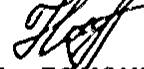


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

**«ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛОМАКС УКРАЇНА»))»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Л-216
спеціальності 073 «Менеджмент»

Кравчук А. В. 

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛІМ

Безсмертна О. В. 

«10» червня 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доц. кафедри ММЕ

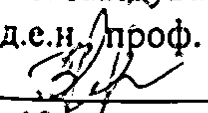
Штовба О. В. 

«12» червня 2025 р.

Допущено до захисту

в.о. завідувача кафедри ПЛІМ

д.е.н. проф.

 Боковець В. В.

«13» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма – «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., професор Боковець В. В.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Кравчук Анастасії Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Шляхи підвищення ефективності збутової логістики підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «ЮМАКС Україна»)»

керівник роботи Безсмертна Оксана Владиславівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 р №97.

2. Строк подання студентом роботи: 04 червня 2025 р.

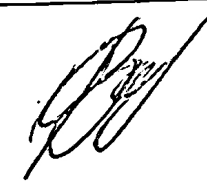
3. Вихідні дані до роботи: Підручники, посібники, які містять теоретичні відомості по темі роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»
3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

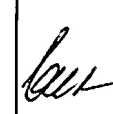
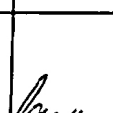
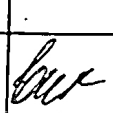
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Аналіз традиційної та логістичної концепції організації виробництва; Торгові посередники; основні показники діяльності ТОВ «ЮМАКС Україна»; Показники збутової діяльності ТОВ «ЮМАКС Україна»; SWOT-аналіз ТОВ «ЮМАКС Україна»; Пропозиції що підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «ЮМАКС Україна».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Безсмертна О. В., доцент каф. ПЛМ	 26.03.2025	 02.06.2025

7. Дата видачі 24 березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	24.03.2025 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	05.05.2025 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	26.05.2025 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	04.06.2025 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	09.06.2025р.	
6	Рецензування БДР	12.06.2025 р.	
7	Захист БДР	23.06.2025 р.	

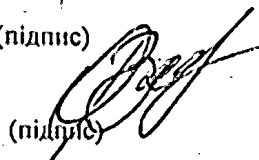
Здобувач



Кравчук А. В.

Керівник роботи

(підпис)



Безсмертна О. В.

АНОТАЦІЯ

Кравчук А. В. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Шляхи підвищення ефективності збутової логістики підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «ЮМАКС Україна»»).

В першому розділі розглянуті теоретичні питання збутової логістики підприємства.

У другому розділі проведено аналіз основних показників діяльності, збутової логістики ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА», SWAT-аналіз ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА».

Третій розділ присвячено розробці пропозицій щодо підвищення ефективності збутової логістики ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА».

Ключові слова: логістика, виробнича логістика, збутова логістика, SWOT-аналіз.

ANNOTATION

Kravchuk A. V. Bachelor's thesis on the topic: «Ways to improve the efficiency of the company's sales logistics (using the example of the limited liability company «YUMAX Ukraine»)).

The first section considers theoretical issues of sales logistics of the enterprise.

The second section analyzes the main indicators of activity, sales logistics of LLC «YUMAX UKRAINE», SWAT analysis of LLC «YUMAX UKRAINE».

The third section is devoted to the development of proposals for improving the efficiency of sales logistics of LLC «YUMAX UKRAINE».

Keywords: logistics, production logistics, sales logistics, SWOT analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Особливості організації виробництва за логістичною концепцією	7
1.2. Логістична концепція в збутовій логістиці	16
1.3. Створення логістичних каналів та логістичних ланцюгів	21
2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»	40
2.1. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»	40
2.2. Аналіз збутової логістики ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»	50
2.3. SWAT-аналіз ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»	57
3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»	62
3.1. Пропозиції щодо поєднання виробничої та збутової логістики ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»	62
3.2. Логістичні рішення в збутовій діяльності ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»	67
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	80
ДОДАТОК Б (довідковий). Фінансова звітність підприємства	81
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації логістика відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Збутова логістика дозволяє оптимізувати внутрішні процеси компанії, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Збутова логістика забезпечує своєчасну доставку продукції споживачу, що формує довіру до бренду.

Ефективне управління логістичними процесами зменшує ризики, пов'язані з перебоями в постачанні. З огляду на нестабільність ринкової ситуації, підприємства шукають шляхи для підвищення гнучкості логістичних систем.

Інновації, такі як автоматизація та цифровізація, відкривають нові можливості для розвитку логістики. Актуальність дослідження також обумовлена зростанням екологічних вимог до логістичних процесів.

Збутова логістика тісно пов'язана з маркетингом і визначає успіх товару на ринку. Збутова логістика допомагає уникнути надмірних запасів і втрат, забезпечуючи безперервність виробництва. Саме тому дослідження логістичних процесів є надзвичайно актуальним для підприємств усіх галузей економіки.

Велику увагу збутовій логістиці в галузі продажу спиртних напоїв приділяють Кузьменко О. М., Верстюк І., Зайченко К. С., Марчук О. О., 7.

Сорочинський Ю., Скрипник С. В їхніх роботах проводиться дослідження ринку вина та інших алкогольних напоїв, аспектів виробництва та збуту спиртної продукції. Такі вчені, як Крикавський Є., Безсмертна О. В., Шварц І. В., Боковець В. В., Біліченко В. В., Поплавський А. В. здійснюють теоретичні дослідження збутової логістики підприємства.

Незважаючи на велику кількість літературних джерел, присвячених темі збутової логістики в галузі продажу спиртних напоїв, це питання

залишається актуальним на практичному рівні і потребує подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає у розробці заходів щодо підвищення ефективності збутової логістики підприємства.

Завдання даної роботи полягають у наступному:

- викладення теоретичних основ збутової логістики підприємства;
- аналіз основних показників діяльності підприємства;
- аналіз збутової логістики підприємства;
- вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності збутової логістики підприємства.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є аспекти збутової логістики підприємства.

Предмет дослідження. Предмет дослідження – методи розробки логістичних рішень з метою підвищення ефективності збутової логістики підприємства.

Методи дослідження. При проведенні аналізу використовуються сучасні методи та прийоми економічного аналізу: графічний метод, метод експертних оцінок, статистичний метод, балансовий метод, факторний аналіз тощо.

Результати дослідження апробовані на LIV Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2025). Опубліковані тези на тему «Стратегії адаптації підприємств алкогольної індустрії України до сучасних викликів та ринкових тенденцій».

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості організації виробництва за логістичною концепцією

Впровадження логістичного підходу істотно трансформувало уявлення щодо організації виробничо-технологічного процесу на сучасному підприємстві. Аналіз основних положень цієї концепції демонструє, що традиційна модель організації виробництва є більш ефективною за умов домінування попиту, характерних для економіки типу «ринку продавця», тоді як логістична парадигма виявляє свою доцільність у ситуації, коли попит формує конкурентне середовище, притаманне «ринку покупця».

У ситуації, коли попит стабільно перевищує рівень пропозиції, існує впевненість у гарантованому збуті виробленої продукції. Такий підхід стимулює витратну модель виробництва, орієнтовану на повне використання наявних потужностей і зниження собівартості через інтенсифікацію роботи обладнання. У такому контексті інфраструктурні та збутові процеси розглядаються як другорядні й не потребують підвищеної уваги з боку управління.

Кардинально протилежна ситуація виникає за умов, коли на ринку формується надлишкова пропозиція, і конкуренція між виробниками стає визначальним фактором. У таких умовах пріоритетними стають завдання, пов'язані з ефективною реалізацією продукції. Нестабільність і коливання споживчого попиту значно ускладнюють доцільність зберігання великих обсягів готової продукції. У свою чергу, зростає інтерес до виконання навіть мінімальних замовлень, що вимагає адаптивності виробничих систем [1].

Підвищення рівня чутливості до ринкових змін передбачає наявність гнучких виробничих потужностей, здатних швидко перебудовуватись відповідно до змін кон'юнктури. Саме така організація виробництва

забезпечує підприємству можливість ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та залишатися конкурентоспроможним.

У табл. 1.1 подано порівняльний аналіз традиційної та логістичної концепції організації виробництва [2].

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз традиційної та логістичної концепції організації виробництва [4]

Характеристика традиційної концепції організації виробництва	Характеристика логістичної концепції організації виробництва
Виробнича інтеграція розглядається як другорядне питання	Підтримка високого ступеня виробничої інтеграції
Прагнення до максимальної продуктивності	Прагнення до підвищеної гнучкості й адаптації виробництва до кон'юнктури ринку
Оптимізація окремих функцій	Оптимізація потокових процесів
Підтримка будь-якими засобами високого коефіцієнта використання виробничих потужностей	Підвищення пропускної здатності виробничих потужностей
Запаси у вигляді матеріальних ресурсів і готової продукції для забезпечення виробництва й обслуговування споживачів	Запаси у вигляді потужностей для досягнення високої гнучкості та мінімізації технологічних циклів. Відмовлення від надлишкових матеріальних і товарних запасів
Оптимізація окремих функцій	Оптимізація потокових процесів
Підтримка будь-якими засобами високого коефіцієнта використання виробничих потужностей	Підвищення пропускної здатності виробничих потужностей
Запаси у вигляді матеріальних ресурсів і готової продукції для забезпечення виробництва й обслуговування	Запаси у вигляді потужностей для досягнення високої гнучкості та мінімізації
Узгодженість виробничих та інфраструктурних операцій здійснюється шляхом завищення часу на їх виконання	Відмова від завищення часу на виконання виробничих і логістичних операцій
Перевага спеціалізованого обладнання	Перевага універсального обладнання
Допускається брак в межах встановлених норм	Усунення браку
Пасивність в оптимізації внутрішньовиробничих переміщень	Усунення нераціональних внутрішньовиробничих переміщень

Запас виробничої потужності виникає при наявності якісної та кількісної гнучкості виробничих систем. Якісна гнучкість забезпечується за рахунок наявності універсального обслуговуючого персоналу і гнучкого виробництва. Кількісна гнучкість може забезпечуватися різними способами. Наприклад, на деяких підприємствах Японії основний персонал складає не більш 20% від максимальної кількості працюючих. Решта 80%-тимчасові працівники. При цьому зниження собівартості в умовах конкуренції досягається не збільшенням розмірів партій, які випускаються, або іншими екстенсивними заходами, а логістичною організацією як окремого виробництва, так і всієї товаропровідної системи в цілому. Основою такої організації зазвичай є створення центру управління логістики, у якому зосереджується інформація та управління всіма зв'язками, що дозволяє забезпечити координацію, управління і контроль за процесом у цілому.

Отже, логістична концепція організації виробництва передбачає:

- підтримку високого ступеня виробничої інтеграції;
- прагнення до підвищення гнучкості й адаптації виробництва до кон'юнктури ринку;
- оптимізація потокових процесів;
- підвищення пропускної здатності виробничих потужностей;
- відмовлення від надлишкових матеріальних і товарних запасів;
- перевага універсального обладнання;
- відмова від виготовлення продукції, на яку немає замовлень покупців.

Зменшення партій, підвищення якості виробництва;

- усунення браку;
- усунення нераціональних внутрішньовиробничих переміщень [5].

Сучасна логістична модель організації виробничих процесів принципово змінює уявлення про структуру та функціонування підприємства, акцентуючи увагу на оптимізації внутрішніх операцій та раціональному використанні ресурсів. Відмова від утримання надмірних

запасів, мінімізація тривалості операцій, орієнтація на реальний попит замовника і забезпечення безперервного функціонування устаткування є лише деякими з характеристик, що формують основу логістичного підходу до виробництва. Це підкреслює його відповідність сучасним вимогам ринку, де гнучкість і швидкість реагування стають вирішальними чинниками конкурентоспроможності [8].

Підвищений попит на виготовлення невеликих партій і одиничних замовлень зумовлює потребу в універсалізації виробничих систем і широкому використанні технічних засобів з можливістю швидкого переналаштування. Розширюється сфера застосування інструментів логістики в межах інтегрованого виробничого середовища, яке потребує здатності оперативно задовольняти потреби клієнтів з високою гарантією якості та в максимально стислий термін.

Важливим чинником розвитку виробничої логістики є кооперативне виробництво складних технічних об'єктів. Відповідно, процеси транспортування всередині виробництва розглядаються як частина логістичної системи, незалежно від того, чи використовується внутрішній транспорт підприємства чи зовнішні транспортні послуги. Це дозволяє комплексно аналізувати логістичну діяльність в межах різних типів підприємств, включаючи промислові, будівельні та торговельні структури, і формує підґрунтя для трактування виробничої логістики як універсального інструменту управління внутрішніми потоками.

Територіальна локалізація об'єктів логістичного аналізу у виробничому середовищі дозволяє класифікувати такі системи як внутрішньовиробничі логістичні структури. Саме вони формують первинні матеріальні потоки, забезпечують ритмічність усіх наступних етапів логістичного ланцюга і координують дії між елементами загальної системи постачання, виробництва та збуту. Внутрішньовиробничі логістичні системи можуть бути розглянуті як на мікро-, так і на макрорівнях, при цьому вони виконують функції

узгодження між усіма елементами підприємницької діяльності - від оперативного управління до реалізації стратегічних планів.

Адаптаційний потенціал логістичних систем безпосередньо залежить від гнучкості внутрішньої виробничої логістики, її здатності швидко реагувати на зовнішні зміни, варіювати обсяги й асортимент продукції та забезпечувати ефективне функціонування підсистем постачання, транспортування і збуту. Вивчення цих систем дозволяє не лише моделювати й оптимізувати внутрішні процеси, але й формувати більш стійкі, надійні та інноваційно спроможні виробничі структури [9].

З позиції логістичного підходу, управління матеріальними потоками всередині підприємства має на меті не тільки зниження витрат і підвищення якості продукції, але й забезпечення цілісності всього процесу створення споживчої вартості. Новизна цієї концепції полягає у комплексному розумінні руху ресурсів у виробництві й споживанні, що вимагає узгодження усіх логістичних каналів - від закупівлі до кінцевого розподілу - в єдиній системі управління.

На рисунку 1.1 показано види виробничих поточкових процесів логістичної системи.

Раціональна організація та управління матеріальними потоками на сьогодні передбачають обов'язкове використання основних логістичних принципів: односпрямованості, гнучкості, синхронізації, оптимізації, інтеграції поточкових процесів.

Забезпечення раціонального функціонування матеріальних потоків та їх оперативне управління відіграють ключову роль у системі керування діяльністю підприємства. Вони мають вирішальне значення для своєчасного забезпечення постачання продукції та сприяють підвищенню загальної ефективності виробничого процесу, оскільки саме в межах цих процесів відбувається координація використання виробничих ресурсів у часовому та просторовому вимірах.



Рисунок 1.1 - Види виробничих поточкових процесів логістичної системи [12]

Сучасна організація та оперативне управління виробництвом (матеріальними потоками) мають відповідати ряду вимог:

1. Забезпечення ритмічної, узгодженої роботи усіх ланок виробництва за єдиним графіком і рівномірного випуску продукції.

Часто ритмічність у роботі виробництва помилково зводиться до рівномірності випуску продукції, хоча таке ототожнення є некоректним. У дійсності поняття ритмічної роботи передбачає збалансованість і узгодженість усіх складових виробничої діяльності — основних, допоміжних, обслуговуючих та управлінських функцій — що дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів відповідно до принципів логістичного підходу.

Ритмічність слід розуміти як оптимізовану організацію виробничого процесу в часовому та просторовому вимірах, яка здійснюється з урахуванням закономірностей перебігу виробничих операцій. Йдеться про скоординовану діяльність, що охоплює окремі технологічні операції в межах однієї виробничої ділянки, виготовлення комплектів деталей одного виробу, а також завершене виробництво замовлення на всіх етапах технологічного циклу в рамках основного виробництва. Такий підхід забезпечує безперервність та послідовність процесів, що, своєю чергою, дає змогу

здійснювати своєчасний випуск продукції у відповідних обсягах при мінімальному споживанні виробничих ресурсів [15].

Сучасні умови ускладнюють реалізацію принципів ритмічного функціонування через превалювання статичного підходу до організації виробничих процесів. Це виявляється у використанні застарілих підходів до календарного планування, що не дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах виробничого середовища.

2. Забезпечення максимальної безперервності процесів виробництва.

Поняття безперервності у виробничому процесі має дві взаємовиключні складові: постійний рух об'єктів праці та стабільне завантаження робочих місць. Основна проблема полягає у визначенні доцільнішого варіанта організації послідовності виробничих етапів залежно від конкретних умов. Аналіз показує, що з плином часу тривалість взаємопов'язаних операцій у межах одного процесу схильна до вирівнювання до певного календарного рівня. При цьому цей рівень зазвичай є близьким до максимальної тривалості операцій серед усієї сукупності, що аналізується. Процес такого вирівнювання може супроводжуватись як простоем робочих місць, так і затримкою оброблюваних виробів, або поєднанням обох факторів.

Слід зважати на те, що в умовах непоточного виробництва простої робочих місць (включаючи як персонал, так і обладнання) призводять до істотно більших економічних втрат порівняно з пролежуванням виробів. Тому основним критерієм раціональності організації виробництва виступає мінімізація витрат ресурсів, що може бути досягнута шляхом забезпечення постійної зайнятості робочих місць у непоточному виробництві. Натомість у потоковому середовищі ефективність досягається завдяки зменшенню тривалості міжопераційних перерв, що дозволяє забезпечити безперервність обробки деталей у часовому вимірі.

3. Забезпечення достатньої гнучкості та маневреності у реалізації цілі при виникненні різних відхилень від плану.

Аналіз умов виконання перших двох вимог, що висувуються до організації і управління матеріальними потоками, показав, що використовувані методи недосконалі. Щоб за умов недосконалого планування на рівні цехів та виробничих ділянок забезпечити виконання виробничих планів підприємства, усім лінійним керівникам, диспетчерському персоналу цехів та заводоуправлінню треба багато займатися регулюванням ходу виробництва і перерозподілом робіт по різних пріоритетах з метою зменшення втрат виробництва і робочого часу.

Це єдина вимога до організації і управління матеріальними потоками, що реалізується за «будь-яку ціну», і за рахунок якого виконуються виробничі плани і програми.

4. Забезпечення безперервності планового керівництва.

Кожний виробничий підрозділ одержує план (завдання по обсягах, номенклатурі і термінах виконання замовлень), забезпечується відповідними ресурсами і спрямовується на досягнення запланованих кінцевих результатів роботи. Але недосконалість календарно-планових розрахунків навіть за умови інтенсивного використання обчислювальної техніки не дозволяє плановику й майстру надійно планувати роботу ділянки, визначати послідовність і терміни виконання конкретних робіт (операцій) на кожному робочому місці хоча б на декілька днів наперед, тобто безперервність планування начебто не доходить до робочих місць. Тому плановик і майстер ділянки, як правило, розподіляють роботу, формують завантаження кожному робітнику за зміну, виходячи із сьогоднішніх пріоритетів [17].

З метою підвищення безперервності планово-організаційного управління необхідно не лише формувати місячні виробничі графіки для кожної окремої ділянки, але й забезпечити стабільне функціонування виробничих процесів у межах заданого плану, навіть за умов дії змінних зовнішніх і внутрішніх чинників. Такий підхід створює передумови для своєчасного впровадження оперативних заходів підготовки виробництва, а

також для здійснення превентивного технічного обслуговування, орієнтованого на виконання конкретних виробничих завдань.

З огляду на постійне зростання конкуренції в економічному середовищі, ефективність функціонування підприємства дедалі більше залежить від його здатності оперативно адаптуватися до змін у зовнішній інфраструктурі. Для цього необхідно впроваджувати управлінські інструменти, які б забезпечували гнучкість у реагуванні на коливання ринку. В результаті підприємство має орієнтуватися на інтереси споживача як на вектор подальшого розвитку. У зв'язку з цим актуальним є створення організаційно-економічного середовища, яке б сприяло стабільному функціонуванню суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки.

Формування такого середовища передбачає використання системи управлінських підходів і методів, що забезпечують досягнення цілей діяльності підприємства. З огляду на необхідність підтримки сталого положення підприємства в економічному ландшафті, можна виокремити кілька ключових складових, що визначають його ринкову позицію: внутрішня виробничо-збутова взаємодія, адаптація до вимог ринкового середовища та безпосередня ринкова активність. Усі ці компоненти формують базу для стратегічної стійкості підприємства.

Стабільність позицій компанії в системі руху продукції значною мірою забезпечується за рахунок ефективного функціонування логістичних процесів. У зв'язку з цим використання логістичних принципів в умовах ринкової невизначеності є важливим фактором зростання конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Логістична концепція в збутовій логістиці

Розподільча логістика здійснюється в післявиробничий період та інтегрована в сферу розподілу.

Розподільча логістика, яку також називають маркетинговою або збутовою, охоплює процеси управління переміщенням продукції, її складуванням та виконанням інших матеріальних і супутніх операцій, що здійснюються з метою доставки готової продукції до кінцевого споживача відповідно до його потреб та очікувань. У цьому контексті значну роль відіграє також організація збору, зберігання та обробки інформаційних потоків, які супроводжують фізичне переміщення товарів (рис. 1.2).

Розподільча логістика – це процес управління комерційним, каналним і фізичним розподілом готової продукції і послуг з метою задоволення попиту споживачів та одержання прибутку.

Комерційний розподіл охоплює переважно функції планування, аналізу, контролю й регулювання збуту, тобто управління збутовою діяльністю	Канальний розподіл <i>канал розподілу</i> (за Котлером) – це сукупність фірм чи окремих осіб, що зобов’язуються чи допомагають передати будь-кому іншому право власності на конкретний товар чи послугу на їх шляху від виробника до споживача	Фізичний розподіл - це функція зберігання, транспортування, складування, переробки тощо. Це свого роду товарорух у маркетингу
--	--	---

Рисунок 1.2 – Сфери розподілу в розподільчій логістиці [18]

Процес доставки, або фізичного розподілу включає в себе наступні етапи:

- створення замовлення;
- розгляд (оцінка) замовлення, диспетчеризація;
- підготовка й комплектація вантажу;
- перевірка й облік завантаження;
- доставка й мерчандайзинг;
- закриття маршруту (контроль виконання доставки, обліку) [15].

Варто окремо наголосити на важливості розмежування понять маршруту реалізації продукції та маршруту її фізичної доставки. Останній являє собою схему пересування транспортного засобу із визначеною послідовністю обслуговування клієнтів, що забезпечує логістичну ефективність.

У практиці розподільчої логістики існують дві концепції організації доставки. Перша передбачає чітку відповідність між діями торгового представника та маршрутом транспортного засобу, тобто коли напрямок руху автомобіля корелює з переміщенням торгового працівника. Інша модель ґрунтується на принципах раціонального використання ресурсів, де формування маршруту доставки здійснюється з урахуванням таких параметрів, як тривалість шляху, ефективне завантаження транспорту та кількість зупинок. У цьому випадку один водій може обслуговувати кількох представників, або ж один торговий представник може бути забезпечений доставкою з боку різних логістичних одиниць [19].

Останнім часом особливої актуальності набули питання оптимізації маршрутів і класифікації споживачів, що пояснюється зростанням витрат на паливе й логістичне обслуговування. Тому формування маршруту, який відповідає технічним характеристикам вантажного транспорту та специфіці цільового сегменту клієнтів, набуває критичного значення в забезпеченні ефективного функціонування дистрибуційної системи.

Серед найпростіших правил маршрутизації можемо перерахувати декілька:

- групує до однієї машини доставки до клієнтів, які знаходяться ближче один до одного;
- розпочинай маршрут з найдальшої точки;
- використовуй кільцеві маршрути - без перетинів;
- розписуй доставку в самі великі машини в першу чергу;
- зворотні вантажі забирай відразу - без додаткових заїздів;

- якщо пункти поставки знаходяться далеко одна від одної - використовуй дві машини.

У розподільчій сфері матеріальний потік представлений у вигляді готової продукції, що також може бути охарактеризований як товарний або вантажний потік у контексті транспортного обслуговування. У межах цієї сфери не здійснюється створення нових матеріальних благ, натомість реалізуються окремі та комплексні дії, які за своєю природою є сервісними функціями. Відтак розподільча сфера розглядається як сфера, що продукує послуги.

Завдання розподільчої логістики на рівні підприємства (мікрорівні) можна описати так [20]:

- оптимізація формування портфеля замовлень;
- укладання договорів із замовником на постачання продукції;
- забезпечення плану реалізації продукції;
- вивчення і задоволення потреб у логістичному сервісі;
- формування і вдосконалення системи інформаційного забезпечення;
- оптимізація параметрів і умов зберігання запасів товарного характеру.

Завдання розподільчої логістики на макрорівні мають такий зміст:

- вибір схеми розподілу матеріального потоку;
- визначення оптимальної кількості розподільчих центрів (складів) на території, яка обслуговується;
- визначення оптимального місця розташування розподільчого центру (складу) на території, яка обслуговується і т. п.

Функції розподільчої логістики включають:

- оцінка платоспроможного попиту споживачів;
- формування раціонального портфеля замовлень товаровиробників;
- розробка асортиментного плану виробництва і організація його виконання;

- проведення кількісного і якісного приймання готової продукції та передпродажна підготовка товарів;
- установлення господарських зв'язків з поставок готової продукції і вибору каналів товароруку;
- проектування каналів розподілу товарів та їх оптимізація;
- формування попиту і стимулювання збуту;
- створення складського і тарного господарства, системи зберігання, переробки, транспортування готової продукції;
- організація після продажного обслуговування і надання послуг споживачам;
- планування, аналіз, контроль і регулювання збутової діяльності [19].

Концепція інтегрованого підходу до функції розподілу почала активно формуватись у 1960-х – на початку 1970-х років, коли виникло розуміння того, що об'єднання різноманітних функцій, пов'язаних із доставкою продукції споживачеві, в єдину управлінську систему відкриває суттєвий потенціал для підвищення ефективності. У результаті такого підходу розподіл став невід'ємною частиною функціональної структури управління підприємствами й організаціями.

Відмінною рисою розподільчої логістики порівняно з традиційним збутом є її системна інтеграція з процесами закупівель та виробництва, що виявляється у взаємозв'язку матеріальних потоків на всіх етапах управлінського циклу. Водночас сама функція розподілу передбачає внутрішню узгодженість дій усіх її компонентів, спрямованих на забезпечення ефективного руху товару.

У контексті розподілу матеріальний потік представлений готовою продукцією. Залежно від економічного суб'єкта, який бере участь у просуванні товару до кінцевого споживача, цей потік може набувати форми товарного або вантажного – у разі, коли він реалізується транспортними засобами. При цьому простежується значне накладання функцій розподілу та

закупівель, оскільки для одних суб'єктів логістичні операції мають збутову природу, а для інших – закупівельну. Така взаємозалежність, з одного боку, сприяє уніфікації управлінських рішень, а з іншого – ускладнює координацію потоків через різні інтереси учасників логістичного ланцюга, зокрема виробників, споживачів і посередників [14].

Хоча у сфері розподілу не відбувається створення нових матеріальних благ, вона формує особливу категорію послуг. Розподільча діяльність є специфічною формою сервісу, основна особливість якого полягає у нематеріальності результату. Таким чином, на ринку формується товарна пропозиція, що поєднує фізичну продукцію з сервісними елементами, тобто товар набуває ознак послуги. Такий підхід зумовлює необхідність орієнтації підприємства на потреби споживача, що й визначає логіку побудови ефективної системи розподілу.

Предметним полем дослідження розподільчої логістики є оптимізація фізичного переміщення наявних товарних запасів. Вона охоплює питання вибору упаковки, побудови маршрутів, потреби у складувальній інфраструктурі та доцільності залучення посередників. Рішення цих завдань дозволяє сформувати раціональну логістичну систему розподілу, яка забезпечує ефективне управління товаропотоками в ринковому середовищі.

Принципова відмінність розподільчої логістики від традиційного збуту й продажу полягає в наступному:

- підпорядкування процесу керування матеріальними й інформаційними потоками цілям і завданням маркетингу;
 - системний взаємозв'язок процесу розподілу з процесами виробництва й закупівель (у плані керування матеріальними потоками);
 - системний взаємозв'язок всіх функцій усередині самого розподілу
- [20].

1.3 Створення логістичних каналів та логістичних ланцюгів

У вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі паралельно з поняттям «логістична система» широко вживаються терміни «логістичний ланцюг» і «логістичний канал», які в окремих випадках застосовуються без чіткого розмежування, іноді як взаємозамінні. У загальному вигляді постачальника і споживача матеріального потоку можна розглядати як дві мікрологістичні системи, пов'язані між собою логістичним каналом або каналом розподілу. На відміну від маркетингової діяльності, яка сконцентрована на формуванні та стимулюванні попиту, логістика виконує завдання задоволення вже наявного попиту з мінімальними витратами. Однак через спільність об'єкта аналізу обидві сфери часто користуються схожим поняттєвим апаратом, зокрема щодо каналів розподілу.

У сучасній науковій літературі подається кілька визначень поняття каналу розподілу. Згідно з позицією Американської маркетингової асоціації, це структурована система, що об'єднує внутрішні підрозділи підприємства з зовнішніми контрагентами — оптовими, роздрібними торговцями та дистриб'юторами, через яких реалізуються товари й послуги. У національній науковій традиції, зокрема у роботах Крикавського Є., канал розподілу визначається як послідовність осіб або організацій, що беруть участь у передачі товару від виробника до кінцевого споживача. При цьому відбувається не лише фізичне переміщення продукції, але й передача права власності, що супроводжується перепродажем - усі учасники, крім споживача, купують продукцію з метою її подальшого збуту.

Існує також трактування логістичного каналу розподілу як структурно організованої частини логістичної системи, елементи якої зорієнтовані на основний потік і відповідають вимогам маркетингової ефективності або логістичної доцільності. Такий підхід базується на узгодженні параметрів упакування, зберігання, обробки та транспортування товару, що дозволяє знижувати витрати через ефект масштабу [21].

З технічної точки зору, розподільчий канал становить групу підприємств, які або володіють правами на продукт, або беруть участь у процесі передачі цих прав між первинним власником і кінцевим споживачем у межах ринкової взаємодії. Виходячи з цього, логістичний канал розподілу може бути визначений як система незалежних суб'єктів господарювання — фізичних або юридичних осіб, що забезпечують просування товару від виробника до покупця, супроводжуючи цей процес відповідними послугами. Це форма господарської взаємодії, у межах якої товар просувається крізь певну кількість посередників, що формують зв'язок між пропозицією та попитом.

Водночас усі учасники логістичного каналу не мають однакового впливу на розподільчі процеси і не отримують однакових вигод. З огляду на це, виокремлюють ключових та спеціалізованих учасників: перші приймають на себе відповідальність за товарні запаси та основні ризики, тоді як другі надають допоміжні послуги на комерційній основі. Ефективність каналу значною мірою залежить від здатності всіх його компонентів до координації, що дозволяє сформувати ланцюг поставок, орієнтований на потреби кінцевого споживача.

Конфігурація каналу розподілу визначається низкою чинників — розмірами підприємства, номенклатурою продукції, обсягом реалізації. Це зумовлює можливість існування одночасно кількох логістичних каналів з різною структурою, видами посередників, складськими елементами та транспортними засобами. Сукупність таких каналів становить розподільчу мережу.

Використання каналів розподілу надає виробникам певні переваги:

- економія фінансових засобів на розподіл продукції;
- можливість вкладення зекономлених засобів в основне виробництво;
- продаж продукції більш ефективними способами;
- висока ефективність забезпечення широкої доступності товару і

доведення його до цільових ринків;

- скорочення обсягу робіт із розподілу продукції [22].

Обрані канали безпосередньо впливають на швидкість, час, ефективність переміщення і збереження продукції під час її доставки від виробника до кінцевого споживача.

При цьому підприємства або особи, які утворюють канал, виконують ряд важливих функцій:

- проводять дослідницьку роботу із збору інформації, необхідної для планування розподілу продукції та послуг;
- стимулюють збут шляхом створення і поширення інформації про товари;
- встановлюють контакти з постійними покупцями;
- пристосовують товар до вимог покупців;
- проводять переговори з потенційними споживачами продукції;
- організують товарорух (транспортування і складування);
- фінансують переміщення товарів каналом розподілу;
- приймають на себе ризики, пов'язані з функціонуванням каналу.

Функції логістичного каналу можуть бути реалізовані як безпосередньо виробником, так і через посередницькі структури, причому в першому випадку витрати виробника зростають. Завдяки спеціалізації посередників, виконання функцій розподілу ними нерідко забезпечує вищу ефективність. У рамках логістичного підходу значну увагу приділяють раціоналізації посередництва з урахуванням економічної доцільності. Якщо витрати на самостійну реалізацію функцій перевищують вартість послуг посередника, останній стає доцільним елементом каналу. Таким чином, вибір виконавця тієї чи іншої функції розподілу ґрунтується на принципі відносної ефективності. У разі появи альтернатив із більшою результативністю логістичні канали можуть змінювати свою структуру.

Разом з тим варто враховувати, що залучення додаткових посередників подовжує логістичні ланцюги. У теорії логістики канали розподілу класифікуються за кількістю рівнів, які їх формують. Під рівнем розуміють будь-якого учасника логістичної системи, що виконує функції з просування матеріального потоку до споживача. Довжина каналу визначається числом таких проміжних елементів між виробником і кінцевим споживачем. У логістичному каналі нульового рівня розподіл здійснюється виробником напряду, що характерно для великих обсягів постачання або індивідуальних замовлень. Такі канали забезпечують високу керованість постачань, скорочують виробничі цикли і мінімізують складські потреби [23].

Багаторівневі канали включають декілька посередників, наприклад, оптовиків, роздрібних торговців тощо. У таких системах виробник реалізує продукцію на першому етапі, після чого розподіл здійснюють інші учасники каналу. Зі зростанням кількості рівнів зростає складність узгодження дій між усіма учасниками, що ускладнює контроль над матеріальним потоком.

Розрізняють два типи каналів – горизонтальні та вертикальні. У горизонтальних каналах кожен учасник діє незалежно, прагнучи максимізувати власний прибуток, що може негативно впливати на загальну ефективність. Натомість вертикальні канали являють собою інтегровані структури, де один із суб'єктів має контроль над іншими або надає їм спеціальні повноваження. Така модель дозволяє уникати дублювання функцій та забезпечує більшу економічність завдяки уніфікації процесів.

Проблема керування каналами розподілу пов'язана з тим, що посередники, розташовані між виробником і споживачем, не завжди зацікавлені у тісній взаємодії з виробником. Вони часто прагнуть сконцентрувати свої зв'язки на кінцевому споживачеві, намагаючись уникнути зовнішнього втручання у подальші етапи логістичного процесу. Це обумовлюється тим, що інтереси посередників нерідко залишаються поза увагою, на відміну від інтересів кінцевих клієнтів, до яких компанії

виявляють підвищений інтерес. Відтак при проєктуванні логістичних взаємодій слід враховувати ці аспекти, що сприяє зменшенню конфліктів та підвищенню ефективності каналу [24].

До моменту вибору конкретних учасників, логістичний канал є лише частково впорядкованою множиною. Після конкретизації партнерів у просуванні продукції від постачальника до споживача ця множина набуває структури логістичного ланцюга. Під логістичним ланцюгом розуміють послідовність учасників логістичного процесу, які здійснюють функції, спрямовані на просування зовнішнього матеріального потоку між логістичними системами. Інтерпретація ланцюга може також передбачати послідовність логістичних дій, що супроводжують потік товарів, робіт і послуг від зародження до припинення його існування на споживчому ринку.

Доцільним є визначення окремих ланок логістичного ланцюга як підприємств, що беруть участь у доставці товарів, послуг або інформації до кінцевого споживача. Такі ланцюги демонструють організаційно-функціональну структуру логістичних систем. У найпростішій формі, коли система побудована за прямими зв'язками, логістичний ланцюг включає лише постачальника і споживача. У складніших випадках, характерних для багаторівневих моделей, структура ланцюга може набувати вигляду розгалуженої схеми або орієнтованого графа з циклами, що притаманно гнучким логістичним системам.

Наприклад, рішення щодо використання агентської фірми для реалізації продукції замість прямої роботи зі споживачем є вибором каналу розподілу, а визначення конкретної фірми, перевізника чи страховика – формуванням відповідного логістичного ланцюга.

Ознаками логістичних ланцюгів можна вважати:

- системність, під якою розуміється, що кожна окремо взята операція не створює логістичний ланцюг, а він виникає лише в певному стані логістичних операцій;

- стійкість, тобто здатність логістичного ланцюга зберігатися до повного виконання завдань її організації;
- гнучкість, тобто змінність складу (ланок) ланцюга з урахуванням зміни завдань і функцій;
- адаптивність, тобто постійне настроювання елементів ланцюга на змінну кон'юнктуру ринку;
- ефективність, тобто логістичний ланцюг зберігається до тих пір, поки це вигідно всім його учасникам.

У цілому, у логістичному ланцюзі, тобто в ланцюзі, яким проходять матеріальний та інформаційний потоки від постачальника до споживача, виділяють такі головні ланки:

- постачання матеріалів, сировини і напівфабрикатів;
- зберігання продукції та сировини;
- виробництво товарів;
- розподіл, включаючи відправлення товарів зі складу готової продукції;
- споживання готової продукції [24].

У сучасних умовах господарської діяльності функціонує значна кількість логістичних посередників, широкий вибір матеріальних ресурсів, що використовуються у виробництві, та складні системи розподілу, які сприяють формуванню багаторівневих логістичних структур, що поєднують у собі декілька ланцюгів поставок, відомих як логістичні мережі.

Перевага таких мереж полягає в їх здатності забезпечити координацію ресурсів і дій учасників розподілу задля досягнення загальних цілей, сприяти технологічній і організаційній взаємодії логістичних операцій з метою зменшення витрат, гарантувати економічну інтеграцію на кожному етапі розподілу, а також стимулювати колективне генерування інноваційних рішень для підвищення ефективності логістики [25].

При виборі каналу розподілу продукції важливим є визначення типу товарного потоку — складського або транзитного. У випадку складського підходу товар постачається через оптові підприємства або інші посередницькі структури, що особливо ефективно для обслуговування дрібних замовників, оскільки дозволяє здійснювати постачання у довільних обсягах і з високою частотою. Водночас цей спосіб потребує додаткових витрат на обробку, зберігання і транспортування продукції від складів до споживача.

На відміну від цього, транзитний спосіб передбачає пряме постачання від виробника до кінцевого споживача, що зменшує витрати на зберігання і логістичні операції, скорочуючи час обігу продукції. Така форма є доцільною для великих і регулярних партій поставок, які не вимагають попередньої підготовки перед використанням.

Розвинена система виробництва й товарообігу зумовлює присутність комерційних посередників як постійного елементу дистрибуційної логістики. Незважаючи на важливу роль, яку відіграє торгівельне посередництво, загальна теорія логістики часто приділяє йому недостатньо уваги. Посередництво передбачає забезпечення обміну товарами між виробниками і споживачами на взаємовигідних умовах, а при формуванні каналу розподілу вирішальним стає питання структури каналу, тобто кількості рівнів і складу учасників.

Завдяки посередникам створюються умови для забезпечення споживачів товарами відповідної якості, у необхідній кількості, у зручному місці та в оптимальний час. Такі компанії виконують широкий спектр операцій: від комплектації й поділу партій товару до організації транспортування, зберігання, викладки та формування асортименту.

З огляду на це, торгівля як форма посередницької діяльності є процесом реалізації продукції на умовах, що максимально враховують інтереси як продавців, так і покупців. Основна функція торгівлі зводиться до

переміщення товарів із виробничої до споживчої сфери. У цьому контексті, як зазначає Ф. Котлер, товарорух є функцією, яка поєднує планування, реалізацію та контроль фізичного переміщення продукції від місця її походження до точки споживання з метою задоволення потреб покупців та отримання вигоди [26].

Таким чином, можливість ефективного формування каналів розподілу значною мірою залежить від доступності на ринку широкого спектра посередницьких організацій - від спеціалізованих транспортних і експедиторських компаній до терміналів і підприємств, що займаються обробкою, сортуванням і пакуванням готової продукції.

Логістичні посередники в каналах розподілу виконують певні функції, які укрупнено можна розділити на:

- функції (операції) фізичного розподілу;
- функції обміну (купівлі-продажу);
- підтримуючі функції (стандартизації якості дистрибуції, фінансування, інформаційної підтримки, страхування ризиків і т.п.)

Серед посередницьких структур у системі дистрибуції, що забезпечують допоміжне обслуговування, слід виокремити суб'єктів фінансової інфраструктури, до яких належать банківські установи, фінансові компанії, клірингові та розрахункові організації. Важливу роль у забезпеченні інформаційного супроводу відіграють підприємства, що надають інформаційно-диспетчерські, телекомунікаційні та обчислювальні послуги. Окрім того, значення мають страхові організації, а також інституції, відповідальні за стандартизацію, ліцензування й сертифікацію продукції.

Різноманітність конфігурацій комерційних посередників, задіяних у процесах товароруху, визначається специфікою товарного асортименту, особливостями виробничого циклу, формами споживання, територіальним розташуванням учасників ринку та іншими умовами. Залежно від цього формуються відповідні моделі організації торгівельної логістики, які являють

собою системну комбінацію взаємопов'язаних логістичних елементів, що входять до структури логістичних ланцюгів і систем розподілу [27].

Ключову позицію в дистрибуційній мережі займають торговельні посередники, які, окрім здійснення безпосередніх операцій з обміну товарів, можуть виконувати широкий спектр додаткових функцій. Це, зокрема, охоплює логістичні, страхові, транспортні, експедиторські, фінансово-кредитні послуги, управління товарними запасами, а також сервіси, пов'язані з передпродажною і післяпродажною підтримкою.

У цьому контексті дистрибуція виступає як цілеспрямована економічна діяльність, що має на меті отримання прибутку шляхом організації процесу планування, розміщення товарів на ринку, управління їх обігом та створення умов для ефективного продажу кінцевим споживачам.

Основними причинами, які зумовлюють використання торгових посередників під час формування логістичних каналів і ланцюгів є:

1) управління потоковими процесами на основі логістичної концепції вимагає наявності певних фінансових, матеріальних, кваліфікаційних і інших ресурсів. Чим вищі вимоги до ефективності управління, тим більше засобів і ресурсів може знадобитися.

2) формування оптимальної структури логістичних каналів і ланцюгів, а також подальше, її удосконалення передбачає наявність знань і досвіду у сфері кон'юнктури ринку зі структури товарних потоків, методів реалізації та способів розподілу.

Кваліфікацію торгових посередників можна провести за поєднанням двох ознак:

1 - від імені кого працює посередник;

2 - за чий рахунок посередник проводить свої операції.

Можна виділити чотири типи торгових посередників: своє ім'я – свій рахунок, своє ім'я – чужий рахунок, чуже ім'я - свій рахунок, чуже ім'я – чужий (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Кваліфікація торгових посередників [27]

Тип посередника	Ознака класифікації
Дилер	Від свого імені і за свій рахунок
Дистриб'ютор	Від чужого імені і за свій рахунок
Комісіонер	Від свого імені і за чужий рахунок
Агент, брокер	Від чужого імені і за чужий рахунок

Дилери виступають як оптові, а інколи й роздрібні посередники, які здійснюють комерційні операції на власний ризик і від свого імені. Придбання продукції відбувається на підставі укладеного договору постачання, що означає набуття дилером права власності після повної оплати. Відносини між виробником і дилером припиняються після виконання договірних зобов'язань. Проте сучасна практика демонструє трансформацію цих взаємозв'язків у напрямку формування вертикально інтегрованих каналів розподілу. Внаслідок цього дилери можуть набувати низки переваг, об'єднуючи у собі декілька етапів виробничо-розподільчого процесу. У межах логістичного ланцюга вони розташовуються безпосередньо перед кінцевими споживачами [26].

У системі дистрибуції дилери можуть функціонувати у різних правових формах, зокрема як ексклюзивні, які отримують виняткові повноваження реалізовувати продукцію виробника в певному регіоні, або як авторизовані, що працюють за умовами франчайзингу.

Дистриб'ютори, як оптові чи роздрібні посередники, зазвичай діють у межах територіальної або часової угоди, укладеної з виробником, від імені якого і здійснюють реалізацію товарів, хоча й на власний ризик. Проте правовий статус власності на товар не переходить до дистриб'ютора автоматично: він лише отримує право на його продаж. В окремих випадках

дистриб'ютор може діяти й від власного імені за окремим договором. У логістичному ланцюгу вони розміщуються між виробником і дилерами.

Комісіонери виконують функції посередництва, здійснюючи операції від свого імені, але за рахунок виробника, який залишається власником товару до моменту його реалізації та розрахунку кінцевим споживачем. Договір про постачання оформлюється від імені комісіонера, хоча формальне володіння продукцією залишається за виробником (комітентом). Усі ризики, пов'язані з випадковою втратою або пошкодженням товару, несе саме комітент, якщо інше не передбачено умовами. Винагорода комісіонера, як правило, становить визначений відсоток або різницю між встановленою та фактичною ціною реалізації [28].

Агенти, зазвичай юридичні особи, виступають від імені та за рахунок довірителя (принципала), укладаючи угоди в межах визначених повноважень. Залежно від рівня наданої компетенції, агенти можуть здійснювати повний обсяг юридичних дій або лише конкретні операції, зазначені в дорученні. За свою діяльність вони отримують винагороду у формі тарифної ставки або проценту від укладених контрактів.

Брокери виступають як незалежні посередники у процесі укладення угод, виконуючи функцію зведення сторін. Вони не є власниками товару, не розпоряджаються ним і не перебувають у тривалих договірних відносинах з жодною зі сторін. Їх діяльність здійснюється на підставі разових доручень. Розмір брокерської винагороди зазвичай встановлюється як фіксована сума або як частка від вартості реалізованого товару.

Кількість і тип посередників у каналі розподілу визначається типом системи розподілу. У маркетингу розроблено три підходи до вирішення цієї проблеми:

- інтенсивний розподіл;
- ексклюзивний розподіл;
- селективний розподіл [28].

Інтенсивний тип розподілу полягає у забезпеченні максимально широкої присутності товару в торговельних точках. Натомість ексклюзивний розподіл передбачає обмеження кількості посередників на певній території, що здійснюють реалізацію конкретної продукції. Селективний підхід до дистрибуції поєднує риси обох моделей, дозволяючи оптимізувати охоплення ринку при більшій керованості каналами і зниженні витрат у порівнянні з інтенсивною моделлю. Прагнення підвищити ефективність реалізації продукції та зменшити витрати зумовлює використання підприємствами багатоканальних систем розподілу.

Виробники, спираючись на аналітичні дані ринку, формують структуру своїх каналів дистрибуції з урахуванням специфіки споживачів і взаємодії окремих елементів системи. У межах України логістичний підхід до організації розподілу все ще перебуває на етапі становлення, що супроводжується браком науково обґрунтованої методичної підтримки. Необхідна розробка комплексних інформаційно-рекомендаційних матеріалів щодо діяльності логістичних посередників у регіональному розрізі, включно з аналізом закордонного досвіду та прогресивних практик.

Особливе значення має створення методичних вказівок із організації логістичного обслуговування, визначення критеріїв ефективності та формування рекомендацій щодо удосконалення транспортно-економічних зв'язків між регіонами країни й з іншими державами. Підтримка з боку регіональних органів управління у сфері структурної адаптації логістичних посередників до нових завдань є важливою умовою формування ефективної ринкової інфраструктури.

Розвиток нових форм посередницької діяльності може включати створення спеціалізованих логістичних організацій, переорієнтацію на роботу в межах термінальних комплексів, а також формування транспортно-збутових центрів поблизу основних транспортних вузлів. Такі центри мають потенціал стати аналогами закордонних логістичних хабів.

Посередники у логістичній сфері забезпечують налагодження господарських відносин між виробниками і споживачами, надаючи їм логістичні послуги. Підприємства, які спеціалізуються на такій діяльності, часто беруть на себе функції закупівлі, реалізації, організації товаропотоків, а також надання супутніх послуг, спрямованих на інтеграцію виробничо-збутових процесів [28].

Закордонна практика підтверджує високу економічну доцільність використання логістичних посередників, які не лише оптимізують витрати на товарорух, а й формують комплексний підхід до управління логістичними процесами. Завдяки спеціалізації, такі посередники сприяють більш раціональному використанню транспорту, підвищенню ефективності міжгалузевої взаємодії та поглибленню господарських зв'язків у межах логістичних систем.

В Україні тенденції розвитку логістичного посередництва обумовлені специфікою транспортної інфраструктури, структурою вантажоперевезень і впливом економічних трансформацій. Посередницькі організації поступово активізують співпрацю з транспортними компаніями, вантажовідправниками і отримувачами, зростає значення міждержавних і міжрегіональних перевезень у межах СНД.

Посередницькі підприємства здатні відігравати провідну роль у системі товароруху, особливо завдяки наявності власних складських потужностей, що надаються у комерційне користування промисловим підприємствам. Вони також можуть координувати функціонування складської інфраструктури, ініціювати інвестиційні проєкти в логістиці, пов'язані з модернізацією та комбінованим використанням складських об'єктів.

Така модель діяльності дозволяє посередницьким структурам органічно поєднувати функції з організації закупівель і реалізації з фізичним переміщенням товарів, включаючи транспортування та складування. Це стосується як класичних підприємств у сфері матеріально-технічного

забезпечення, так і сучасних операторів оптових ринків товарів виробничого й споживчого призначення.

Оптимізація організації товароруку через розвиток логістичного посередництва дозволяє досягти важливої мети - посилення ефективності ринкової інфраструктури за рахунок раціонального використання ресурсів та підвищення ролі посередників. Формування нових типів логістичних компаній, які надають повний спектр послуг - від транспортування до консалтингу - забезпечить розширення пропозиції і сприятиме задоволенню зростаючих потреб замовників. Інноваційними формами таких послуг є відповідальне зберігання, організація господарських зв'язків, розширення функцій оптових посередників і зміцнення їхніх позицій на товарних ринках.

Важливим елементом системи розподілу є логістичні центри, які впливають на кінцеву вартість товару, оптимізуючи витрати на його переміщення. Розподільчий центр функціонує як складський вузол, що приймає товари від виробників або оптовиків і організовує подальший розподіл продукції меншими партіями через власну чи партнерську мережу.

За традиційною класифікацією, розробленою Едгаром Гувером, існує три принципові стратегії розташування розподільчих складів:

- поблизу від ринків збуту;
- поблизу від виробництва;
- проміжне розташування [8].

Розташування складів поблизу зони збуту сприяє оперативному поповненню запасів у клієнтів. Географічний масштаб ринку, який обслуговується таким складом, визначається бажаною швидкістю постачання, типовим обсягом замовлення та питомими витратами на локальні перевезення. Основними орієнтирами у функціонуванні подібних складів є підтримка високого рівня обслуговування або мінімізація логістичних витрат. Така модель зберігання є поширеною у торгівлі товарами повсякденного попиту, однак застосовується і в інших галузях, оскільки

дозволяє ефективно реалізовувати стратегію швидкого і економічного поповнення запасів.

Розміщення складів у безпосередній близькості до виробництва полегшує формування необхідного асортименту для подальшого постачання. Це також забезпечує можливість комплектування змішаних вантажів і відправлення їх за консолідованими тарифами. Завдяки такому підходу виробник підвищує якість сервісного обслуговування, що охоплює весь перелік пропонованої продукції, що, в свою чергу, зміцнює його конкурентні позиції на ринку.

При проміжному розміщенні складів між точками виробництва і кінцевого споживання вони виконують функції, подібні до складів при виробництві: здійснюють накопичення широкого асортименту товарів та їх комплектацію у змішані партії з подальшим відправленням за зниженими тарифами.

Кількість, місткість, географічне положення та функціональне призначення розподільчих центрів визначаються масштабами матеріальних потоків, стратегією розвитку та фінансовими можливостями підприємства. У процесі проєктування враховуються такі фактори, як витрати на транспортування, логістичну обробку, зберігання, оформлення замовлень, адміністрування системи управління та забезпечення обслуговування клієнтів. Найефективнішою вважається та структура розподілу, яка забезпечує найвищий рівень сервісу при мінімальних сукупних витратах.

Залежно від обраної логістичної стратегії товаропровідна мережа може функціонувати у формі централізованої або децентралізованої системи. Централізована модель передбачає наявність одного великого розподільчого центру, який постачає продукцію виробника до різних споживачів у регіонах - як безпосередньо, так і через посередників. Перевагою такої системи є можливість скорочення запасів готової продукції на самому підприємстві за рахунок швидкого відправлення до центру. Проте недоліком є збільшення

витрат на транспортування через необхідність доставки товару безлічі замовників.

У децентралізованій системі, навпаки, загальні запаси та витрати на розміщення декількох розподільчих пунктів вищі, однак зменшуються витрати на доставку за рахунок близького розташування складів до ринків збуту. До того ж локальні центри краще орієнтуються у специфіці регіонального попиту і здатні оперативно реагувати на його коливання. Проте вартість обробки вантажів у невеликих складах зазвичай вища порівняно з централізованими автоматизованими об'єктами [22].

У централізованих системах витрати на обробку замовлень можуть бути значними, тоді як у децентралізованих - зростання кількості розподільчих одиниць дозволяє налагодити тісніші і дешевші зв'язки з клієнтами, зменшуючи логістичні затрати.

Таким чином, вибір оптимальної кількості і розташування складів зумовлює необхідність вирішення завдання оптимізації витрат: збільшення числа розподільчих пунктів сприяє зниженню вартості доставки та оформлення замовлень, але супроводжується зростанням витрат на зберігання, тож загальні витрати можуть бути мінімізовані лише при певному балансі.

Проектування ефективної системи розподілу неможливе без вибору оптимального розташування центрів. Цей вибір може бути представлений як задача знаходження найкращого або наближеного до оптимального варіанта, що забезпечує мінімальні витрати при збереженні необхідного рівня логістичного сервісу. Наукою і практикою вироблені різноманітні методи вирішення задач обох видів.

1. Метод повного перебору. Задача вибору оптимального місця розташування вирішується повним перебором і оцінюванням всіх можливих варіантів розміщення розподільчих центрів і виконується на ЕОМ методами математичного програмування. Однак на практиці в умовах розгалужених

транспортних мереж метод може виявитися непридатним, тому що число можливих варіантів у міру збільшення масштабів мережі, а з ними і трудомісткість вирішення, зростають за експонентою.

2. Евристичні підходи застосовуються з метою розв'язання масштабних прикладних завдань і дозволяють отримати результати, які наближені до оптимальних, при цьому не вимагаючи значної обчислювальної складності. Однак ці методи не гарантують досягнення абсолютно оптимального розв'язку. Їх основою є практичний досвід і інтуїтивні міркування. Методологічно евристика спирається на принцип Парето, що передбачає попереднє усунення великої кількості варіантів, які є очевидно неприйнятними. У результаті задача зводиться до прийнятного обсягу альтернатив, для яких обчислювальна машина здійснює подальші розрахунки.

3. Метод визначення центру ваги (використовується для визначення місця розташування одного розподільчого центру). Для цього використовується метод накладення мережі координат на карту потенційних місць розташування складів. Система мережі дає можливість оцінити вартість доставки від кожного постачальника до ймовірного складу і від складу до кінцевого споживача, а обирають варіант, який визначається як центр маси.

4. Метод пробної точки. Дозволяє визначити оптимальне місце розташування розподільчого складу у випадку прямокутної конфігурації мережі автомобільних доріг на ділянці, яка обслуговується. Суть методу полягає у послідовній перевірці кожного відрізка ділянки, яка обслуговується [26].

Пробною точкою відрізка вважається будь-яка точка, що розташовується всередині відрізка, але не збігається з його кінцевими межами. Вантажообіг, що охоплює усіх споживачів, які знаходяться на ділянці обслуговування ліворуч від пробної точки, називається лівим

вантажообігом. Відповідно, правим вантажообігом вважається обсяг переміщення вантажів до споживачів, розміщених праворуч від цієї точки.

Аналіз ділянки обслуговування здійснюється послідовно, починаючи з її лівої межі. На першому відрізку встановлюється пробна точка, після чого проводиться обчислення загального вантажообігу споживачів, розміщених по обидва боки цієї точки. У випадку, якщо правий вантажообіг перевищує лівий, розгляд переходить до наступного відрізка. Якщо ж правий вантажообіг виявляється меншим, приймається рішення щодо розміщення складу на початку даного відрізка.

Процес перевірки пробних точок триває до моменту, коли буде знайдена така точка, для якої лівий вантажообіг не буде перевищувати правий. У такій ситуації оптимальним вважається розміщення складу на початку відповідного відрізка, тобто безпосередньо ліворуч від вказаної пробної точки [23].

У разі застосування методу пробної точки для визначення найдоцільнішого місця розташування розподільчого складу в межах транспортної мережі прямокутної конфігурації, необхідно нанести на карту досліджуваного району координатну систему, орієнтовану відповідно до напрямку доріг. Далі, після визначення координат усіх споживачів, потрібно окремо на кожній координатній осі за допомогою методу пробної точки встановити оптимальні значення координат X і Y для вибору вузлового пункту.

2 АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

2.1 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Юридична особа ТОВ «ЮМАКС Україна», код ЄДРПОУ 45008696, було зареєстровано 14 червня 2023 року. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 500 тис. грн. Уповноваженою особою товариства є Прут Марина Володимирівна. Юридична особа зареєстрована за адресою Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вул.Сингаївського Павла.

Основний вид діяльності ТОВ «ЮМАКС Україна» згідно КВЕД – 46.34 Оптова торгівля напоями. Також на товаристві зареєстровано такі види діяльності:

- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 81.21 Загальне прибирання будинків
- 94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.
- 10.83 Виробництво чаю та кави
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами

- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 56.21 Постачання готових страв для подій
- 56.29 Постачання інших готових страв
- 56.30 Обслуговування напоями
- 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю
- 82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг

Проаналізуємо організаційну структуру підприємства (рис. 2.1).

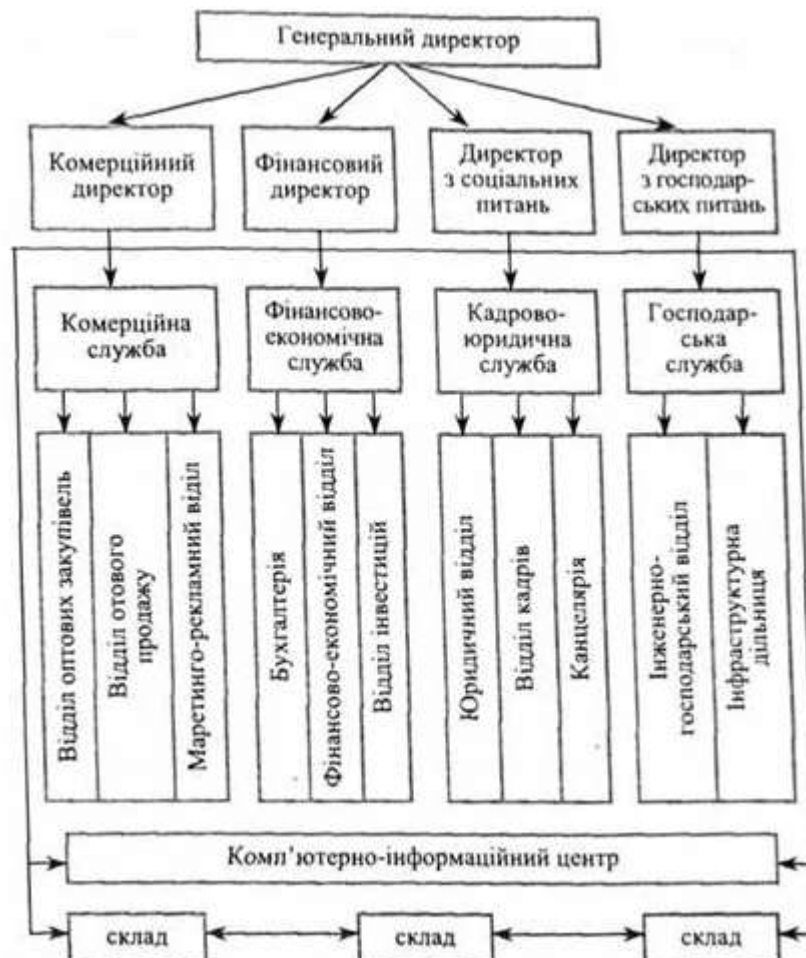


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Зображена організаційна структура є прикладом лінійно-функціональної моделі управління. В її основі - поєднання централізованого керівництва з розподілом функціональних обов'язків між спеціалізованими підрозділами. На чолі всієї структури стоїть генеральний директор, який координує діяльність усіх напрямків і приймає ключові управлінські рішення. Йому підпорядковуються чотири директори, кожен з яких відповідає за окрему сферу: комерційну, фінансову, соціальну та господарську.

Комерційний директор керує комерційною службою, яка охоплює відділ оптових закупівель, торговий відділ та маркетингово-рекламний підрозділ. Ця служба забезпечує організацію закупівель, збут продукції, аналіз ринку та просування товарів і послуг. Її діяльність спрямована на формування конкурентної позиції підприємства та стабільне отримання прибутку.

Фінансовий директор відповідає за фінансово-економічну службу, до складу якої входять бухгалтерія, фінансово-економічний відділ і відділ інвестицій. Вони займаються веденням бухгалтерського обліку, аналізом витрат і доходів, формуванням бюджету, фінансовим плануванням та залученням інвестицій. Ця служба гарантує стабільність фінансових процесів підприємства й ефективне управління ресурсами.

Сфера відповідальності директора з соціальних питань охоплює кадрово-юридичну службу, в межах якої функціонують відділ кадрів, юридичний відділ і канцелярія. Тут зосереджено роботу з персоналом, підбір, навчання і розвиток працівників, а також забезпечення дотримання законодавства та ведення внутрішньої документації.

Директор з господарських питань очолює господарську службу, яка складається з інженерно-господарського відділу та інфраструктурного підрозділу. Вони забезпечують технічну справність об'єктів, обслуговування будівель, транспортну логістику та матеріально-технічну підтримку.

У центрі інформаційного обслуговування перебуває комп'ютерно-інформаційний центр, який забезпечує технічну підтримку всім підрозділам, надаючи інструменти для обробки даних, комунікації та збереження інформації. Окремо функціонують склади, які забезпечують зберігання продукції й матеріалів та логістичну підтримку діяльності підприємства.

Лінійно-функціональна структура має як сильні, так і слабкі сторони. Її основною перевагою є чітке функціональне розмежування обов'язків між підрозділами, що дозволяє спеціалістам зосереджуватись на конкретних завданнях і досягати високого рівня ефективності в межах своїх компетенцій. Керівництво має змогу централізовано контролювати ключові процеси, що сприяє узгодженості рішень.

Водночас така структура може ускладнювати горизонтальну взаємодію між службами, що знижує гнучкість організації та уповільнює процес прийняття рішень. Централізація управління створює ризик перевантаження керівників, а надмірна формалізація процесів може стримувати ініціативність на нижчих рівнях.

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства. В таблиці 2.1 наведено показники балансу, майнового стану ТОВ «ЮМАКС Україна».

Показники у таблиці відображають фінансовий стан підприємства за 2023 та 2024 роки з розрахунком абсолютної та відносної зміни. Розглянемо їх у логічній послідовності.

Основні засоби - це довгострокові матеріальні активи, які використовуються в господарській діяльності підприємства. За звітний період відбулося зменшення їхньої залишкової вартості на 18,4%, що свідчить як про вибуття частини основних засобів, так і про відсутність інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази. Одночасно суттєво зросла сума зносу - на 293,2%.

Необоротні активи загалом зменшилися, що вказує на зниження довгострокових інвестицій підприємства. Це пов'язано з нестачею

фінансування або стратегічним рішенням зосередитися на короткострокових операціях.

Таблиця 2.1 – Показники балансу ТОВ «ЮМАКС Україна»

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	2024/2023, тис. грн.	2024/2025, %
Основні засоби:	4185,9	3416,85	-769,05	-18,4
первісна вартість	4869,1	6103,35	1234,25	25,3
знос	683,2	2686,5	2003,3	293,2
Необоротні активи	4489,8	3720,95	-768,85	-17,1
Запаси:	18106,7	21188,2	3081,45	17,0
у тому числі готова продукція	18056,6	21154,7	3098,05	17,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6244,9	8493,75	2248,85	36,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	658,7	329,35	-329,35	-50,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	140,6	6196,1	6055,5	4306,9
Гроші та їх еквіваленти	158,5	148,45	-10,05	-6,3
Витрати майбутніх періодів	176,7	104,65	-72,05	-40,8
Інші оборотні активи	2967,3	2311,65	-655,65	-22,1
Оборотні активи	28453,4	38772,1	10318,7	36,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	515,1	1990,45	1475,35	286,4
Неоплачений капітал	100	100	0	0,0
Власний капітал	1415,1	2890,45	1475,35	104,3
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	102,9	51,45	-51,45	-50,0
Короткострокові кредити банків	0	973,8	973,8	#DIV/0!
Поточні зобов'язання:			0	#DIV/0!
товари, роботи, послуги	18606,2	20014,7	1408,45	7,6
розрахунками з бюджетом	253,7	539,9	286,2	112,8
у тому числі з податку на прибуток	193	424,7	231,7	120,1
розрахунками зі страхування	44,9	44,2	-0,7	-1,6
розрахунками з оплати праці	177,4	169,75	-7,65	-4,3
Інші поточні зобов'язання	12343	17808,9	5465,85	44,3
Поточні зобов'язання всього	31425,2	39551,2	8125,95	25,9
Баланс	32943,2	42493,1	9549,85	29,0
Кількість працівників	10	33	23	230,0

Запаси, які включають сировину, матеріали, готову продукцію тощо, зросли на 17%. Такий ріст є ознакою накопичення запасів у зв'язку з очікуванням зростання попиту або уповільненням збуту. У складі запасів готова продукція збільшилася на 17,2%, що підтверджує гіпотезу про зниження темпів реалізації продукції.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 36%, а за розрахунками з бюджетом зменшилась на 50%, що свідчить про

погіршення платіжної дисципліни покупців і зростання податкового навантаження, а також про покращення платіжної дисципліни за розрахунками з бюджетом. Водночас інша поточна дебіторська заборгованість суттєво зросла, що може свідчити про перенесення частини боргів у цю категорію або появу нових видів розрахунків.

Грошові кошти та їх еквіваленти скоротились на 6,3%, що є тривожним сигналом, оскільки вказує на зменшення ліквідності підприємства, використання грошових ресурсів на покриття поточних витрат або боргів.

Витрати майбутніх періодів зросли майже вдвічі. Це означає попереднє фінансування витрат, які мають дати результат у наступних періодах — наприклад, маркетингових кампаній чи передплачених послуг.

Загалом оборотні активи зросли на 36,3%, що означає збільшення мобільних ресурсів підприємства, які можуть бути швидко конвертовані у гроші. Це є ознакою збільшення операційної активності.

Нерозподілений прибуток, який відображає накопичені фінансові результати, покращився на 286,4%. Це позитивна динаміка, що вказує на зростання фінансової стійкості підприємства. Отже, підприємство мало прибуткову діяльність у звітному періоді.

Власний капітал зріс на 104%%, що є позитивним сигналом і свідчить про зростання власних джерел фінансування. Це є наслідком зменшення виплат дивідендів або покриття збитків минулих років.

Довгострокові зобов'язання зменшились на 50%, а короткострокові кредити банків зросли на 100%, що свідчить про переорієнтацію підприємства на короткотермінове фінансування, можливо, через труднощі з доступом до довгострокових джерел.

Поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги зросли на 7,6%, що є результатом відкладених платежів постачальникам або накопичення зобов'язань перед бюджетом.

Особливо значне зростання спостерігається у зобов'язаннях за розрахунками з бюджетом - на 112,8%. Це може свідчити про збільшення ставок або несвоєчасну сплату внесків.

Загальна сума зобов'язань зросла на 25,9%, що при одночасному зростанні власного капіталу на 104,3% свідчить про зменшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел.

Кількість працівників зросла на 23 чол. (230%), що свідчить про стабільну кадрову політику.

Загалом, підприємство демонструє ознаки фінансової стабільності: зростання власного капіталу, зменшення зобов'язань, незначне скорочення грошових коштів та ліквідності. Є також позитивні зрушення у вигляді зростання нерозподіленого прибутку та активної роботи з дебіторською заборгованістю.

Далі проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ «ЮМАКС Україна».

Таблиця 2.2 – Показники фінансових результатів ТОВ «ЮМАКС Україна»

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	2024/2023, тис. грн.	2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38514,6	123 707,10	85192,5	221,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	31485,5	99 782,00	68296,5	216,9
Інші операційні доходи	86,8	1 895,30	1808,5	2083,5
Інші операційні витрати	6354,2	21 615,10	15260,9	240,2
Інші витрати	53,6	598,2	544,6	1016,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	38601,4	125 602,40	87001	225,4
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	37893,3	121 995,30	84102	221,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	708,1	3 607,10	2899	409,4
Податок на прибуток	193	656,4	463,4	240,1
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	515,1	2 950,70	2435,6	472,8

Почнемо з чистого доходу від реалізації продукції — ключового показника, що відображає обсяг продажів підприємства. У 2024 році він зріс більш ніж утричі (на 221,2%) порівняно з 2023 роком. Такий стрибок є

наслідком розширення ринків збуту, зміни цінової політики, зростання попиту та масштабування діяльності.

Водночас суттєво зросла й собівартість реалізованої продукції - на 216,9%. Це свідчить про те, що підприємство активно нарощувало обсяги продажу, однак витрати зростали майже пропорційно доходу. Це свідчить про збереження приблизної маржинальності, хоча можливі ризики, пов'язані зі зростанням вартості закупок або зниженою ефективністю використання матеріалів та праці.

Інші операційні доходи збільшилися у понад 20 разів, що вказує на значну активізацію додаткових джерел прибутку. Це може бути дохід від оренди, штрафів, курсових різниць або реалізації непрофільних активів. У будь-якому разі, такий приріст суттєво посилив дохідну частину балансу.

Однак, інші операційні витрати також значно зросли - на 240,2%, що викликає певне занепокоєння. Якщо така динаміка витрат є результатом управлінських рішень (наприклад, маркетингових кампаній або витрат на підрядників), важливо контролювати їх рентабельність. Інші витрати зросли ще стрімкіше - у понад 10 разів, що вказує на збиткові фінансові операції, списання активів або витрати на штрафи.

Сумарні доходи підприємства, враховуючи збільшення основного доходу, зросли на 225,4% у порівнянні з минулим роком. Сумарні витрати, зросли на 221,9%, що логічно при розширенні діяльності. Проте цей ріст наближено до абсолютного зростання доходів, що може вказувати на проблему з ефективністю витрат.

Фінансовий результат до оподаткування зріс на 409,4%, що є дуже позитивним показником. Це означає, що, попри зростання витрат, підприємству вдалося значно покращити прибутковість, за рахунок ефективної цінової політики та підвищення продуктивності. Податок на прибуток теж зріс, але більш стримано - на 240,1%, що відповідає збільшенню оподаткованого прибутку. Це свідчить про підвищення

фіскального навантаження, але також про позитивні фінансові результати діяльності.

Чистий прибуток зріс на 472,8%. Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку зростання обсягів продажів і прибутковості, але на тлі значного збільшення витрат. Це може свідчити про фази активного масштабування, які вимагають жорсткого контролю за ефективністю витрат. Щоб підтримати фінансову стабільність, підприємству слід фокусуватися на збереженні операційної маржі.

Проаналізуємо відносні показники діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 – Відносні показники діяльності ТОВ «ЮМАКС Україна»

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	2024/2023, тис. грн.	2024/2023, %
Фондовіддача	7,91	20,27	12,36	156,2
Коефіцієнт покриття	0,91	0,98	0,07	8,3
Рентабельність реалізованої продукції	18,25	19,34	1,09	0,0
Рентабельність витрат	22,32	23,98	1,65	0,0
Коефіцієнт автономії	0,04	0,07	0,03	58,4
Коефіцієнт фінансового ризику	22,28	14,04	-8,24	-37,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	305,98	97,32	-208,66	-68,2
Строк погашення кредиторської заборгованості	1,18	3,70	2,52	214,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,58	14,02	8,44	151,3
Строк погашення дебіторської заборгованості	64,53	25,68	-38,85	-60,2

Фондовіддача, яка показує ефективність використання основних засобів у процесі отримання доходу, зросла з 7,91 до 20,27. Це значне покращення (на 156,2%) свідчить про те, що підприємство значно ефективніше почало використовувати свої виробничі ресурси. Причиною є модернізація обладнання, оптимізація операційних процесів та зростання обсягів реалізації без значного збільшення основних фондів.

Коефіцієнт покриття, який показує здатність покрити поточні зобов'язання обіговими активами, зріс з 0,91 до 0,98. Незначне зростання свідчить про покращення ліквідності. Однак показник менший за 1, а отже підприємство ще не повністю забезпечує свої короткострокові зобов'язання активами, що потенційно загрожує платоспроможності.

Рентабельність реалізованої продукції зросла з 18,25% до 19,34%, і це означає поліпшення прибутковості діяльності підприємства. Хоча приріст невеликий (1,09%), він демонструє позитивну динаміку, імовірно, за рахунок контролю за собівартістю чи підвищення цін на продукцію.

Показник рентабельності витрат також покращився - з 22,32% до 23,98%, що є ознакою ефективнішого використання витрат у генеруванні прибутку. Це зміцнює позиції підприємства щодо рентабельності операційної діяльності.

Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальному обсязі фінансування, зріс із 0,04 до 0,07. Хоча зростання склало 58,4%, показник залишається низьким, що вказує на значну залежність підприємства від позикових коштів. Це створює певні фінансові ризики в разі зміни умов кредитування.

Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 22,28 до 14,04, що є позитивним сигналом. Це свідчить про зменшення навантаження зобов'язань на власний капітал, що є результатом збільшення прибутку чи часткового погашення боргів. Рівень фінансового ризику суттєво зменшився (на 8,24 відн.од.).

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився втричі - з 305,98 до 97,32, що означає, що підприємство стало повільніше розраховуватися з постачальниками. Це може свідчити як про розширення умов відтермінування платежів, так і про проблеми з ліквідністю. Паралельно строк погашення кредиторської заборгованості зріс з 1,18 до 3,7 днів, що підтверджує тенденцію до затримки розрахунків.

Натомість коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс із 5,58 до 14,02, тобто підприємство стало значно швидше отримувати гроші від клієнтів (зростання на 151,3%). Це хороший сигнал для грошового потоку. Відповідно, строк погашення дебіторської заборгованості скоротився більш

ніж удвічі - з 64,53 до 25,68 днів, що вказує на зростання платіжної дисципліни клієнтів та покращену політику роботи з дебіторами.

Отже, загалом показники свідчать про покращення фінансової стійкості, зростання прибутковості й ефективності роботи з дебіторами. Але зберігається низький рівень автономії та деякі ознаки погіршення платіжної дисципліни щодо постачальників.

2.2 Аналіз збутової логістики ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

ТОВ «Юмакс Україна» - це середня за масштабами дистрибуційна компанія, що активно працює на українському ринку алкогольних і безалкогольних напоїв. Її головний офіс розташований у місті Житомир за адресою: вулиця Павла Сингаївського, 4. Керівником підприємства є Прут Марина Володимирівна. Штат працівників компанії коливається в межах від 10 до 50 осіб, що характерно для середніх підприємств із динамічним стилем управління та достатнім рівнем гнучкості у внутрішніх процесах.

Основною діяльністю ТОВ «Юмакс Україна» є дистрибуція, тобто розповсюдження продукції від виробників до кінцевих споживачів через різні канали збуту. Компанія не займається безпосереднім виробництвом напоїв, а виконує роль офіційного посередника між виробниками та роздрібною торгівлею. Це дає змогу їй зосередитися на логістиці, маркетингу, побудові комунікацій із партнерами та клієнтами.

За 2024 рік компанія реалізувала понад 1,2 мільйона літрів алкогольної та безалкогольної продукції, що в грошовому еквіваленті склало приблизно 120 мільйонів гривень (рис. 2.2). Основу товарного портфелю складають такі всесвітньо відомі алкогольні бренди, як ірландський віскі Jameson, американський бурбон Jack Daniel's, бурбон Jim Beam, а також італійські ігристі вина Fiorelli. Це підкреслює статус компанії як офіційного дистрибутора та надійного партнера провідних міжнародних концернів. Крім

цього, у продуктивній лінійці представлені й українські виробники, які постачають вина, пиво та різноманітні безалкогольні напої, що дозволяє урізноманітнити асортимент і задовольнити потреби ширшої аудиторії споживачів.



Рисунок 2.2 – Обсяг продажу алкогольної продукції ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Очікується, що у 2025 році компанія покаже стабільне зростання - прогнозований обсяг реалізації становитиме близько 1,38 мільйона літрів продукції. Вартість товарообігу при цьому зросте до приблизно 138 мільйонів гривень. Таким чином, планований приріст становить 15%, що свідчить про ефективне управління, зростання попиту та поступове розширення партнерських мереж.

ТОВ «Юмакс Україна» здійснює реалізацію своєї продукції виключно на внутрішньому ринку України. Компанія на сьогодні не бере участі в експортній діяльності, зосереджуючи всі зусилля на розширенні присутності в регіонах нашої країни. Основними каналами збуту продукції є великі оптові компанії, мережі супермаркетів, спеціалізовані магазини алкогольної

продукції, а також заклади HoReCa - ресторани, бари та кафе. Такий підхід дозволяє компанії охоплювати широкий сегмент споживачів — від роздрібного покупця до корпоративних клієнтів.

Постачальниками ТОВ «Юмакс Україна» виступають як міжнародні алкогольні концерни, що виробляють продукцію високої якості та з потужним маркетинговим потенціалом, так і українські виробники, які поступово зміцнюють свої позиції на вітчизняному ринку. Компанія не закуповує сировину, оскільки не має власного виробництва, натомість зосереджена на логістиці, обслуговуванні ланцюга постачання та забезпеченні стабільності у своєму товарообігу.

ТОВ «Юмакс Україна» є прикладом сучасної дистрибуційної компанії, яка ефективно поєднує роботу з глобальними брендами та розвиток національного продукту. Завдяки орієнтації на якість, оперативність і партнерську взаємодію, підприємство формує репутацію надійного постачальника алкогольних і безалкогольних напоїв на українському ринку. Перспективи на 2025 рік, що передбачають подальше зростання обсягів реалізації та зміцнення позицій серед конкурентів, підтверджують динамічний розвиток компанії та її здатність адаптуватися до сучасних викликів галузі.

При здійсненні аналізу основних показників діяльності аналізованого підприємства було розглянуто такі показники збутової діяльності, як основні засоби, запаси готової продукції, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, кількість працівників, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), чистий прибуток (збиток) (табл. 2.4).

Ця таблиця демонструє значне покращення показників збутової діяльності аналізованого торговельного підприємства з реалізації алкогольних напоїв у 2024 році порівняно з 2023 роком. Так, спостерігається

зменшення вартості основних засобів на 769,05 тис. грн або на 18,37%, що свідчить про їхнє списання або продаж.

Запаси готової продукції зросли на 17,16%, що вказує на збільшення обсягів закупки або затримку збуту.

Таблиця 2.4 – Показники збутової діяльності ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	2024/2023, тис. грн.	2024/2023, %
Основні засоби	4185,9	3416,85	-769,05	-18,37
Запаси готової продукції	18056,6	21154,65	3098,05	17,16
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6244,9	8493,75	2248,85	36,01
Кількість працівників	10	33	23,00	230,00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38514,6	123707,1	85192,50	221,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	31485,5	99782	68296,50	216,91
Чистий прибуток (збиток)	515,1	2950,7	2435,60	472,84

Дебіторська заборгованість суттєво зросла - на 35,99%, що говорить про активніше надання товару в кредит або проблеми з оплатою від клієнтів. Кількість працівників зросла утричі, що пов'язано з розширенням діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 221,20%, що є позитивним сигналом щодо зростання обсягів продажу або підвищення цін. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 216,91%, що відповідає зростанню доходів і свідчить про масштабування бізнесу. Чистий прибуток зріс у 5,7 раза, що свідчить про покращення рентабельності.

Хоча витрати також зросли, темпи зростання прибутку перевищують темпи зростання собівартості. Загалом, підприємство демонструє динамічне зростання з позитивними фінансовими результатами, що вказує на ефективне управління збутовою діяльністю.

Використовуючи інструменти кореляційного та регресійного аналізу, проаналізуємо, як залежить чистий прибуток аналізованого підприємства від зазначених в табл. 2.4 факторів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Кореляційний аналіз чистого прибутку ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

	Основні засоби	Запаси готової продукції	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	Кількість працівників	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Чистий прибуток (збиток)
Основні засоби	1						
Запаси готової продукції	-1	1					
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-1	1	1				
Кількість працівників	-1	1	1	1			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-1	1	1	1	1		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1	1	1	1	1	1	
Чистий прибуток (збиток)	-1	1	1	1	1	1	1

Аналіз кореляційної залежності чистого прибутку свідчить про наявність як прямих, так і зворотних зв'язків із деякими ключовими факторами. Найсильніший позитивний кореляційний зв'язок простежується між чистим прибутком та чистим доходом від реалізації продукції, що цілком логічно, адже зростання виручки прямо впливає на кінцевий фінансовий результат. Також позитивна кореляція наявна із кількістю працівників, що свідчить про можливе зростання обсягів діяльності та прибутку завдяки розширенню персоналу.

Позитивна кореляція спостерігається між чистим прибутком і такими показниками, як запаси готової продукції, дебіторська заборгованість, а також собівартість реалізованої продукції. Це свідчить, що зростання цих факторів потенційно збільшує прибутковість підприємства, зокрема через збільшення витрат, погашення боргів за дебіторською заборгованістю.

Разом із тим, негативна кореляція спостерігається між чистим прибутком і основними засобами, тобто вкладення в необігові активи для торговельного підприємства не повинно бути першочерговим.

Отже, прибутковість підприємства в більшій мірі залежить від ефективності реалізації продукції та оптимального управління витратами й активами.

Проаналізоване підприємство демонструє використання кількох ключових логістичних принципів у збутовій діяльності. Зростання чистого доходу від реалізації продукції при одночасному збільшенні кількості працівників свідчить про ефективну організацію логістичних процесів і адаптацію до зростання попиту. Позитивна динаміка в обсягах запасів готової продукції свідчить про використання принципу безперервності постачання для уникнення дефіциту товарів. Водночас підвищення дебіторської заборгованості може свідчити про гнучкість у фінансових умовах поставок, що також є елементом клієнтоорієнтованої логістики.

Скорочення основних засобів на тлі збільшення обсягів збуту говорить про оптимізацію матеріально-технічної бази, що знижує витрати й підвищує рентабельність. Зростання прибутку свідчить про ефективне узгодження логістичних процесів із загальною стратегією компанії. Співвідношення між доходами та собівартістю реалізації вказує на раціональне управління витратами в логістичному ланцюгу. Принцип надійності реалізується через підтримання стабільного рівня поставок і мінімізацію перебоїв. Оперативне реагування на зміни ринку через масштабування персоналу також підтверджує гнучкість логістичної системи. Таким чином, підприємство

інтегрує логістику як стратегічну функцію для забезпечення ефективного та прибуткового збуту.

Для прогнозування показників ефективності збутової діяльності аналізованого підприємства проведемо регресійний аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Регресійний аналіз показників збутової діяльності ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Regression Statistics									
Multiple R	1								
R Square	1								
Adjusted R Square	65535								
Standard Error	0								
Observations	4								
ANOVA									
	df	SS	MS	F	Significance F				
Regression	6	18461066,1	3076844,348	#NUM!	#NUM!				
Residual	0	0	65535						
Total	6	18461066,1							
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%	
Intercept	-17067	0	65535	#NUM!	-17067,453	-17067,45301	-17067,453	-17067	
Основні засоби	0	0	65535	#NUM!	0	0	0	0	
Запаси готової продукції	0,98832	0	65535	#NUM!	0,9883242	0,988324206	0,98832421	0,98832	
Дебіторська заборгованість	0	0	65535	#NUM!	0	0	0	0	
Кількість працівників	0	0	65535	#NUM!	0	0	0	0	
Чистий дохід від реалізації продукції	-0,0335	0	65535	#NUM!	-0,0335453	-0,033545268	-0,0335453	-0,0335	
Собівартість реалізованої продукції	0,03267	0	65535	#NUM!	0,0326741	0,032674111	0,03267411	0,03267	

За даними табл. 2.6 видно, що чистий прибуток (ЧП) має залежність від запасів готової продукції (З), собівартості реалізованої продукції (С) та чистого доходу від реалізації продукції (ЧД). Це основні фактори, які визначають ефективність збутової діяльності аналізованого підприємства.

Рівняння для прогнозу чистого прибутку під впливом зазначених факторів, має вигляд:

$$\text{ЧП} = -17067 + 0,99 \cdot \text{З} - 0,03 \cdot \text{ЧД} + 0,03 \cdot \text{С}.$$

Якщо скористатись цим рівнянням для прогнозу чистого прибутку, то на наступні три роки матимемо його зростання на 6-7% при зростанні факторів лише на 1% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Прогнозування чистого прибутку ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА» за рівнянням регресії

Рік	Основні засоби	Запаси готової продукції	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	Кількість працівників	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Чистий прибуток (збиток) - ПРОГНОЗ
2023	4185,90	18056,60	6244,90	10,00	38514,60	31485,50	515,10
2024	3416,85	21154,65	8493,75	33,00	123707,10	99782,00	2950,70
2025	3451,02	21366,20	8578,69	33,33	124944,17	100779,82	3150,88
2026	3485,53	21579,86	8664,47	33,66	126193,61	101787,62	3353,06
2027	3520,38	21795,66	8751,12	34,00	127455,55	102805,49	3557,27

Таким чином, аналізоване підприємство має потенціал для нарощення збутової діяльності.

2.3 SWOT-аналіз ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА», яке є нещодавно створеним (у 2023 році) підприємством з продажу алкогольних напоїв у Житомирській області (табл. 2.8). А також проведемо порівняльний аналіз з провідними українськими виробниками - Nemiroff та Bayadera Group.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз ТОВ «ЮМАКС Україна»

Сильні сторони (Strengths): – Сучасне обладнання та технології, що забезпечують високу якість продукції. – Гнучкість у прийнятті рішень та адаптації до ринку завдяки невеликому розміру компанії. – Можливість швидкого впровадження інновацій та нових продуктів.	Можливості (Opportunities): – Зростаючий попит на якісні алкогольні напої в Україні та за її межами. – Можливість зайняти нішу на локальному ринку, де конкуренція менша. – Партнерство з місцевими ресторанами та магазинами для просування продукції.
Слабкі сторони (Weaknesses): – Обмежені фінансові ресурси для масштабування діяльності та маркетингу. – Низька впізнаваність бренду серед споживачів. – Відсутність налагоджених каналів збуту та дистрибуції.	Загрози (Threats): – Сильна конкуренція з боку великих національних та міжнародних брендів. – Регуляторні зміни та податковий тиск на алкогольну галузь. – Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність споживачів.

Щоб розширити своє розуміння ринкової ситуації, підприємствам доцільно застосовувати SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування. У випадку нового виробника алкогольних напоїв, цей аналіз дозволяє виявити як внутрішній потенціал, так і зовнішні виклики, які визначають конкурентну динаміку.

Аналізоване підприємство, що розпочало діяльність нещодавно, має на старті певні організаційні та технологічні переваги. Зокрема, запуск торгівлі із сучасного обладнання, нових технологій та гнучких управлінських підходів, створює передумови для високої продуктивності та швидкої адаптації до вимог ринку. У свою чергу, невеликий масштаб компанії дає можливість швидко впроваджувати інноваційні рішення, експериментувати з рецептурами, упаковкою, підходами до дистрибуції. Ця гнучкість є ключовою перевагою у боротьбі за увагу локального споживача. Крім того, Житомирська область має вигідне географічне розташування та доступ до логістичних маршрутів, що дозволяє оперативно забезпечувати регіональний збут.

Попри це, об'єктивна картина включає низку ускладнень, притаманних новим ринковим гравцям. Зокрема, обмежені фінансові ресурси стримують темпи розширення виробництва, маркетингових кампаній та побудови збутової мережі. Ще однією слабкою стороною є відсутність упізнаваності бренду, що ускладнює вихід на конкурентний ринок, де споживач уже має сформовані вподобання. Проблемним моментом є також відсутність усталеної логістичної інфраструктури: новий бізнес ще не має сталих партнерств у сфері дистрибуції, що збільшує витрати на доставку й знижує рівень доступності продукції в торгових точках.

Проте зовнішнє середовище створює низку привабливих можливостей для розвитку. Підвищення попиту на якісні регіональні бренди алкогольної продукції, особливо у середньому та преміальному сегментах, створює умови для успішного просування нових товарів. Потенціал співпраці з ресторанами,

готелями та невеликими ритейлерами відкриває можливості для ефективного поширення продукції, минаючи великі торговельні мережі з жорсткими умовами. Також ринок відкритий до нових смакових лінійок, дизайну упаковки, екологічних рішень, що дає молодому бренду шанс зайняти специфічну нішу.

Водночас підприємство діє в умовах високої конкурентної напруги. Основні гравці на ринку - компанії Nemiroff та Bayadera Group - мають розвинуту інфраструктуру, потужні канали збуту, сильні маркетингові позиції та міжнародне визнання (табл. 2.9). Їхні бренди давно сформували асоціації з якістю та традицією, що ускладнює проникнення нових марок на полиці магазинів. Крім цього, регуляторне середовище алкогольної галузі в Україні є досить жорстким: зміни в акцизній політиці, посилення контролю над виробництвом і реалізацією можуть поставити під загрозу економічну стабільність нових компаній, які ще не мають стійкого фінансового резерву.

Порівняно з Nemiroff, аналізоване підприємство має значно менше ресурсів, однак може скористатися своєю маневреністю. Nemiroff має масштабну присутність на міжнародному ринку, постійно розширює асортимент, а також демонструє глибоку інтеграцію з сучасними каналами збуту. Але разом із тим, такий розмір ускладнює швидкі зміни, що дає малому виробнику певну перевагу в локальній адаптації. Аналогічна ситуація з Bayadera Group - компанія контролює широкий портфель брендів, має досвід виробництва різних категорій алкоголю та велику дистрибуційну мережу. Її перевага в системності та обсягах. Але саме в цьому і криється слабкість: складність управління великою структурою нерідко призводить до бюрократизації рішень.

Таблиця 2.9 - Порівняльний SWOT-аналіз ТОВ «ЮМАКС Україна» з Nemiroff та Bayadera Group

Компанія	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
ТОВ «ЮМАКС Україна»	Сучасне обладнання; гнучкість у прийнятті рішень; можливість швидкого впровадження інновацій.	Обмежені фінансові ресурси; низька впізнаваність бренду; відсутність налагоджених каналів збуту.	Зростаючий попит на якісні алкогольні напої; можливість зайняти нішу на локальному ринку; партнерство з місцевими ресторанами та магазинами.	Сильна конкуренція; регуляторні зміни; економічна нестабільність.
Nemiroff	Відомий бренд з міжнародним визнанням; широкий асортимент продукції; наявність власних виробничих потужностей; експертність у маркетингу та дистрибуції.	Високі операційні витрати; залежність від експортних ринків; складність у впровадженні змін через масштаб компанії.	Розширення на нові ринки; інновації у виробництві; партнерство з міжнародними компаніями.	Геополітична нестабільність; зміни в міжнародному законодавстві; конкуренція з боку інших міжнародних брендів.
Bayadera Group	Великий портфель брендів; сильна дистрибуційна мережа; досвід у виробництві різних видів алкогольних напоїв.	Можлива складність в управлінні великою кількістю брендів; ризик канібалізації продукції.	Вихід на нові ринки; розвиток преміум-сегменту; інвестиції в маркетинг та рекламу.	Зміни в споживчих вподобаннях; посилення конкуренції; регуляторні обмеження.

Таким чином, ТОВ «ЮМАКС Україна» може ефективно позиціонувати себе у якості локального продавця з авторським підходом, екологічною орієнтацією або гнучкою системою співпраці з HoReCa-сектором. Усі ці

чинники потребують ретельного стратегічного планування, проте за правильної реалізації дозволяють аналізованій компанії стати успішним учасником ринку, не вступаючи у пряму конкуренцію з гігантами, а займаючи унікальну нішу.

З ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

3.1 Пропозиції щодо поєднання виробничої та збутової логістики ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Впровадження виробничої логістики підприємства з продажу горілчаних виробів є ключовим напрямком розвитку, враховуючи наявну фінансово-господарську ситуацію. Проаналізувавши дані за 2023 і 2024 роки, можна дійти висновку, що ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА» продемонструвало суттєве зростання доходів, активів та чисельності персоналу, що водночас вимагає глибшої інтеграції логістичних процесів у загальну стратегію управління.

Передусім варто звернути увагу на зростання чистого доходу від реалізації продукції, який збільшився на 221,2%. Це зумовлено й розширенням обсягів торгівлі, і виходом на нові ринки збуту. У зв'язку з цим актуалізується питання ефективного управління запасами, особливо готової продукції, які зросли на 17,2%. Це свідчить про збільшення необхідності впроваджувати виробництво, проте не виключено, що підприємство ще не до кінця оптимізувало канали реалізації, що спричиняє накопичення готової продукції на складах.

Удосконалення логістики має починатися з запровадження систем автоматизованого обліку та прогнозування попиту, що дозволить уникнути надлишкових запасів та забезпечити точне планування обсягів виробництва. У цьому контексті також важливою є взаємодія з дистриб'юторами та торговельними мережами - за рахунок точного планування поставок можна суттєво скоротити витрати на зберігання й уникнути простоїв у збуті.

Не менш важливою складовою є стан основних засобів, зокрема показники зносу. Незважаючи на зростання первісної вартості основних засобів на 25,3%, рівень зносу зріс майже втричі (на 293,2%). Це вказує на

інтенсивне використання обладнання без належного технічного обслуговування та на застарілий парк машин. Удосконалення логістики у виробництві має включати створення та оновлення технологічної бази, впровадження сучасних ліній розливу й пакування, що дозволить підвищити швидкість та якість обробки замовлень.

Позитивним є також зростання чисельності працівників з 10 до 33 осіб, що забезпечує більшу гнучкість в операційних процесах. Проте це також створює потребу в належному розподілі функціональних обов'язків, особливо в частині логістичних операцій. Рекомендується створення окремої логістичної служби або підрозділу, який би займався виключно оптимізацією маршрутів доставки, управлінням складом, координацією з відділом збуту та виробництва.

У 2024 році підприємство вперше залучило короткостроковий банківський кредит, що свідчить про активізацію фінансової політики. Це відкриває можливості для інвестування у розвиток логістичної інфраструктури - наприклад, закупівлю власного автотранспорту, що дозволить знизити залежність від сторонніх перевізників, або модернізацію складських приміщень з впровадженням автоматизованих систем управління.

У структурі оборотних активів особливо важливою є дебіторська заборгованість, яка зросла на 36%. Це свідчить про розширення клієнтської бази та зміни в політиці розрахунків. Для уникнення затримок у надходженні коштів доцільно запровадити системи кредитного моніторингу покупців, а також розробити політику знижок за швидкі оплати. Такий підхід дозволить підтримувати стабільний грошовий потік, що критично важливо для безперебійної роботи логістичного ланцюга.

Аналіз витрат свідчить про суттєве зростання як операційних витрат, так і інших витрат. Це є наслідком підвищених логістичних витрат на транспортування та зберігання. В цьому контексті важливо провести аудит логістичних процесів на предмет їх ефективності: від обліку транспортних

витрат до оцінки завантаженості складів. Впровадження маршрутного планування, використання GPS-моніторингу для доставки, а також договірна оптимізація з логістичними партнерами можуть стати ключем до скорочення непродуктивних витрат.

Показники власного капіталу, що зріс удвічі, і збільшення активів, у тому числі оборотних, дозволяють припустити, що підприємство має достатній ресурс для фінансування логістичних інновацій. У зв'язку з цим пропонується поступове впровадження ERP-системи, яка об'єднуватиме закупівлі, виробництво, логістику і збут в єдину інформаційну систему. Це дозволить мінімізувати втрати часу, зменшити ризики помилок у постачаннях і покращити планування ресурсів.

Таким чином, підприємству слід зосередити зусилля на комплексній модернізації логістики: починаючи з облікових систем і закінчуючи фізичною інфраструктурою. Такий підхід не лише підвищить ефективність прогдажу горілчаних виробів, а й забезпечить стійку конкурентну перевагу на ринку. В табл. 3.1 наведено перелік та зміст наведених пропозицій.

Проведемо економічне обґрунтування впровадження логістики з виробництва горілчаних виробів аналізованого підприємства. Усі запропоновані рішення мають на меті скоротити витрати, підвищити ефективність використання ресурсів і покращити взаємодію між усіма ланками логістичного ланцюга – від постачання сировини до доставки готової продукції споживачам.

Розрахунки (табл. 3.2) доводять, що вже протягом першого року реалізації пропозицій підприємство зможе повернути вкладені кошти й почати отримувати чистий прибуток від покращень.

Зокрема, оптимізація запасів, яка передбачає краще управління обсягами зберігання сировини й продукції, потребує 200 тис. грн інвестицій і дозволить заощадити близько 300 тис. грн на рік. Схожі показники мають впровадження системи прогнозування попиту, а також покращення взаємодії

з постачальниками. Витрати на ERP або SCM систему становитимуть близько 800 тис. грн, однак очікуваний річний ефект перевищить 1,2 млн грн. Це забезпечується за рахунок зменшення затримок, оптимізації процесів закупівлі та зниження непродуктивних витрат.

Таблиця 3.1 - Пропозиції щодо впровадження виробничої логістики ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Пропозиція	Пояснення
Оптимізація запасів сировини та готової продукції	Зростання запасів на 17% свідчить про можливе перевиробництво або неефективне планування потреб. Раціональне управління запасами дозволить зменшити витрати на зберігання та уникнути простоїв у виробництві.
Запровадження системи прогнозування попиту	Стрімке зростання чистого доходу (на 221%) вказує на збільшення попиту. Система прогнозування дозволить точніше планувати обсяги виробництва та закупівель.
Впровадження автоматизованої системи управління логістикою (ERP/SCM)	Для покращення координації між підрозділами та своєчасного контролю над усіма етапами виробничого процесу. Це забезпечить швидку реакцію на зміни попиту та скорочення циклу постачання.
Удосконалення взаємодії з постачальниками	Збільшення кредиторської заборгованості вимагає перегляду умов співпраці. Створення довгострокових партнерств із вигідними умовами дозволить зменшити ризики затримок та підвищити стабільність поставок.
Скорочення дебіторської заборгованості	Незважаючи на зростання оборотності дебіторської заборгованості, важливо впровадити політику кредитного контролю, щоб уникнути ризику неплатежів. Це забезпечить стабільні грошові надходження.
Підвищення ефективності використання основних засобів	Незважаючи на зростання фондівіддачі, фізичне зношення основних засобів (знос зріс на 293%) потребує інвестування в оновлення обладнання, що дозволить уникнути поломок і зменшити витрати на ремонт.
Оптимізація чисельності персоналу	Збільшення кількості працівників на 230% може свідчити про нераціональне навантаження. Необхідно провести аудит продуктивності та впровадити навчання для покращення кваліфікації персоналу.
Впровадження KPI в логістичних процесах	Встановлення ключових показників ефективності дозволить відстежувати результати логістичних рішень і швидко виявляти вузькі місця.
Розвиток транспортної логістики	Забезпечення вчасної доставки продукції споживачам з урахуванням географії збуту та зменшення витрат на транспортування сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів.
Розширення каналів збуту	За умов високого зростання обсягів реалізації варто інвестувати у розвиток логістики дистрибуції, зокрема через онлайн-канали, дистриб'юторські мережі та регіональні склади.

Важливим напрямом є закупівля та оновлення основних засобів, особливо обладнання, яке має високий ступінь зносу. Інвестиції в сумі 1 млн грн принесуть 1,3 млн грн економічного ефекту через зменшення витрат на ремонт, започаткування власного виробництва та поліпшення якості продукції. Додатково, оптимізація чисельності працівників і впровадження КРІ дозволяють підвищити продуктивність без суттєвого збільшення витрат на персонал.

Таблиця 3.2 - Економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення виробничої логістики ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Пропозиція	Витрати, тис. грн	Очікуване збільшення прибутку, тис. грн/рік	Термін окупності, років
Оптимізація запасів	200	300	0,67
Прогнозування попиту	150	250	0,6
ERP/SCM система	800	1200	0,67
Взаємодія з постачальниками	100	150	0,67
Контроль дебіторської заборгованості	120	200	0,6
Оновлення основних засобів	1000	1300	0,77
Оптимізація чисельності персоналу	180	250	0,72
КРІ в логістиці	80	100	0,8
Транспортна логістика	300	400	0,75
Розширення каналів збуту	500	700	0,71

Особливу увагу варто приділити транспортній логістиці й розширенню каналів збуту. Це дозволить не лише зменшити витрати на доставку, а й збільшити охоплення ринку. Очікуваний ефект становить 400-700 тис. грн щорічно за витрат близько 300-500 тис. грн. Запровадження таких рішень дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку, покращити клієнтський сервіс і зробити процеси більш гнучкими до змін у зовнішньому середовищі.

Загалом усі заходи мають термін окупності менше одного року, що робить їх надзвичайно ефективними з економічної точки зору. При цьому реалізація цих рішень не лише сприятиме підвищенню прибутковості, а й

дозволить уникнути ризиків, пов'язаних із неефективною логістикою в умовах масштабування діяльності.

3.2 Логістичні рішення в збутовій діяльності ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Щоб посилити конкурентоспроможність підприємства з прогдажу алкогольних напоїв в умовах стрімкого зростання обсягів реалізації, особливого значення набуває удосконалення збутової логістики. Аналіз наданих фінансових та операційних показників свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності, зокрема через збільшення чистого доходу більш ніж утричі, зростання чисельності персоналу та активізацію використання поточних активів. Це створює як нові можливості, так і виклики у сфері управління каналами збуту, логістичного планування та обслуговування клієнтів (табл. 3.3).

Оскільки темпи зростання доходу супроводжуються підвищенням операційних витрат і збільшенням запасів готової продукції, підприємству необхідно сфокусуватись на ефективнішому русі товару від виробника до споживача. Варто звернути увагу на формування гнучкої системи збуту, яка враховуватиме специфіку алкогольного ринку, сезонність попиту, логістичні витрати та наявність регіональних обмежень. Розширення географії постачання вимагає адаптації до умов кожного ринку - через логістичні хаби або партнерські склади в ключових регіонах, що дозволить скоротити строки доставки та зменшити витрати на транспортування.

Важливо також активізувати інтеграцію зі збутовими каналами - як традиційними (роздрібні мережі, гуртові торгові точки), так і сучасними, включно з e-commerce платформами. В умовах цифрової трансформації значний потенціал має впровадження онлайн-систем замовлень і обліку реалізації. Це дозволить відстежувати стан запасів у реальному часі,

своєчасно оновлювати інформацію про залишки продукції на складі й оперативно реагувати на коливання попиту. Такі рішення є особливо актуальними на фоні зростання дебіторської заборгованості, адже через покращену прозорість продажів можна чітко контролювати кредитні ліміти та забезпечити фінансову стабільність.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо удосконалення збутової логістики ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Пропозиція	Пояснення
Формування гнучкої регіональної мережі дистрибуції	Забезпечує ефективне покриття нових ринків, скорочення логістичних витрат і прискорення доставки продукції до кінцевого споживача.
Запровадження онлайн-системи замовлень та обліку збуту	Дозволяє автоматизувати процеси оформлення замовлень, зменшити кількість помилок і забезпечити оперативне оновлення залишків на складі.
Розширення каналів збуту за рахунок e-commerce	Відкриває доступ до нової аудиторії, спрощує процес замовлення і збільшує обсяги реалізації за рахунок прямого продажу кінцевому споживачу.
Партнерські програми для дистриб'юторів	Стимулюють ефективну реалізацію продукції, покращують мотивацію торгових партнерів та забезпечують стабільний обсяг збуту.
Впровадження електронного документообігу	Скорочує час обробки замовлень, зменшує ймовірність помилок та покращує координацію між учасниками логістичного процесу.
Централізований контроль над дебіторською заборгованістю	Підвищує фінансову дисципліну контрагентів, мінімізує ризики прострочених платежів і покращує ліквідність підприємства.
Впровадження аналітики попиту	Дозволяє передбачати сезонні коливання, адаптувати обсяги постачання до потреб ринку та уникати перевиробництва.

Варто також враховувати маркетинговий аспект логістики збуту. Підприємству доцільно формувати партнерські програми для дистриб'юторів і мереж із прив'язкою до обсягів реалізації та якості виконання логістичних умов. Це стимулюватиме швидшу реалізацію продукції, скоротить періоди накопичення готової продукції на складах і зменшить логістичне навантаження на центральну систему.

Нарешті, важливим напрямом удосконалення є стандартизація та цифровізація документообігу у сфері збуту. Впровадження електронних

накладних, контрактів і аналітичних звітів зменшить помилки, пришвидшить обробку замовлень та забезпечить єдину інформаційну систему для управління збутовими процесами.

Загалом ефективна збутова логістика стає критичним чинником розвитку підприємства в умовах швидкого зростання. Вона має бути максимально адаптивною, інтегрованою з іншими підсистемами управління та орієнтованою на результат.

Економічні розрахунки показують, що запропоновані рішення мають високу ефективність, короткий термін окупності й значний потенціал для зростання прибутковості підприємства (табл. 3.4).

Одним із найважливіших напрямів є розбудова гнучкої регіональної мережі дистрибуції. Витрати на її формування становитимуть близько 400 тис. грн, однак очікуване зростання прибутку оцінюється у 600 тис. грн на рік. Це пов'язано зі скороченням строків доставки, зниженням витрат на транспорт та підвищенням доступності продукції для локальних ринків. Така стратегія дозволяє підприємству швидко реагувати на коливання попиту в регіонах і підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Онлайн-система замовлень дозволяє автоматизувати процеси закупівлі й реалізації продукції, а також зменшити кількість помилок у замовленнях. Інвестиції в розмірі 300 тис. грн здатні забезпечити щорічний приріст прибутку до 500 тис. грн завдяки економії часу, скороченню витрат на персонал і підвищенню зручності для клієнтів.

Запуск e-commerce каналу відкриває прямий шлях до кінцевого споживача. З урахуванням глобальних тенденцій розвитку онлайн-торгівлі, витрати на створення такого каналу (250 тис. грн) окупляться вже в перші шість місяців, приносячи до 450 тис. грн додаткового прибутку на рік. Це дозволяє не лише розширити охоплення, а й посилити контроль за брендом, що критично важливо на ринку алкогольної продукції.

Таблиця 3.4 - Економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення збутової логістики ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Пропозиція	Витрати, тис. грн	Очікуване збільшення прибутку, тис. грн/рік	Термін окупності, років
Гнучка регіональна мережа дистрибуції	400	600	0,67
Онлайн-система замовлень	300	500	0,6
E-commerce канал	250	450	0,56
Партнерські програми для дистриб'юторів	200	300	0,67
Електронний документообіг	150	250	0,6
Контроль дебіторської заборгованості	120	280	0,43
Аналітика попиту	180	320	0,56

Впровадження партнерських програм із дистриб'юторами потребує відносно невеликих вкладень - близько 200 тис. грн, але забезпечує стабільний дохід у розмірі щонайменше 300 тис. грн щороку. Такі програми мотивують торговельних партнерів, сприяють прогнозованості обсягів реалізації та сприяють довгостроковій співпраці.

Електронний документообіг значно спрощує щоденну операційну роботу, усуває затримки у погодженні замовлень та забезпечує швидкий обмін інформацією між усіма учасниками логістичного ланцюга. Витрати на впровадження оцінюються у 150 тис. грн, а прибутковість - 250 тис. грн на рік, що дає термін окупності 0,6 року.

Посилення контролю за дебіторською заборгованістю також є важливим елементом у системі збуту. Запровадження відповідного моніторингу дозволяє зменшити ризик фінансових втрат. Витрати на його реалізацію - лише 120 тис. грн, а економічний ефект - 280 тис. грн щороку, що забезпечує окупність менш ніж за пів року.

Нарешті, аналітика попиту дозволяє прогнозувати поведінку ринку, адаптувати плани збуту та уникати перевиробництва. Витрати в межах 180 тис. грн принесуть 320 тис. грн прибутку на рік. Такі дані можуть бути

інтегровані у загальну ERP-систему, підвищуючи точність управлінських рішень.

Таким чином, усі запропоновані заходи мають термін окупності менш ніж один рік, а в деяких випадках - навіть менше ніж пів року. Сукупний економічний ефект перевищує 2,6 млн грн щороку при загальних витратах приблизно 1,6 млн грн. Це робить логістичну модернізацію високорентабельною інвестицією в довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Збутова логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності торговельного підприємства, що реалізує алкогольні напої. Вона забезпечує своєчасну доставку продукції до торгових точок, що особливо важливо в умовах високої конкуренції. Ефективна логістика сприяє зниженню витрат на транспортування та зберігання, що дозволяє оптимізувати ціни.

В ході написання роботи були зроблені такі висновки:

1. Логістична концепція в збутовій логістиці орієнтована на інтеграцію всіх процесів постачання продукції до кінцевого споживача. Ця концепція передбачає тісну взаємодію між постачальниками, дистриб'юторами, роздрібними мережами та споживачами.

Створення ефективних логістичних каналів забезпечує оптимальне поєднання посередників, які сприяють збільшенню охоплення ринку. Логістичні ланцюги включають усі етапи переміщення продукції, починаючи від закупівлі сировини і завершуючи доставкою до кінцевого покупця. При формуванні ланцюгів важливо враховувати рівень інтеграції між усіма учасниками процесу.

2. Для аналізу збутової логістики обрано ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА». Основний вид діяльності підприємства - оптова торгівля напоями. Юридична особа була зареєстрована 14 червня 2023 року. У звітному періоді 2023-2024 років підприємство зафіксувало зменшення залишкової вартості основних засобів і зростання зносу, що свідчить про відсутність інвестицій у розвиток. Зниження необоротних активів вказує на переорієнтацію на короткострокові операції. Запаси зросли, зокрема готова продукція, що може свідчити про уповільнення збуту. Дебіторська заборгованість зросла, а грошові кошти зменшилися, що впливає на ліквідність. Водночас спостерігається зростання оборотних активів і нерозподіленого прибутку, що свідчить про посилення

фінансової стійкості. Підприємство також збільшило власний капітал і кількість працівників, що є ознакою позитивної динаміки.

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції зріс більш ніж утричі, що свідчить про активне масштабування бізнесу. Одночасно суттєво зросли витрати, зокрема собівартість реалізації та інші операційні витрати, що може вплинути на ефективність. Незважаючи на це, підприємство показало значне зростання фінансового результату до оподаткування. Чистий прибуток збільшився майже в п'ять разів, що є свідченням високої прибутковості.

Фондовіддача суттєво зросла, що свідчить про ефективніше використання основних засобів завдяки модернізації та зростанню продажів. Показники рентабельності продукції та витрат покращилися, демонструючи підвищення прибутковості діяльності. Коефіцієнт покриття трохи зріс, але ще не досяг безпечного рівня, що вказує на потенційні ризики ліквідності. Зменшення фінансового ризику та погашення дебіторської оборотності свідчать про зміцнення фінансової стабільності. Водночас підприємство повільніше розраховується з постачальниками, що може бути ознакою проблем із ліквідністю або змін у політиці оплати.

3. ТОВ «Юмакс Україна» - середня дистрибуційна компанія з офісом у Житомирі, що спеціалізується на реалізації алкогольних і безалкогольних напоїв. Основну частину її асортименту становлять всесвітньо відомі бренди, а також продукція українських виробників. Компанія успішно працює на внутрішньому ринку, реалізуючи продукцію через різноманітні канали збуту, зокрема HoReCa та роздрібні мережі. У 2024 році обсяг продажів перевищив 1,2 мільйона літрів, а в 2025 році очікується зростання на 15%. Ефективне управління, розвиток партнерських зв'язків і орієнтація на якість забезпечують компанії стабільне зростання та конкурентні позиції на ринку.

Підприємство ефективно інтегрує логістичні принципи у свою збутову діяльність, що підтверджується зростанням доходів і обсягів збуту. Організація демонструє здатність адаптувати логістику до зростання попиту

через збільшення штату та стабільне забезпечення поставок. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про клієнтоорієнтованість і гнучкість фінансових умов. Оптимізація основних засобів на тлі зростання обсягів продажу вказує на раціональне управління ресурсами. Загалом логістика виступає стратегічним елементом, що підтримує прибутковість і стабільність діяльності компанії.

4. Використовуючи інструменти кореляційного та регресійного аналізів, нами було проаналізовано, як залежить чистий прибуток аналізованого підприємства від запасів готової продукції, собівартості реалізованої продукції та чистого доходу від реалізації продукції. Якщо скористатись цим рівнянням для прогнозу чистого прибутку, то на наступні три роки матимемо його зростання на 6-7% при зростанні факторів лише на 1%.

5. Проведено SWOT-аналіз ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА», а також порівняльний аналіз з провідними українськими виробниками - Nemiroff та Bayadera Group. ТОВ «ЮМАКС Україна» може ефективно позиціонувати себе у якості локального продавця з авторським підходом, екологічною орієнтацією або гнучкою системою співпраці з HoReCa-сектором. Усі ці чинники потребують ретельного стратегічного планування, проте за правильної реалізації дозволяють аналізованій компанії стати успішним учасником ринку, не вступаючи у пряму конкуренцію з гігантами, а займаючи унікальну нішу.

6. Для посилення конкурентоспроможності підприємству з продажу алкогольних напоїв важливо удосконалити збутову логістику, особливо в умовах стрімкого зростання обсягів реалізації. Аналіз показників свідчить про розширення діяльності, що потребує ефективнішого управління товаропотоками. Важливо сформувати адаптивну систему збуту з урахуванням особливостей ринку, логістичних витрат і регіональної специфіки. Розширення географії продажів вимагає створення регіональних

логістичних хабів для скорочення строків доставки. Сучасні виклики також зумовлюють необхідність впровадження e-commerce каналів і онлайн-систем управління замовленнями. Це дозволить зменшити витрати, уникнути затримок і підвищити точність прогнозування попиту. Партнерські програми для дистриб'юторів стимулюватимуть реалізацію продукції та покращать логістичну взаємодію. Цифровізація документообігу забезпечить швидший обмін інформацією та підвищить контроль за процесами збуту. Інвестиції в логістичні інновації мають високу окупність і сприяють стабільному зростанню прибутку. Усі запропоновані заходи мають термін окупності менш ніж один рік. Сукупний економічний ефект перевищує 2,6 млн грн щороку при загальних витратах приблизно 1,6 млн грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравчук А. В. Стратегії адаптації підприємств алкогольної індустрії України до сучасних викликів та ринкових тенденцій/ Безсмертна О. В., Кравчук А. В., Бортнюк В. П. // матеріали LIV Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Електронне наукове видання матеріалів конференції. Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/23955>
2. Безсмертна О. В. Виробничий менеджмент в логістичній системі підприємства / О. В. Безсмертна // матеріали XLVII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Електронне наукове видання матеріалів конференції. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/4307>
3. Безсмертна, О. В. Функціональна логістика : навчальний посібник / О.В. Безсмертна, В. В. Боковець, І. В. Шварц. Вінниця: ВФЕУ, 2024. 159с.
4. Безсмертна, О. В. Логістика : електронний навчальний посібник / О.В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 171 с.
5. Біліченко В. В. Основи логістики: навч. посіб. / В. В. Біліченко, Ю. Ю. Бурєнніков, С. О. Романюк. ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2017. 129 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/2021/Bilichenko_2017_129.pdf
6. Крикавський, Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч ; НУ "Львівська політехніка". Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 848 с. URL: https://ec.lib.vntu.edu.ua/DocDescription?doc_id=337279
7. Логістика: теорія та практика: навчальний посібник / В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко, О. М. Соляник ; МОН України, СДУ.

Київ : Центр учбової літератури, 2021. 360 с. URL: https://ec.lib.vntu.edu.ua/DocDescription?doc_id=344771

8. Марченко, В. М. Логістика [Електронний ресурс] : підручник / В. М. Марченко, В. В. Шутюк ; НТУ України "КПІ ім. Сікорського". Електрон. текст. дані. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2018. URL: https://ec.lib.vntu.edu.ua/DocumentView?doc_id=342845

9. Поплавський, А. В. Логістика: навчальний посібник / А. В. Поплавський, О. Ю. Хохлюк, С. С. Горобець ; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2017. 100 с. URL: https://ec.lib.vntu.edu.ua/DocDescription?doc_id=301471

10. Логістика: генезис, гносеологія, адаптація: монографія / ДВНЗ "ЗНУ" ; за заг. ред. В. П. Волкова, Л. А. Горшкової. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2015. 268 с. URL: https://ec.lib.vntu.edu.ua/DocDescription?doc_id=316838

11. Кузьменко О. М. Особливості управління підприємствами у сфері виробництва і продажу алкогольних напоїв в Україні в умовах невизначеності. Стратегія економічного розвитку України, 2024. Випуск 54. С. 68–80. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.068.080>

12. Верстюк І. Чому в Україні зростає споживання алкоголю та як змінюється ринок спиртних напоїв. URL: <https://hromadske.ua/suspilstvo/229841-pid-chas-viyny-bilshe-pyachat-chomu-v-ukrayini-zrostaye-spozyvannia-alkoholiu-ta-iak-zminiuyetsia-rynok-spyrtnykh-paroyiv>

13. Вплив війни на зовнішню торгівлю України (за підсумками першого півріччя 2022 р.). Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. URL: <http://surl.li/egztx>.

14. Зайченко К.С., Болховська А.П. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні. Економіка управління та адміністрування. 2023. URL:

https://www.researchgate.net/publication/372927282_Sucasnij_stan_ta_tendencii_rozvitku_rinku_alkogolnih_napoiv_v_Ukraini

15. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 296–299. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf

16. Скрипник С. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 38 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308>.

17. Сорочинський Ю. Споживання міцного алкоголю в Україні: динаміка з початку війни та стан справ сьогодні. Liga.net. URL: <https://blog.liga.net/user/yusorochynskyi/article/49540>.

18. Babor, T., Caetano, R., Casswell, S., Edwards, G., Giesbrecht, N., Graham, K.,... & Rossow, I. Alcohol: No ordinary commodity: Research and public policy. Oxford University Press. 2010 URL: https://www.researchgate.net/publication/367268175_Alcohol_No_Ordinary_Commodity_Research_and_public_policy

19. Bruwer, J., & Alant, K. The hedonic nature of wine tourism consumption: an experiential view. International Journal of Wine Business Research. 2009. № 21(3). С.235-257. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/ldVzaRm7/>

20. Bruwer, J., & Li, E. Wine-related lifestyle (WRL) market segmentation: demographic and behavioral factors. Journal of Wine Research. 2007. №18(1). С.19-34. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/73qLEgjl/>

21. Garibaldi R. Wine tourism and consumer behavior. International Journal of Wine Business Research. 2022. №22(1). С. 52-65. URL: https://www.researchgate.net/publication/365960139_Wine_tourism_and_consumer_behavior

22. Smith, J. P., & Mitry, D. J. Consumer behavior in the wine market: Implications for the wine industry. Journal of Wine Research. 2020. 17(3), 193-

202. ULR:
https://figshare.com/articles/dataset/Wine_Consumer_Behavior/24899070/1
23. Thach, L., & Olsen, J. The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Wine Economics and Policy*. 2016. №20064(2). С. 85-97.
 ULR:
[file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/CBehaviorDigital%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/CBehaviorDigital%20(1).pdf)
24. Wagenaar, A. C., Salois, M. J., & Komro, K. A. Effects of beverage alcohol price and tax levels on drinking: A meta-analysis of 1003 estimates from 112 studies. *Addiction*. 2009. №104(2). С. 179-190. ULR:
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19149811/>
25. Logistics solutions for retail trade. URL:
<https://ua.ups.com/us/en/supplychain/about/industry-expertise/retail.page>
26. Роздрібний бізнес. Логістичні рішення. URL:
<https://www.fmlogistic.ua/%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C/rozdribnyi-biznes/>
27. Визначення та переваги методу Just In Time в логістиці. URL:
https://firmao.com.ua/blog_net/ua/management/definition-and-advantages-of-the-just-in-time-method-in-logistics
28. Що таке система управління замовленнями (OMS). URL:
<https://www.logos3pl.com/uk/glossary/order-management-system/>
29. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Логістика») / Уклад. О. В. Безсмертна, І. В. Шварц. Вінниця: ВНТУ, 2022. 61 с.

ДОДАТОК А (обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: «ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮМАКС УКРАЇНА»))»

Тип роботи бакалаврська кваліфікаційна робота
(БКР, МКР)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 13,9%

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

_____ Боковець В.В., в.о. зав. каф. ПЛМ _____
(прізвище, ініціали, посада)

_____ (підпис)

_____ Шварц І.В., гарант ОПП _____
(прізвище, ініціали, посада)

_____ (підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____
(підпис)

Пілявоз Т.М.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____
(підпис)

_____ Безсмертна О.В., доц. каф. ПЛМ _____
(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач _____

_____ Кравчук А. В. _____

ДОДАТОК Б
(довідковий)
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Назва рядка 2023 рік	Код рядка	На початок звітнього року, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	303,9
первісна вартість	1001	0	520,3
накопичена амортизація	1002	0	216,4
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби:	1010	0	4 185,90
первісна вартість	1011	0	4 869,10
знос	1012	0	683,2
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	0	4 489,80
II, Оборотні активи Запаси:	1100	0	18 106,70
у тому числі готова продукція	1103		18 056,60
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0	6 244,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	658,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	140,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	0	158,5
Витрати майбутніх періодів	1170	0	176,7
Інші оборотні активи	1190	0	2 967,30
Усього за розділом II	1195	0	28 453,40
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	0	32 943,20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	500
Додатковий капітал	1410	0	500

Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0	515,1
Неоплачений капітал	1425	0	100
Усього за розділом I	1495	0	1 415,10
II, Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	102,9
Короткострокові кредити банків	1600	0	
III, Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	0	18 606,20
розрахунками з бюджетом	1620	0	253,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	193
розрахунками зі страхування	1625	0	44,9
розрахунками з оплати праці	1630	0	177,4
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	0	12 343,00
Усього за розділом III	1695	0	31 425,20
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	0	32 943,20

Звіт про 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	38 514,60	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	31 485,50	
Інші операційні доходи	2120	86,8	
Інші операційні витрати	2180	6 354,20	
Інші витрати	2270	53,6	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	38 601,40	0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	37 893,30	0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	708,1	0
Податок на прибуток	2300	193	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	515,1	0

Назва рядка 2024 рік	Код рядка	На початок звітнього року, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	303,9	304,3
первісна вартість	1001	520,3	1 039,10
накопичена амортизація	1002	216,4	734,8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби:	1010	4 185,90	2 647,80
первісна вартість	1011	4 869,10	7 337,60
знос	1012	683,2	4 689,80
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	4 489,80	2 952,10
II, Оборотні активи Запаси:	1100	18 106,70	24 269,60
у тому числі готова продукція	1103	18 056,60	24 252,70
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6 244,90	10 742,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	658,7	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	140,6	12 251,60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	158,5	138,4
Витрати майбутніх періодів	1170	176,7	32,6
Інші оборотні активи	1190	2 967,30	1 656,00
Усього за розділом II	1195	28 453,40	49 090,80
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	32 943,20	52 042,90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500	500
Додатковий капітал	1410	500	500
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	515,1	3 465,80
Неоплачений капітал	1425	100	100
Усього за розділом I	1495	1 415,10	4 365,80

II, Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	102,9	
Короткострокові кредити банків	1600	0	1 947,60
III, Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	18 606,20	21 423,10
розрахунками з бюджетом	1620	253,7	826,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	193	656,4
розрахунками зі страхування	1625	44,9	43,5
розрахунками з оплати праці	1630	177,4	162,1
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	12 343,00	23 274,70
Усього за розділом III	1695	31 425,20	47 677,10
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	32 943,20	52 042,90

Звіт про 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	123 707,10	38 514,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	99 782,00	31 485,50
Інші операційні доходи	2120	1 895,30	86,8
Інші операційні витрати	2180	21 615,10	6 354,20
Інші доходи	2240		0
Інші витрати	2270	598,2	53,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	125 602,40	38 601,40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	121 995,30	37 893,30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 607,10	708,1
Податок на прибуток	2300	656,4	193
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 950,70	515,1

ДОДАТКО В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

«ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮМАКС УКРАЇНА»))»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Л-21б
спеціальності 073 «Менеджмент»

Кравчук А. В.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Безсмертна О. В.

Вінниця-2025

Таблиця 1 – Показники балансу ТОВ «ЮМАКС Україна»

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	2024/2023, тис. грн.	2024/2023, %
Основні засоби:	4185,9	3416,85	-769,05	-18,4
первісна вартість	4869,1	6103,35	1234,25	25,3
знос	683,2	2686,5	2003,3	293,2
Необоротні активи	4489,8	3720,95	-768,85	-17,1
Запаси:	18106,7	21188,2	3081,45	17,0
у тому числі готова продукція	18056,6	21154,7	3098,05	17,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6244,9	8493,75	2248,85	36,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	658,7	329,35	-329,35	-50,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	140,6	6196,1	6055,5	4306,9
Гроші та їх еквіваленти	158,5	148,45	-10,05	-6,3
Витрати майбутніх періодів	176,7	104,65	-72,05	-40,8
Інші оборотні активи	2967,3	2311,65	-655,65	-22,1
Оборотні активи	28453,4	38772,1	10318,7	36,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	515,1	1990,45	1475,35	286,4
Неоплачений капітал	100	100	0	0,0
Власний капітал	1415,1	2890,45	1475,35	104,3
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	102,9	51,45	-51,45	-50,0
Короткострокові кредити банків	0	973,8	973,8	#DIV/0!
Поточні зобов'язання:			0	#DIV/0!
товари, роботи, послуги	18606,2	20014,7	1408,45	7,6
розрахунками з бюджетом	253,7	539,9	286,2	112,8
у тому числі з податку на прибуток	193	424,7	231,7	120,1
розрахунками зі страхування	44,9	44,2	-0,7	-1,6
розрахунками з оплати праці	177,4	169,75	-7,65	-4,3
Інші поточні зобов'язання	12343	17808,9	5465,85	44,3
Поточні зобов'язання всього	31425,2	39551,2	8125,95	25,9
Баланс	32943,2	42493,1	9549,85	29,0
Кількість працівників	10	33	23	230,0

Таблиця 2 – Показники фінансових результатів ТОВ «ЮМАКС Україна»

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	2024/2023, тис. грн.	2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38514,6	123 707,10	85192,5	221,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	31485,5	99 782,00	68296,5	216,9
Інші операційні доходи	86,8	1 895,30	1808,5	2083,5
Інші операційні витрати	6354,2	21 615,10	15260,9	240,2
Інші витрати	53,6	598,2	544,6	1016,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	38601,4	125 602,40	87001	225,4
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	37893,3	121 995,30	84102	221,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	708,1	3 607,10	2899	409,4
Податок на прибуток	193	656,4	463,4	240,1
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	515,1	2 950,70	2435,6	472,8

Таблиця 3 – Відносні показники діяльності ТОВ «ЮМАКС Україна»

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	2024/2023, тис. грн.	2024/2023, %
Фондовіддача	7,91	20,27	12,36	156,2
Коефіцієнт покриття	0,91	0,98	0,07	8,3
Рентабельність реалізованої продукції	18,25	19,34	1,09	0,0
Рентабельність витрат	22,32	23,98	1,65	0,0
Коефіцієнт автономії	0,04	0,07	0,03	58,4
Коефіцієнт фінансового ризику	22,28	14,04	-8,24	-37,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	305,98	97,32	-208,66	-68,2
Строк погашення кредиторської заборгованості	1,18	3,70	2,52	214,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,58	14,02	8,44	151,3
Строк погашення дебіторської заборгованості	64,53	25,68	-38,85	-60,2



Рисунок 1 – Обсяг продажу алкогольної продукції ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Таблиця 4 – Прогнозування чистого прибутку ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА» за рівнянням регресії

Рік	Основні засоби	Запаси готової продукції	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	Кількість працівників	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Чистий прибуток (збиток) - ПРОГНОЗ
2023	4185,90	18056,60	6244,90	10,00	38514,60	31485,50	515,10
2024	3416,85	21154,65	8493,75	33,00	123707,10	99782,00	2950,70
2025	3451,02	21366,20	8578,69	33,33	124944,17	100779,82	3150,88
2026	3485,53	21579,86	8664,47	33,66	126193,61	101787,62	3353,06
2027	3520,38	21795,66	8751,12	34,00	127455,55	102805,49	3557,27

Таблиця 5 - SWOT-аналіз ТОВ «ЮМАКС Україна»

Сильні сторони (Strengths): – Сучасне обладнання та технології, що забезпечують високу якість продукції. – Гнучкість у прийнятті рішень та адаптації до ринку завдяки невеликому розміру компанії. – Можливість швидкого впровадження інновацій та нових продуктів.	Можливості (Opportunities): – Зростаючий попит на якісні алкогольні напої в Україні та за її межами. – Можливість зайняти нішу на локальному ринку, де конкуренція менша. – Партнерство з місцевими ресторанами та магазинами для просування продукції.
Слабкі сторони (Weaknesses): – Обмежені фінансові ресурси для масштабування діяльності та маркетингу. – Низька впізнаваність бренду серед споживачів. – Відсутність налагоджених каналів збуту та дистрибуції.	Загрози (Threats): – Сильна конкуренція з боку великих національних та міжнародних брендів. – Регуляторні зміни та податковий тиск на алкогольну галузь. – Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність споживачів.

Таблиця 7 – Пропозиції щодо удосконалення збутової логістики ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Пропозиція	Пояснення
Формування гнучкої регіональної мережі дистрибуції	Забезпечує ефективне покриття нових ринків, скорочення логістичних витрат і прискорення доставки продукції до кінцевого споживача.
Запровадження онлайн-системи замовлень та обліку збуту	Дозволяє автоматизувати процеси оформлення замовлень, зменшити кількість помилок і забезпечити оперативне оновлення залишків на складі.
Розширення каналів збуту за рахунок e-commerce	Відкриває доступ до нової аудиторії, спрощує процес замовлення і збільшує обсяги реалізації за рахунок прямого продажу кінцевому споживачу.
Партнерські програми для дистриб'юторів	Стимулюють ефективну реалізацію продукції, покращують мотивацію торгових партнерів та забезпечують стабільний обсяг збуту.
Впровадження електронного документообігу	Скорочує час обробки замовлень, зменшує ймовірність помилок та покращує координацію між учасниками логістичного процесу.
Централізований контроль над дебіторською заборгованістю	Підвищує фінансову дисципліну контрагентів, мінімізує ризики прострочених платежів і покращує ліквідність підприємства.
Впровадження аналітики попиту	Дозволяє передбачати сезонні коливання, адаптувати обсяги постачання до потреб ринку та уникати перевиробництва.

Таблиця 8 - Економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення збутової логістики ТОВ «ЮМАКС УКРАЇНА»

Пропозиція	Витрати, тис. грн	Очікуване збільшення прибутку, тис. грн/рік	Термін окупності, років
Гнучка регіональна мережа дистрибуції	400	600	0,67
Онлайн-система замовлень	300	500	0,6
E-commerce канал	250	450	0,56
Партнерські програми для дистриб'юторів	200	300	0,67
Електронний документообіг	150	250	0,6
Контроль дебіторської заборгованості	120	280	0,43
Аналітика попиту	180	320	0,56