет, 2022. URL: https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/54803

28. Digital Transformation Spending in Logistics. URL: https://www.marketresearch.com/Global-Industry-Analysts-v1039/Digital-Transformation-Spending-Logistics-35042650/

29. Green» logistics in the business of logistics transportation: prospects and features of the development of «green logistics in business for Ukraine URL:http://ujae.org.ua/en/green-logistics-in-the-business-of-logistics

30. The Benefits of Implementing IoT in Logistics: Real-time Tracking and Monitoring for Improved Efficiency. URL: https://copperdigital.com/blog/benefits-implementing-iot-in-logistics/

ДОДАТКИ

Дата звіту	30.09.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Захарків Тарас Дмитрович
КАТОТТГ	UA80000000000875983
Кількість працівників	27 395

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	48 682.00	50 200.00
первісна вартість	1001	105 449.00	117 255.00
накопичена амортизація	1002	56 767.00	67 055.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 240 257.00	9 622 235.00
Основні засоби	1010	23 493 109.00	26 578 025.00
первісна вартість	1011	34 070 705.00	39 912 303.00
знос	1012	10 577 596.00	13 334 278.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 934 488.00	2 935 063.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	277 112.00	350 328.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	34 993 648.00	39 535 851.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	19 945 094.00	23 001 914.00
Виробничі запаси	1101	334 692.00	290 906.00
Незавершене виробництво	1102	56 867.00	39 054.00
Готова продукція	1103	237 448.00	686 222.00
Товари	1104	19 316 087.00	21 985 732.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 218 249.00	4 456 991.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	750 769.00	866 777.00
з бюджетом	1135	117 599.00	12 432.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 572 423.00	1 494 678.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	749 201.00	1 242 792.00
Готівка	1166	74 502.00	88 213.00
Рахунки в банках	1167	345 190.00	774 202.00
Витрати майбутніх періодів	1170	12 735.00	19 607.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	181 003.00	75 775.00
Усього за розділом II	1195	26 547 073.00	31 170 966.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	61 540 721.00	70 706 817.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 486 964.00	28 551 442.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	25 645 574.00	28 710 052.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 543 528.00	4 330 565.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	1 121 635.00	805 559.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 665 163.00	5 136 124.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 469 026.00	2 316 975.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	398 209.00	556 285.00
товари, роботи, послуги	1615	23 105 535.00	28 320 533.00
розрахунками з бюджетом	1620	395 205.00	578 903.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	164 866.00	46 357.00
розрахунками зі страхування	1625	34 470.00	32 571.00
розрахунками з оплати праці	1630	235 821.00	229 404.00
за одержаними авансами	1635	325 015.00	309 160.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	351 178.00	450 448.00
Доходи майбутніх періодів	1665	414 699.00	481 530.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	2 500 826.00	3 584 832.00
Усього за розділом III	1695	30 229 984.00	36 860 641.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	61 540 721.00	70 706 817.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 151 489.00	57 603 192.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	48 362 177.00	38 561 917.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	20 789 312.00	19 041 275.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	715 465.00	538 470.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 331 976.00	1 108 346.00
Витрати на збут	2150	14 170 466.00	11 074 415.00
Інші операційні витрати	2180	876 324.00	1 341 964.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 126 011.00	6 055 020.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	86 976.00	300 277.00
Інші доходи	2240	8 075.00	2 688.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	574 747.00	410 188.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	792 323.00	2 026 898.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 853 992.00	3 920 899.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-788 444.00	-438 720.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 065 548.00	3 482 179.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 065 548.00	3 482 179.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	47 518 833.00	37 807 556.00
Витрати на оплату праці	2505	7 354 131.00	5 992 774.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 477 150.00	1 211 103.00
Амортизація	2515	3 250 717.00	2 688 725.00
Інші операційні витрати	2520	5 140 112.00	4 386 484.00
Разом	2550	64 740 943.00	52 086 642.00

Дата звіту	15.11.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Згоба Ольга Мойсеївна
КАТОТТГ	UA80000000000875983
Кількість працівників	27 137

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	52 733.00	48 682.00
первісна вартість	1001	103 183.00	105 449.00
накопичена амортизація	1002	50 450.00	56 767.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 765 192.00	8 240 257.00
Основні засоби	1010	20 342 027.00	23 493 109.00
первісна вартість	1011	28 508 335.00	34 070 705.00
знос	1012	8 166 308.00	10 577 596.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 916 457.00	2 934 488.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	277 112.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	31 076 409.00	34 993 648.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 031 970.00	19 945 094.00
Виробничі запаси	1101	228 101.00	334 692.00
Незавершене виробництво	1102	45 228.00	56 867.00
Готова продукція	1103	348 780.00	237 448.00
Товари	1104	16 409 861.00	19 316 087.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 653 899.00	3 218 249.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	407 289.00	750 769.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
з бюджетом	1135	130 937.00	117 599.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 432 037.00	1 572 423.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	618 572.00	749 201.00
Готівка	1166	61 028.00	74 502.00
Рахунки в банках	1167	182 686.00	345 190.00
Витрати майбутніх періодів	1170	13 859.00	12 735.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	62 621.00	181 003.00
Усього за розділом II	1195	22 351 184.00	26 547 073.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	53 427 593.00	61 540 721.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 016 797.00	25 486 964.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	22 175 407.00	25 645 574.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	16 214.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 440 352.00	4 543 528.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	1 345 275.00	1 121 635.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 801 841.00	5 665 163.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 617 888.00	2 469 026.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	518 118.00	398 209.00
товари, роботи, послуги	1615	20 777 223.00	23 105 535.00
розрахунками з бюджетом	1620	191 955.00	395 205.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	118 300.00	164 866.00
розрахунками зі страхування	1625	34 977.00	34 470.00
розрахунками з оплати праці	1630	268 775.00	235 821.00
за одержаними авансами	1635	274 221.00	325 015.00
за розрахунками з учасниками	1640	73.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	272 490.00	351 178.00
Доходи майбутніх періодів	1665	395 945.00	414 699.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	1 098 680.00	2 500 826.00
Усього за розділом III	1695	25 450 345.00	30 229 984.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	53 427 593.00	61 540 721.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 137 557.00	56 643 273.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36 466 980.00	39 644 189.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	17 670 577.00	16 999 084.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	501 140.00	678 018.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 031 737.00	1 097 082.00
Витрати на збут	2150	10 415 386.00	11 233 161.00
Інші операційні витрати	2180	1 397 560.00	349 030.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 327 034.00	4 997 829.00
Дохід від участі в капіталі	2200		13.00
Інші фінансові доходи	2220	299 043.00	78 588.00
Інші доходи	2240	2 661.00	572 788.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	379 172.00	372 723.00
Інші витрати	2270	2 358 101.00	72 384.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 891 465.00	5 204 111.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-438 720.00	-1 035 945.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 452 745.00	4 168 166.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 452 745.00	4 168 166.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	37 807 556.00	38 716 108.00
Витрати на оплату праці	2505	5 992 774.00	6 174 870.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 211 103.00	1 250 414.00
Амортизація	2515	2 688 725.00	2 327 647.00
Інші операційні витрати	2520	4 386 484.00	3 854 423.00
Разом	2550	52 086 642.00	52 323 462.00

Дата звіту	29.04.2021
Період	2020 рік, 12 міс

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	12 543.00	32 720.00
первісна вартість	1001	44 846.00	73 004.00
накопичена амортизація	1002	32 303.00	40 284.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 869 460.00	3 692 156.00
Основні засоби	1010	12 304 648.00	15 231 712.00
первісна вартість	1011	17 210 534.00	21 335 058.00
знос	1012	4 905 886.00	6 103 346.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 755 267.00	3 129 633.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	68 629.00	23 116.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	16 010 547.00	22 109 337.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	13 885 925.00	15 389 033.00
Виробничі запаси	1101	1 918 783.00	1 545 117.00
Незавершене виробництво	1102	61 279.00	43 118.00
Готова продукція	1103	116 654.00	302 488.00
Товари	1104	11 789 209.00	13 498 310.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 467 824.00	2 182 479.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	0.00
з бюджетом	1135	0.00	1.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	12.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 381 455.00	3 859 491.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	921 054.00	642 802.00
Готівка	1166	37 346.00	45 989.00
Рахунки в банках	1167	11 094.00	211 115.00
Витрати майбутніх періодів	1170	7 322.00	5 399.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	217 473.00	336 837.00
Усього за розділом II	1195	20 881 053.00	22 416 054.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	21.00	0.00
Баланс	1300	36 891 621.00	44 525 391.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 542 267.00	17 688 086.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	14 700 877.00	17 846 696.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	2 008 688.00	4 142 910.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	256 738.00	312 170.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 265 426.00	4 455 080.00
III. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	776 000.00	767 497.00
товари, роботи, послуги	1615	14 514 081.00	16 290 054.00
розрахунками з бюджетом	1620	273 257.00	326 833.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	215 457.00	244 727.00
розрахунками зі страхування	1625	24 716.00	17 379.00
розрахунками з оплати праці	1630	160 208.00	137 988.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	73.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	509 245.00	539 038.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов’язання	1690	3 667 811.00	4 144 753.00
Усього за розділом III	1695	19 925 318.00	22 223 615.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	36 891 621.00	44 525 391.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50 382 425.00	43 979 194.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 593 670.00	30 814 751.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	14 788 755.00	13 164 443.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	737 243.00	530 835.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	872 759.00	751 814.00
Витрати на збут	2150	8 648 047.00	7 985 945.00
Інші операційні витрати	2180	920 408.00	254 271.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 084 784.00	4 703 248.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	211 555.00	3 851.00
Інші доходи	2240	554 085.00	354 733.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	295 646.00	250 094.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	24 516.00
Інші витрати	2270	1 438 592.00	363 438.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 116 186.00	4 423 784.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-944 982.00	-821 675.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 171 204.00	3 602 109.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 171 204.00	3 602 109.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 254 935.00	887 499.00
Витрати на оплату праці	2505	5 208 532.00	4 711 766.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 056 667.00	952 162.00
Амортизація	2515	1 667 998.00	1 096 995.00
Інші операційні витрати	2520	3 465 135.00	2 581 842.00
Разом	2550	12 653 267.00	10 230 264.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00