

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

Бакалаврська дипломна робота на тему:
“УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ТА ЗБУТОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА”

Виконав: студент 4 курсу, групи Л-206 спеціальності 073 «Менеджмент»

Човгун Д.Р. Ми

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Білоконь Т.М. Білоконь

« 06 » 06 2024 p.

Рецензент: д.е.н., проф. каф. Ф/М Зянько В.В.

« 07 » 06 2024 p.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ПЛМ

« 10 » 06 2024 p.

Вінниця ВНТУ 2024

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
 завідувач кафедри ПЛМ
 д.е.н., професор Мороз О.О.
 « 18 » 06 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Човгуну Дмитру Руслановичу
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління виробничою та збутовою логістикою підприємства

керівник роботи Білоконь Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.

2. Термін подання студентом роботи: 03.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, статистичні дані, фінансова звітність, матеріали періодичних видань, наукових конференцій

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

1 Теоретичні основи виробничої та збутової логістики підприємства

2 Аналіз ринку та діяльності підприємства

3 Управління виробничою та збутовою логістикою підприємства

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

- Складові логістичної системи
- Огляд ринку одягу України
- SWOT-аналіз підприємства
- Поточні цілі розвитку логістики підприємства
- План витрат та надходжень
- Маркетингова стратегія для вдосконалення виробничої та збутової логістики підприємства

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Білоконь Т.М., доцент кафедри ПЛМ		

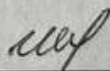
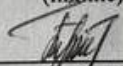
7. Дата видачі завдання «18» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Пр
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	11.03.2024 р.	ви
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БКР)	12.04.2024 р.	ви
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БКР)	03.05.2024 р.	ви
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БКР)	24.05.2024 р.	ви
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06.2024 р.	ви
6	Рецензування БДР	07.06.2024 р.	ви
7	Захист БДР	10-27.06.2024 р.	ви

Студент

Керівник роботи


(підпис)
(підпис)

Човгун Д.Р.

Білоконь Т.М.

АНОТАЦІЯ

Човгун Д.Р. Бакалаврська дипломна робота на тему «Управління виробничою та збутовою логістикою підприємства».

У бакалаврській дипломній роботі розглянуто теоретичні та практичні управління виробничою та збутовою логістикою підприємства. Проаналізовано фінансовий стан та особливості виробничої та збутової логістики підприємства. Розроблено напрями удосконалення управління виробничою та збутовою логістикою підприємства.

Ключові слова: логістика, логістичне забезпечення, виробнича логістика, збутова логістика.

ANNOTATION

Chovgun D.R. Bachelor thesis on the topic "Management of production and sales logistics of the enterprise".

The bachelor thesis examines the theoretical and practical management of production and sales logistics of the enterprise. The financial condition and peculiarities of production and sales logistics of the enterprise were analyzed. Directions for improving the management of production and sales logistics of the enterprise have been developed.

Keywords: logistics, logistics support, production logistics, sales logistics.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Економічна сутність логістичної системи підприємства..	5
1.2 Методи логістичного менеджменту.....	15
1.3 Особливості виробничої та збутової логістики підприємства	22
2 АНАЛІЗ РИНКУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1 Аналіз ринку одягу в Україні	28
2.2. Історія розвитку та логістичного менеджменту ФОП Човгун Д.С.....	35
2.3 SWOT-аналіз підприємства	41
3 УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ТА ЗБУТОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1 Стратегічні цілі розвитку підприємства	47
3.2. Напрями вдосконалення виробничої та збутової логістики підприємства ...	52
3.3 Маркетинговий та фінансовий план удосконалення виробничої та збутової логістики підприємства.....	56
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТОК А Протокол текстових запозичень.....	69
ДОДАТОК Б Ілюстративний матеріал.....	70

ВСТУП

Виробнича та збутова логістика відіграють критично важливу роль у діяльності сучасних підприємств, забезпечуючи ефективне управління потоками матеріалів і продукції від моменту постачання сировини до доставки готової продукції кінцевим споживачам. Виробнича логістика зосереджена на оптимізації внутрішніх процесів, пов'язаних із перетворенням сировини в готову продукцію, включаючи управління запасами, виробничими процесами та координацію різних виробничих підрозділів. З іншого боку, збутова логістика займається плануванням, управлінням та контролем процесів доставки готової продукції до клієнтів, включаючи складування, транспортування та управління замовленнями.

Вивченням логістики підприємства займалися такі науковці як Крикавський Є.В., Кузнецова І.О., Васелевський М., Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Савенко О. А., Нечипоренко К. В., Коляденко О.Л, Чернописька Н.В., Кальченко А.Г. Їхні наукові розробки створюють надійне теоретичне підґрунтя для бакалаврського дослідження, забезпечуючи глибоке розуміння основних принципів та методів логістики.

Метою бакалаврської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій з управління виробничої та збутової логістики підприємства.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- вивчення теоретичних основ виробничої та збутової логістики підприємства;
- оцінка фінансового стану підприємства;
- аналіз виробничої та збутової логістики підприємства;
- обґрунтування напрямів управління виробничої та збутової логістики підприємства.

Об'єктом дослідження є виробнича та збутова логістика підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні основи управління виробничої та збутової логістики підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження були використані наступні методи: монографічний (вивчення сутності та підходів до управління виробничої та збутової логістики підприємства), аналіз і синтез (дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку підприємства), абстрактно-логічний (інтерпретація отриманих результатів), теоретичного узагальнення та порівняння (узагальнення теоретичних аспектів та формулювання висновків, упорядкування термінології), структурно-логічний (виявлення взаємозв'язків між результатами аналізу та розробленими пропозиціями) та графічної інтерпретації (обробка даних та їх візуальна інтерпретація).

Теоретична основа дослідження охоплює роботи провідних вітчизняних вчених, що присвячені питанням розвитку логістики.

Практична значущість. Результати проведеного дослідження можуть бути використанні у діяльності підприємства.

Результати роботи були апробовані на LIII Всеукраїнській науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2024), ВНТУ.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність логістичної системи підприємства

Сучасний розвиток світової економіки значно підсилює конкуренцію між підприємствами. Логістика, як метод оптимізації процесів на підприємстві, стрімко розвивається і потребує ґрунтовного дослідження. Успішне функціонування будь-якого підприємства залежить від узгодженої роботи всіх його компонентів, що є основною метою детального вивчення логістичних систем. Розвиток логістики сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, зменшенню витрат та покращенню якості обслуговування, що стає ключовим фактором у конкурентній боротьбі.

Логістика підприємства є багатогранною науковою та практичною дисципліною, яка займається управлінням матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства. Теоретичні основи логістики охоплюють різні концепції, методи та підходи, що дозволяють оптимізувати логістичні процеси на підприємстві.

Логістична система – сукупність взаємозв'язаних елементів (виробничих, транспортних, складських, інформаційних тощо), яка функціонує для забезпечення ефективного управління матеріальними потоками від постачальників до кінцевих споживачів.

Логістичний ланцюг – послідовність логістичних операцій і процесів, які здійснюються на різних етапах руху товару від його виробництва до споживання.

Початковою метою логістичних систем було забезпечення ефективного функціонування підприємства. Сьогодні до основних функцій логістичних систем також додаються системність, раціональність та ефективне обслуговування. Багато науковців приділили увагу визначенню поняття "логістична система". У таблиці 1.1 наведено найпоширеніші визначення цього терміну.

Таблиця 1.1 Підходи до визначення логістичної системи [1-6]

Автор	Визначення
Кальченко А.Г.	Організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, що беруть участь в управлінні матеріальним потоком.
Леншин И.А	Спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку
Родніков А.Н.	Адаптивна система із зворотними зв'язками, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем
Пономарьова Ю.В.	Складна система, що складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення
Сумець А.М.	Адаптована (самоналагоджувана та самоорганізована) система з оберненим зв'язком, що виконує логістичні функції та логістичні операції і складається, зазвичай, із декількох систем та має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем.
Сергеев В.І.	Логістична система — це складна організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з взаємозалежних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками елементів — ланок, сукупність яких, межі і задачі функціонування об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і (або) зовнішніми цілями

Логістична система підприємства складається з різних взаємопов'язаних

компонентів, кожен з яких виконує певну функцію в процесі управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Нижче наведено основні складові логістичної системи (рис. 1.1).

1. Закупівельна логістика

- Планування закупівель: визначення потреб у сировині, матеріалах та комплектуючих.
- Вибір постачальників: аналіз і вибір постачальників на основі критеріїв якості, ціни, надійності та умов поставок.
- Управління контрактами: ведення переговорів і укладення договорів з постачальниками.
- Контроль поставок: моніторинг і контроль виконання постачальниками умов контрактів.

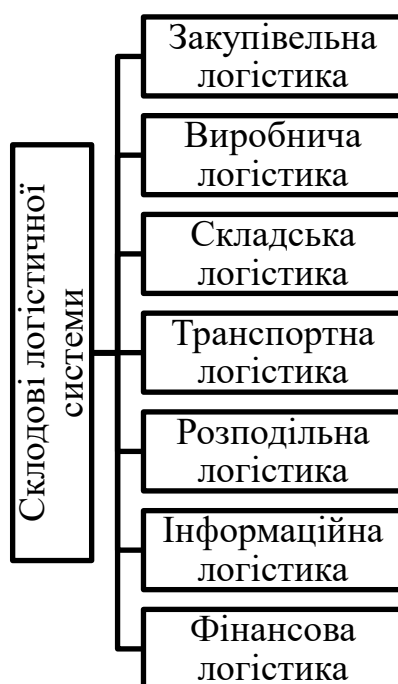


Рис. 1.1 – Складові логістичної системи

2. Виробнича логістика

- Планування виробництва : розробка виробничих планів і графіків на основі попиту та наявних ресурсів.
- Управління матеріальними потоками : забезпечення безперебійного

постачання сировини і матеріалів у виробничий процес.

- Контроль якості : моніторинг якості виробничих процесів і кінцевої продукції.

- Оптимізація виробничих процесів : впровадження методів і технологій для підвищення ефективності виробництва.

3. Складська логістика

- Управління складськими запасами : облік, зберігання та контроль запасів на складі.

- Організація складських операцій : приймання, зберігання, обробка і відправка товарів.

- Оптимізація складських процесів : розробка та впровадження методів оптимізації використання складських площ та обладнання.

- Автоматизація складських операцій : впровадження інформаційних систем для управління складськими процесами.

4. Транспортна логістика

- Планування перевезень : розробка оптимальних маршрутів і графіків доставки.

- Вибір виду транспорту : вибір найефективніших видів транспорту для перевезення товарів.

- Контроль перевезень : моніторинг виконання перевезень і управління транспортними засобами.

- Оптимізація транспортних витрат : зниження витрат на транспортування за рахунок оптимізації маршрутів і використання ресурсів.

5. Розподільна логістика

- Планування збуту : прогнозування попиту і розробка планів збуту.

- Організація розподілу продукції : вибір каналів збуту і партнерів для реалізації продукції.

- Управління запасами готової продукції : забезпечення наявності продукції на складі для задоволення попиту.

- Контроль виконання замовлень : моніторинг виконання замовлень

клієнтів і управління процесами доставки.

6. Інформаційна логістика

- Збір і обробка інформації : забезпечення своєчасного і точного збору даних про логістичні процеси.
- Інформаційні системи логістики : впровадження та використання спеціалізованих програмних комплексів для управління логістикою.
- Аналіз даних : аналіз логістичних даних для виявлення проблем і розробки рішень для їх усунення.
- Підтримка прийняття рішень : надання керівництву підприємства інформації для прийняття обґрунтованих рішень у сфері логістики.

7. Фінансова логістика

- Управління фінансовими потоками : моніторинг і контроль руху грошових коштів, пов'язаних з логістичними операціями.
- Бюджетування логістичних витрат : планування і контроль витрат на логістичні операції.
- Фінансовий аналіз логістики : аналіз фінансових показників логістичних процесів для підвищення їх ефективності.
- Контроль фінансової дисципліни : забезпечення дотримання фінансової дисципліни в логістичних операціях.

Логістична система підприємства є складною інтегрованою системою, що охоплює різні аспекти управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Ефективне управління всіма складовими логістичної системи дозволяє підприємству забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, логістична система – це складний, цілісний об'єкт, що складається зі взаємопов'язаних елементів, які функціонують для досягнення єдиної мети та мають розвинуті внутрішні і зовнішні зв'язки. Логістична мережа володіє наступними характерними властивостями [7-8]:

- Наявність та пріоритетність процесів трансформації матеріального потоку: Основним предметом дослідження логістики є матеріальний потік, який

складається з сукупності сировини, матеріалів, складових, напівфабрикатів та готових виробів. Цей потік розглядається у процесі різних логістичних і/або технологічних операцій і належить до певного часового інтервалу.

- **Складність:** Логістична система характеризується наявністю великої кількості елементів (ланок) та складним характером їх взаємовідносин. Між цими ланками встановлені певні функціональні зв'язки, і на систему в цілому впливає велика кількість стохастичних чинників зовнішнього середовища.

- **Структурованість:** Логістична система поділяється на відповідні елементи, які на конкретний проміжок часу певним чином упорядковані. Організація цих елементів визначає зміст відносин і зв'язків, і передбачає наявність певної організаційної структури логістичної системи, яка взаємопов'язує об'єкти та суб'єкти управління для реалізації визначених цілей.

- **Ієрархічність:** Елементи нижчого рівня підпорядковуються елементам вищого рівня у плані лінійного або функціонального логістичного управління.

- **Емерджентність:** Логістична система як цілісна організація елементів формує нові емерджентні (породжені) властивості, які не притаманні жодній зі складових елементів окремо. Специфічна цілісність логістичної системи, на відміну від інших систем, полягає у наскрізному всеохоплюючому характері, який інтегрує фінанси, персонал тощо.

- **Прояв синергічного ефекту:** Основною підставою створення логістичних систем є реалізація синергічного ефекту, який може проявлятися у прискоренні матеріального потоку, зменшенні сукупних витрат за рахунок уникнення конфліктів часткових витрат та підвищенні рівня логістичного обслуговування, що відповідно збільшує додаткову вартість (корисність) для клієнта.

Процес формування логістичної системи має відбуватись в такій послідовності (рис. 1.2)

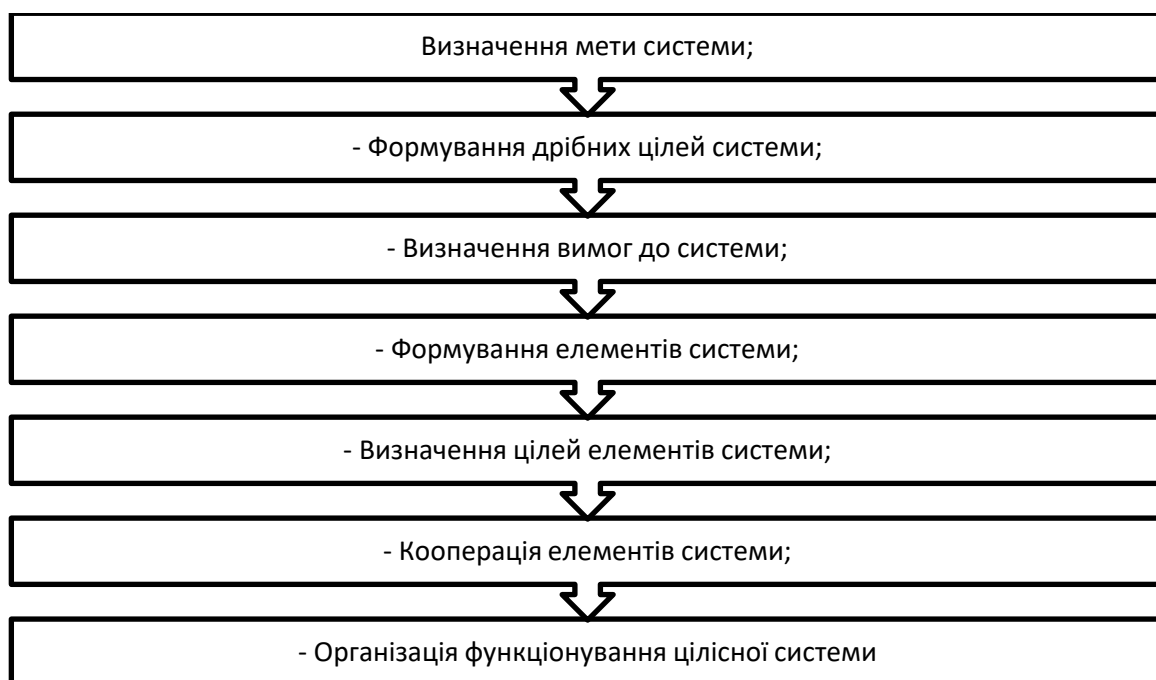


Рис. 1.2 - Процес формування логістичної системи

Кожна логістична система складається з різноманітних елементів, кожен з яких відіграє специфічну роль. Елемент логістичної системи - це функціонально відособлений об'єкт, який не підлягає подальшій декомпозиції в межах поставленого завдання аналізу та синтезу логістичної системи і виконує локальну цільову функцію, пов'язану з реалізацією певних логістичних процедур [9].

Елементами логістичної системи можуть бути постачальники, склади, транспорт, споживачі та збут. Важливою умовою функціонування логістичних систем є їх цілісність, яку можна досягти дотримуючись таких правил:

- Кожен елемент системи повинен сприяти досягненню єдиної мети логістичної системи.
- Потрібно забезпечити послідовність проходження елементів системи.
- Керування системою має бути централізованим, щоб уникнути неузгодженості.

Досвід розвинутих країн свідчить про необхідність постійного вдосконалення логістичних систем для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Взаємозв'язок між постачанням, виробництвом та збутом потребує постійного вдосконалення та перегляду, що робить необхідним формування

власної логістичної стратегії [10-11].

Логістична стратегія компанії спрямована на оптимізацію ресурсів при управлінні основними і супутніми потоками. Стратегічні цілі на підприємстві можуть бути визначені за допомогою одного або кількох ключових показників ефективності логістичної діяльності. Логістична стратегія може базуватися на максимізації або мінімізації одного чи кількох ключових показників.

Функціонування будь-якої логістичної системи починається з постачання. Процес постачання включає забезпечення підприємства необхідними матеріалами відповідно до виробничої програми з мінімальними витратами. Це можна досягти завдяки врегулюванню інформаційного потоку до постачальників, зокрема, визначаючи коли і в якій кількості здійснити поставку. Одним із інструментів, який може допомогти у цьому питанні, є модель Уілсона [12].

Модель оптимального розміру замовлення описує загальні витрати, пов'язані із запасами, через суму постійних і змінних витрат протягом певного періоду. Розрахунки за цією моделлю дають оптимальну величину замовлення, що забезпечує мінімальні витрати.

Принципи Логістики [13-15]

1. Системний підхід – логістика розглядається як інтегрована система, де всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні.
2. Комплексність – охоплення всіх етапів руху товарів і супутніх інформаційних і фінансових потоків.
3. Оптимізація – максимальне зниження витрат при забезпеченні необхідного рівня обслуговування споживачів.
4. Гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов і внутрішні потреби підприємства.
5. Прозорість – забезпечення доступності й точності інформації про всі логістичні процеси.

Моделі та методи логістики [12, 16-19]:

1. Економіко-математичні моделі – застосування математичних методів для оптимізації логістичних процесів, наприклад, лінійне програмування, теорія

масового обслуговування, теорія графів тощо.

2. Моделі управління запасами – методи визначення оптимальних обсягів і строків поповнення запасів для мінімізації витрат на зберігання і забезпечення безперебійного виробництва.

3. Моделі транспортної логістики – оптимізація маршрутів транспортування, вибір видів транспорту, розрахунок витрат на перевезення.

4. Інформаційні системи логістики – використання спеціалізованих програмних комплексів для автоматизації логістичних операцій, управління запасами, транспортуванням, складуванням тощо.

Логістика підприємства є невід'ємною складовою його ефективного функціонування. Використання сучасних теоретичних підходів і моделей у логістиці дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність підприємства, знизити витрати та забезпечити високий рівень обслуговування споживачів. Тому вивчення та впровадження теоретичних основ логістики є важливим завданням для кожного підприємства, що прагне досягти успіху в сучасних умовах ринку..

Аналіз підприємницької діяльності дозволив виявити чотири послідовні етапи розвитку логістичних систем [10, 15-17]. На першому етапі суб'єкти підприємництва працюють за змінно-добовими планами, що є менш досконалою формою управління логістикою. Логістична система на цьому етапі зазвичай фокусується на зберіганні готової продукції і транспортуванні, спрямовуючи зусилля на вирішення випадкових збоїв у планових завданнях. Ефективність роботи системи оцінюється за часткою витрат на транспортування і розподіл продукції в загальній виручці від продажу.

На другому етапі розвитку логістичних систем характерне управління матеріальним потоком від виробництва до кінцевого споживача. При цьому інформаційна система, яка підтримує ці процеси, має просту архітектуру. Витрати на логістичні операції повинні бути здійснені в межах бюджету.

Системи логістики третього етапу розвитку координують логістичні операції від закупівлі сировини до обслуговування кінцевого споживача. Єдиною областю, що не контролюється менеджером з логістики, є повсякденне управління суб'єктом

підприємництва. Діяльність менеджера з логістики здебільшого базується на річному плануванні. Ефективність роботи системи оцінюється порівнянням зі стандартами обслуговування. При цьому суб'єкти підприємництва стараються підвищити продуктивність системи, а не зменшувати витрати, що характерно для систем другого етапу. Управління базується на попередженні відхилень, а не на їх реакції системи.

Кількість підприємств, що використовують логістичні системи четвертого етапу розвитку, залишається невеликою наразі. Основні області логістичних функцій на цьому етапі аналогічні до систем третього етапу розвитку, але з одним важливим винятком. Такі підприємства інтегрують процеси планування і контролю логістичних операцій з операціями в маркетингу, збуту, виробництва і фінансів. Ця інтеграція сприяє узгодженню часто суперечливих цілей різних підрозділів підприємства. Управління такою системою базується на довгостроковому плануванні (більше одного року). Робота системи оцінюється з урахуванням міжнародних стандартів. Ці компанії зазвичай працюють на глобальному рівні, виробляючи продукцію для світового ринку і управляючи частинами глобальних систем виробництва і розподілу, що передбачає оптимізацію витрат і відповідь на вимоги замовників [22].

Управління функціями глобального розподілу, а також потоками інформації і матеріалів, ставить нові, підвищені вимоги до менеджерів логістики і їх професійного рівня. Наприклад, стратегія організації матеріально-технічного постачання і зберігання продукції на складах вимагає знання законодавчих норм, податкових систем і особливостей урядового регулювання. Управління запасами пов'язане з конкретними вимогами до упаковки і маркування, що враховують мовні різниці. Ефективність обслуговування клієнтів визначається ефективністю підготовки та обробки складної документації, а також діями щодо подолання митних бар'єрів. Крім того, менеджер з логістики повинен володіти високими навичками у сфері інформаційних технологій [23].

Зростає необхідність у залученні інших компаній до участі у логістичних процесах, і використання аутсорсингу стає все більш поширеним [24]. Проте на

передових підприємствах сучасні функціональні області логістики, такі як управління закупівлею і запасами, транспортування, виробниче планування, складування, збут, інтегруються на основі єдиної програмно-інформаційної платформи, що формує основу корпоративної інформаційної системи.

1.2 Методи логістичного менеджменту

Впровадження сучасних методів логістичного менеджменту в практику підприємницької діяльності дозволить значно зменшити товарні запаси, прискорити оборотність оборотних коштів, знизити собівартість продукції і логістичні витрати, а також забезпечити задоволення споживачів якістю продукції і супутніми послугами.

Методи логістики є інструментами, які дозволяють впливати на об'єкт управління таким чином, щоб логістичні завдання підприємства були вирішені результативно і з досягненням максимального ефекту. Основними групами методів логістики є [7]:

1. Метод системного аналізу : базується на загальній теорії систем, де кожний логістичний ланцюжок і потоки, які по ньому рухаються, розглядаються як єдина система, піддається аналітичному дослідженню. Формування логістичної системи дозволяє виявити шляхи для її удосконалення у всіх аспектах матеріальних, інформаційних, фінансових, енергетичних та інших потоків.

2. Кібернетичний метод : надає інформаційний підхід до управління логістикою і її операціями, які розглядаються як кібернетична система, що складається з безлічі взаємозалежних об'єктів.

3. Економіко-математичне моделювання : ґрунтується на створенні логічних моделей реальних процесів логістики. До цієї групи відноситься, наприклад, ABC аналіз, який дозволяє сконцентрувати увагу на невеликій групі важливих об'єктів, що мають великий вплив на кінцевий результат.

4. Метод дослідження операцій : використовує кількісний підхід до процесу управлінських рішень, оптимізуючи ресурси підприємства і поліпшуючи

ефективність операцій, таких як управління запасами і схеми доставки.

5. Прогностичний метод : використовується для прогнозування умов розвитку систем, що дозволяє науково обґрунтовано приймати рішення. Цей метод включає аналіз даних, експертні оцінки і дослідження причинно-наслідкових зв'язків.

Кожен з цих методів дозволяє прогнозувати параметри матеріальних потоків, створювати гнучкі системи управління рухом товарів і інших цінностей, оптимізувати запаси і вирішувати інші завдання, спрямовані на підвищення ефективності організації підприємницької діяльності та досягнення оптимальних результатів.

Прийняття рішень з управління потоками в значній мірі ґрунтується на інтуїції кваліфікованих постачальників, спеціалістів зі збуту, виробничого персоналу, транспортників. Розвиваючи методичний апарат, сучасна логістика, поряд з розробкою і використанням формалізованих методів прийняття рішень, шукає можливості широкого застосування досвіду названої категорії професіоналів. З цією метою розробляються так звані системи експертної комп'ютерної підтримки, що дозволяють персоналу, який не має глибокої підготовки в логістиці, приймати швидкі і досить ефективні рішення [25].

До систем експертної комп'ютерної підтримки логістичних методів відносяться [2, 5, 20-22]:

- MRP (Material requirements planning);
- MRP II (Manufacturing Resource Planning);
- ERP (Enterprise Resource Planning);
- DRP (Distribution Resource Planning).

Розглянемо кожен з них більш детально.

MRP (планування потреби в матеріалах). Ідея системи «планування потреб у матеріалах» – спочатку визначається, скільки і в які терміни необхідно виробити готової продукції. Потім визначається час і необхідну кількість матеріальних ресурсів для виконання виробничого плану. Основна мета системи – забезпечення потоку планових обсягів матеріальних ресурсів і запасів продукції на горизонті

планування.

Необхідні умови для впровадження системи "планування потреб/ресурсів" включають:

1. Використання ефективних математичних методів прогнозування, планування і організації виробничих процесів.
2. Наявність обчислювальної техніки, що дозволяє автоматизувати оптимізаційні завдання, планування і управління виробництвом, а також оперативне управління технологічними процесами.

При виборі методу організації управління матеріальними потоками важливо враховувати тип попиту на продукцію:

- Незалежний попит відбувається, коли кожен покупець самостійно визначає свої потреби.
- Залежний попит виникає, коли попит на компоненти або матеріали пов'язаний з виробничим планом.

Для залежного попиту ефективним є метод планування потреб у матеріалах (Material Requirements Planning, MRP), що полягає у розрахунку необхідних матеріалів для виробництва продукції з урахуванням виробничого графіка. Основні переваги MRP включають:

- Розрахунок майбутніх потреб, а не минулого споживання.
- Зниження обсягів запасів і, відповідно, економію фінансових ресурсів, площі і персоналу.
- Підвищення швидкості оборотності запасів і уникнення затримок через нестачу матеріалів.
- Можливість використання даних MRP для планування інших логістичних операцій.

Впровадження системи MRP дозволяє оптимізувати виробничі процеси і забезпечити більш ефективне управління матеріальними потоками на підприємстві.

Проблеми, які виникають у системі MRP, включають:

- Вимагається значний обсяг деталізованої і точної інформації і обчислень.
- Низька гнучкість системи, що не дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.
- Складність та велика масштабність систем управління, що може призводити до численних збоїв.
- Можливість неефективності розміру замовлень, який пропонується MRP.
- Недооцінка обмежень за потужністю та іншими параметрами.
- Високі витрати і тривалість впровадження.

Одним з розширень MRP є Manufacturing Resource Planning (MRPII), що включає планування всіх інших виробничих ресурсів, таких як співробітники, обладнання, споруди, фінанси, транспорт і т.д. MRPII розширює функціональні можливості, включаючи управління складами, постачанням, продажами і виробництвом. Це дозволяє виробничим підприємствам інтегрувати функції обліку та фінансового управління в єдину систему.

Однією з особливостей системи (у порівнянні з MRP) є здатність враховувати затримки або відсутність необхідних матеріалів на складі. Якщо всі вихідні дані і процедури планування виконані правильно і всі відхилення від плану враховуються своєчасно, то всі поставки деталей і матеріалів мають бути здійснені точно вчасно.

Ще одна відмінність MRPII від MRP полягає у функції планування виробничих потужностей, яка дозволяє аналізувати потреби в матеріалах у контексті наявних виробничих ресурсів і їх можливостей, а також з урахуванням поточного і майбутнього завантаження.

Система MRPII забезпечує синхронізацію цілей підприємства з можливостями їх досягнення. Функції, такі як маркетинг, фінанси і виробництво, є узгодженими і взаємопов'язаними. Наприклад, маркетинг і виробництво повинні тісно співпрацювати (щоденно або щотижнево), щоб оперативно реагувати на зміни в попиті або внутрішні ситуації на підприємстві.

Зміни, такі як коригування обсягів замовлень, їх скасування або уточнення дат відвантажень, час від часу можуть бути необхідними. Усі такі зміни відображаються у основному виробничому плані. Керівники підприємства і

виробництва мають можливість коригувати плани у зв'язку зі змінами в прогнозах попиту, з урахуванням обмежень, які накладаються системою планування. Це забезпечує ефективне управління ресурсами підприємства в умовах змінюючогося ринкового середовища.

Є кілька обмежень, які часто зустрічаються на практиці і впливають на ефективність використання системи MRPII. По-перше, всі специфікації продуктів повинні бути абсолютно точними. Якщо в специфікаціях неправильно вказана застосовність, це може призвести або до надлишків, або до дефіциту. По-друге, неправильно вказаний час виробництва або закупівлі може призвести до запуску відповідних процесів занадто рано або занадто пізно. По-третє, якщо терміни поставок не дотримуються або деякі з доставлених продуктів виявляються бракованими і це не фіксується вчасно, це неминуче призведе до відсутності необхідних деталей у потрібний час і так далі.

Система MRP II рідко працює ідеально, оскільки забезпечити настільки жорсткий контроль над вихідними даними завжди не можливо (час від часу трапляються помилки в специфікаціях, технології, оцінках наявних запасів і т.п.). Крім того, не всі операції виконуються так, як заплановано (брак, невідповідність якості, порушення термінів і т.д.).

ERP-система є комплексною інформаційною системою, орієнтованою на фінансово-логістичний управлінський процес, яка використовується для планування і управління ресурсами усієї організації, необхідними для здійснення, виробництва, відвантаження та обліку замовлень клієнтів. ERP-система відрізняється від традиційної MRP II-системи за технічними характеристиками, такими як графічний інтерфейс користувача, реляційна база даних, використання мов четвертого покоління при розробці програмного забезпечення, інструменти автоматизованої розробки програм, архітектура клієнт-сервер та можливість роботи на відкритих системах. ERP використовується для ефективного планування та управління всіма ресурсами, які необхідні для обробки, виробництва, відвантаження та обліку замовлень клієнтів в різних типах організацій, включаючи виробничі, логістичні та сервісні компанії.

Для ефективного ведення бізнесу працівники змушені відслідковувати і обробляти величезні обсяги інформації. Чим більше зростає бізнес, тим більше клієнтів, партнерів, тим гостріше стає питання про необхідність застосування ефективних інструментів ведення підприємницької діяльності.

Більшість сучасних ERP систем засновані на модульному принципі, що дозволяє клієнтам вибирати та впроваджувати лише ті модулі, які є потрібними для них. Модулі різних ERP систем можуть відрізнятися як за назвами, так і за змістом. Однак існує набір основних функцій, які можна вважати стандартними для всіх ERP систем:

- Управління конструкторськими і технологічними специфікаціями, що визначають склад кінцевого виробу, потрібні матеріальні ресурси та операції для його виготовлення.

- Управління попитом і розробка планів продажів і виробництва для прогнозування попиту та планування виробництва.

- Планування потреб в матеріалах, яке дозволяє визначити обсяги різних матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, комплектуючих), їхні терміни поставок і розміри партій.

- Управління запасами і закупівельною діяльністю.

- Планування виробничих потужностей, що включає контроль доступних потужностей і планування їх завантаження на різних рівнях деталізації від укрупненого до окремих робочих центрів.

- Фінансові функції, які включають фінансовий облік, управлінський облік і оперативне управління фінансами.

- Управлінські функції проектів, що забезпечують планування завдань проекту та ресурсів, необхідних для їх виконання.

Ці функції становлять основу для ефективного планування та управління всіма ресурсами організації в ERP системах.

ERP система автоматизує ключові бізнес-процеси підприємства, такі як обробка замовлень клієнтів, включаючи прийом замовлення, планування виконання, виробництво, відвантаження, фактурування, оплату та інші аспекти.

Завдяки ERP системі завжди доступна необхідна інформація, така як історія замовлень, платежів, наявність товарів на складі, очікувані поставки з виробництва тощо. Усі користувачі підприємства працюють з однією комп'ютерною системою та мають доступ до єдиної бази даних, в якій зберігається інформація про кожне нове замовлення.

Після того як один з відділів завершить обробку замовлення клієнта, наприклад, оцінку вартості чи часу виготовлення, інформація автоматично передається до іншого відділу, наприклад відділу планування або виробництва. Щоб визначити поточний статус замовлення, достатньо увійти в ERP систему та ввести його номер. При налагоджених процедурах робота замовленнями клієнтів прискорюється, що дозволяє підприємству оперативно задовольняти потреби клієнтів.

Основне завдання ERP системи полягає у досягненні оптимізації всіх вищезазначених процесів за часом і ресурсами. Часто комплект ERP програм включає базовий ERP пакет, до якого можуть бути підключені спеціалізовані продукти третіх фірм через відповідні інтерфейси, наприклад, для електронної комерції, OLAP аналітики, автоматизації продажів і т.д.

DRP системи базуються на споживчому попиті, який фірма не може контролювати, тому вони стикаються з додатковими вимогами і обмеженнями у політиці управління запасами готової продукції в розподільних мережах, навпаки від систем MRP, де виробничий розклад контролюється самою фірмою-виробником, тому умови є більш чітко визначеними. DRP системи планують і контролюють рівні запасів на базах і складах підприємства, у власній товаропровідній мережі або у оптових торгових посередників.

Досліджено основні методи логістики, такі як системний аналіз, кібернетика, економіко-математичне моделювання, методи дослідження операцій і прогностичний метод. Запропоновано використання експертної комп'ютерної підтримки логістичних процесів для підвищення ефективності управлінських рішень.

Таким чином, результативність логістичної системи визначається

доступністю запасів, продуктивністю і якістю діяльності, а величина загальних витрат на логістику знаходиться в безпосередньому зв'язку з бажаним рівнем результативності. Умовою для створення ефективної системи логістики є застосування сучасних методів у підприємницькій діяльності, вміння підтримувати рівновагу між рівнем логістичного сервісу і величиною загальних витрат [23].

1.3 Особливості виробничої та збутової логістики підприємства

Логістика є частиною процесу ланцюга поставок, де результативне планування, здійснення і контроль над її основними етапами, включає в себе зберігання і пересування продукції, а також напрямок пов'язаних з цим послуг і потоків інформації від точки поставки до кінцевого користувача для виконання вимог клієнта [19]. При вирішенні певних проблем, які пов'язані з логістикою, необхідно виходити з конкретної виробничої діяльності підприємства. Для цього керівництвом логістика розглядається, як об'єкт управління, а саме:

1. Логістика як оперативна діяльність – транспорт, склади, обладнання, маркетинг, бухгалтерський облік та обмін інформацією, обслуговування клієнтів.

2. Логістика як діяльність, яка пов'язана з управлінням підприємства, надає всі можливості для результативного спільного управління і забезпечує гнучкість в умовах конкуренції.

3. Логістика як спосіб мислення, дає можливість розглядати різні логістичні процеси в сукупності, що має взаємні причинно-наслідкові зв'язки.

4. Логістика, як область науки, вивчає різні методи, використовуючи функціонування логістичних процесів і пов'язаних з ними явищ.

Логістика в першу чергу є стратегічним управлінням, яке сприяє покращенню стратегічного положення підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Це спосіб мислення, що охоплює всі аспекти діяльності і рівні підприємства, а також напрямки дій, що підтримують різні функціональні підрозділи. При створенні відділу логістики на підприємстві його головним завданням є координація всіх дій, пов'язаних з логістикою.

Суб'єкт підприємництва може організувати свою роботу, яка пов'язана з логістикою, в такий спосіб [20]:

- створити свій власний відділ, який організовує дії, пов'язані з логістикою;
- купити окремі логістичні послуги у сторонньої організації, що надає логістичні послуги (транспортування, зберігання і вантажопереробка і ін.);
- купити логістичні послуги, застосовуючи довгострокові контракти. В цьому разі формуються стратегічні альянси, сторони, пов'язані з доставкою (відправник і одержувач товару) домовляються про використання загальної фірми, яка надає логістичні послуги, тобто про використання третьої сторони.

Одним із варіантів удосконалення логістичної системи є вдосконалення виробничого процесу. Удосконалення виробничого процесу на підприємстві залежить від кількох факторів, які мають безпосередній вплив на нього:

- Впровадження нових технологій та автоматизація виробничих процесів.
- Розвиток ринку та його забезпеченість.
- Стан екології у світі.
- Фінансовий стан підприємства та можливість використання інновацій.

У різних галузях виробництва продукція відрізняється своїми характеристиками, методами виробництва, засобами, що використовуються в процесі виробництва. Це визначає вибір виробничого процесу на підприємстві і впливає на стратегію організації та контролю за виробничими процесами. Завдання раціональної організації виробничих процесів полягає в інтеграції всіх елементів, які забезпечують процес виробництва в єдину виробничу систему, де всі елементи взаємодіють задля досягнення спільної мети.

Збут є невід'ємною частиною логістичної системи, яка забезпечує розподіл та реалізацію продукції. Логістика збуту спрямована на задоволення потреб споживачів з мінімальними витратами для підприємства. У логістиці збуту виділяють два основних завдання:

- Вивчення потреб ринку, яке здійснюється за допомогою маркетингу.

- Розроблення та впровадження способів і методів найповнішого задоволення потреб виробників і споживачів через більш ефективну організацію транспортно-експедиційного обслуговування.

Ці завдання забезпечують ефективне управління збутовою діяльністю, сприяючи покращенню сервісу та оптимізації витрат на логістичні операції.

З цього випливають принаймні два основні висновки. По-перше, застосування логістичного підходу до організації збутової діяльності відкриває нові можливості для всіх учасників товарного обміну, включаючи виробників, споживачів і комерційних посередників. По-друге, для повного використання потенціалу логістики необхідно створити сприятливі умови, які включають матеріально-технічні (виробнича інфраструктура), організаційно-економічні (законодавча і нормативна база) та інформаційно-технічні (обчислювальна техніка та програмне забезпечення) складові для застосування логістичних моделей і методів [17, с. 18].

Управління транспортною технологією з метою ефективного обслуговування ринків включає інтеграцію та координацію заходів управління запасами, зберіганням та обробленням вантажів, а також управління транспортними засобами [18]. Удосконалення транспортної складової логістичної системи може виражатися у:

- Підвищенні своєчасності доставки товару.
- Скороченні терміну доставки.
- Зниженні загальних витрат на транспортування.
- Підвищенні рівня збереження товару.
- Раціоналізації транспортування шляхом зміни методів перевезень.

Основними завданнями транспортної логістичної системи є координація транспортного обслуговування споживачів згідно з їх замовленнями та комплексний підхід до забезпечення всіх умов доставки з мінімізацією витрат. Вирішення цих завдань є можливим завдяки логістиці.

Ефективне управління виробничою та збутовою логістикою є критично важливим для успіху підприємства. Це включає оптимізацію процесів постачання,

виробництва, зберігання та розподілу продукції з метою мінімізації витрат і підвищення задоволеності клієнтів. Розглянемо основні аспекти управління виробничою та збутовою логістикою.

1. Управління постачанням:

- Планування потреб у матеріалах: Визначення необхідної кількості матеріалів та сировини для виробництва на основі прогнозів попиту і виробничих планів.

- Вибір постачальників: Ретельний відбір постачальників, що забезпечують високу якість матеріалів, надійність постачання та конкурентоспроможні ціни.

- Укладання договорів: Укладення довгострокових контрактів з постачальниками для забезпечення стабільності постачань і вигідних умов закупівлі.

2. Управління виробництвом:

- Планування виробництва: Розробка детальних виробничих планів з урахуванням обсягів замовлень, наявних запасів і виробничих потужностей.

- Контроль якості: Впровадження системи контролю якості на всіх етапах виробничого процесу для забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам.

- Оптимізація процесів: Використання методів Lean та Six Sigma для мінімізації відходів, підвищення ефективності виробництва та зниження витрат.

3. Управління запасами:

- Моніторинг запасів: Постійний моніторинг рівня запасів матеріалів та готової продукції для запобігання дефіциту або надлишку.

- Оптимізація запасів: Використання методів Just-In-Time (JIT) та систем автоматизованого управління запасами для забезпечення своєчасного постачання матеріалів і продукції.

4. Управління зберіганням:

- Організація складів: Раціональне розміщення складів та оптимізація внутрішніх логістичних процесів для зниження витрат на зберігання та обробку товарів.

- Автоматизація складів: Використання сучасних технологій для автоматизації складських операцій, підвищення точності та швидкості обробки замовлень.

5. Управління збутом:

- Канали збуту: Вибір ефективних каналів збуту, включаючи прямі продажі, дистриб'юторські мережі та електронну комерцію.

- Планування продажів: Розробка прогнозів продажів та планів реалізації з урахуванням сезонних коливань, маркетингових кампаній та ринкових трендів.

- Маркетингова підтримка: Проведення рекламних кампаній, акцій та інших маркетингових заходів для стимулювання попиту та підвищення обізнаності про бренд.

6. Управління розподілом:

- Логістика розподілу: Планування маршрутів доставки, вибір оптимальних транспортних засобів та партнерів для забезпечення своєчасної доставки продукції клієнтам.

- Клієнтоорієнтованість: Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, включаючи своєчасну доставку, зручні умови повернення товарів та швидку обробку замовлень.

7. Інформаційні технології:

- Системи управління ланцюгами постачання (SCM): Використання спеціалізованих програмних рішень для інтеграції та автоматизації всіх логістичних процесів.

- Аналітика та прогнозування: Застосування сучасних методів аналітики для прогнозування попиту, оптимізації запасів та планування виробництва.

Напрямами удосконалення управління виробничою та збутовою логістикою є:

- Оптимізація постачань: Впровадження системи управління відносинами з постачальниками (SRM) для підвищення ефективності взаємодії з постачальниками та забезпечення стабільності постачань.
- Вдосконалення виробничих процесів: Використання методів Lean та Six Sigma для підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та забезпечення високої якості продукції.
- Автоматизація складів: Впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS) для підвищення ефективності зберігання та обробки товарів.
- Ефективне управління запасами: Використання методів Just-In-Time та систем автоматизованого управління запасами для оптимізації рівня запасів.
- Розширення каналів збуту: Розвиток електронної комерції та інших сучасних каналів збуту для розширення ринкових можливостей та підвищення продажів.
- Впровадження сучасних технологій: Використання систем управління ланцюгами постачання (SCM) та аналітичних інструментів для інтеграції та оптимізації всіх логістичних процесів.

Ці заходи допоможуть підприємству підвищити ефективність виробничої та збутової логістики, знизити витрати, забезпечити високу якість продукції та задовольнити потреби клієнтів.

2 АНАЛІЗ РИНКУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз ринку одягу в Україні

Сьогодні одяг відіграє не лише стратегічну роль у задоволенні базових потреб населення, а й служить засобом вираження естетичних вподобань, соціальної ідентифікації та диференціації. Глобалізаційні процеси, розвиток світової економіки та зростання населення призвели до значного збільшення виробництва одягу та стрімкого перерозподілу його обсягів у світовій торгівлі. Сучасна кон'юнктура світового ринку одягу значно змінилася через інтенсивне зростання виробництва різноманітних видів одягу, вплив моди та зміну смаків споживачів. Умови глобалізації зумовлюють одну з найшвидше розвиваються сфер економіки - попит і пропозиція одягу.

Ринок одягу є важливим сегментом легкої промисловості та одним з ключових на товарному ринку, що відповідає потребам всіх шарів населення у вбранні. У сучасному світі він виконує не лише функцію захисту і гігієни, а й є важливим елементом естетичного вираження.

Ринок одягу представляє собою складну та різноманітну систему взаємодії між виробниками, посередниками та споживачами, спрямовану на купівлю та продаж предметів першої необхідності - одягу. Його структура включає такі сегменти, як первинне, вторинне та торговий.

Первинний сегмент охоплює виробництво сировини та матеріалів необхідних для виготовлення одягу, що здійснюється постачальниками сировини, матеріалів та дизайнерами тканин.

Вторинний сегмент включає виробництво самого одягу, де працюють масові виробники, індивідуальні модельєри та шоуруми.

Торговий сегмент охоплює споживачів, посередників та мережі реалізації готової продукції, такі як бутики, моно- та мультибрендові торгові точки у великих торгових центрах, сток-центри, речові ринки та Інтернет-платформи.

На ринку одягу в Україні значну частину складає імпортна продукція, хоча вітчизняні виробники також представлені у різних сегментах: професійний, дизайнерський, діловий, верхній, весільний та святковий одяг, домашній, кежуал та інше. Зміна моди створює складний глобальний бізнес, який об'єднує функціональність, естетику та передові технології.

Текстильні та швейні компанії в Україні потребують базових навичок для розвитку експорту, як і держава на рівні макроекономічної політики. Відсутність національних інструментів, які б підтримували українські компанії у керуванні експортом, є однією з проблем. Інституційні органи виявляються більш реактивними (наприклад, боротьба з дешевим і, в більшості випадків, нелегальним імпортом одягу з Китаю та інших країн), ніж проактивними (наприклад, навчання компаній розвивати свої підприємницькі навички або знаходити потенційних бізнес-клієнтів за кордоном).

Сегментація ринку одягу проводиться за різними критеріями: географічними характеристиками, демографічними ознаками, призначенням, моделями, масштабами виробництва, рівнем доходів, сезонністю, брендуванням, особистими ознаками та стилем споживання тощо (див. рис. 2.1).

Найбільша частка ринку одягу в Україні припадає на сегмент масмаркету. Компанії, що діють в цьому сегменті, пропонують широкому колу споживачів стандартний асортимент товарів з економією на виробництві та маркетингові витрати. Висока доступність товарів, середня якість та широке розповсюдження торгових точок роблять масмаркет привабливим для споживачів середнього класу за ціною.

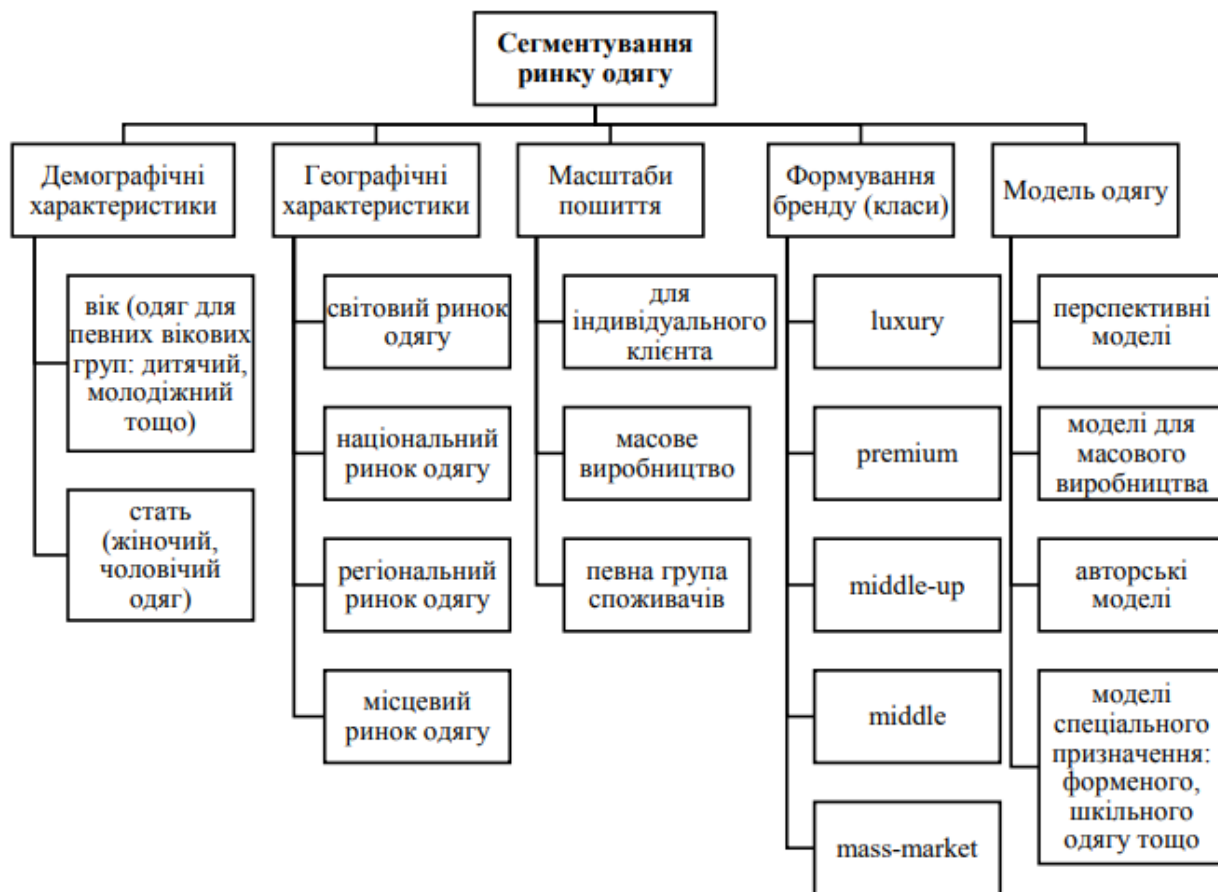


Рис. 2.1 – Сегментування ринку одягу [27]

Формування ціни на ринку одягу підпорядковане декількох основним факторам [27]:

– вартість сировини і матеріалів такої як тканини, фурнітура, фарби і фінішні матеріали, впливає на загальну вартість виробництва одягу. Зміни в цінах на сировину можуть впливати на кінцеву ціну продукту; Для прикладу, близько 40% матеріалів компанії-лідера ринку INDITEX закупляє у фірми Comditel, яка входить до компанії. В даному випадку підприємство само диктує умови співробітництва з постачальниками.

– високі витрати на виробництво та відсутність власних фабрик можуть призводити до високих кінцевих цін на товар;

– виробники одягу, які відрізняються унікальним дизайном та високою якістю, можуть встановлювати вищі ціни, особливо якщо вони мають сильну репутацію на ринку;

– ступінь конкуренції на ринку одягу впливає на формування цін. У ситуації, коли на ринку присутні багато конкуруючих брендів, ціни можуть бути меншими, оскільки компанії змушені знижувати ціни, щоб залучити клієнтів. Для деяких компаній, нижчі ціни на ринку є основною конкурентною перевагою (Sinsay, LC Waikiki);

– рівень попиту на певні категорії одягу може впливати на ціни. У разі високого попиту на певні товари або бренди, виробники можуть підвищити ціни. Зворотно, при низькому попиті може бути зниження цін, щоб стимулювати продажі;

– маркетингові стратегії, такі як реклама, просування бренду, знижки та акції впливають на споживачів і їх сприйняття цін. Компанії можуть встановлювати конкурентні ціни або застосовувати стратегії преміальних цін в залежності від своєї маркетингової стратегії;

- зміни валютних курсів можуть впливати на ціни імпортованого одягу. При зміні курсу валюти можуть змінюватись вартість сировини, логістики та інших компонентів, що впливають на кінцеву ціну.

Маркетингове дослідження ринку одягу в Україні, проведене в лютому 2022 року [28], до початку повномасштабної агресії Росії, свідчить, що в період 2018-2021 років ринок одягу в Україні динамічно розвивався разом із зростанням купівельної спроможності населення нашої країни. Подолавши наслідки кризи 2015 року, українці стали більше витратити гроші на товари не першої необхідності, зокрема, активніше купувати продукцію ринку одягу в Україні. При цьому споживачі знову почали керуватися при виборі не тільки ціною товару, а й посилили увагу на якість крою, пошиття та матеріал, сучасність дизайну.

Економічна криза сприяла формуванню інтересу українців до вітчизняних брендів одягу, таких як Vovk, Arber, VDone, a.Tan, Goldi, Kleo. Їхня продукція відрізняється якістю на рівні відомих міжнародних торгових марок у поєднанні з

нижчою вартістю через відсутність націнки на бренд. Загалом оператори ринку одягу в Україні, як виробники, так і імпортери, у період, що досліджувався, орієнтувалися на споживачів із середнім та низьким рівнем доходу.

Моніторинг ринку одягу в Україні дозволив виділити такі фактори, які найбільше впливали на дану сферу бізнесу:

- зростання купівельної спроможності споживачів; З 2018 до 2021 року середня заробітна плата в Україні зросла на 58%, з 8867 до 14018 гривень, що сприяло активізації попиту на продукцію ринку одягу.
- збільшення плати за оренду торгової площі; У 2021 році торгові центри підвищили орендні ставки в середньому на 30%, відмовившись від знижок, що надавалися магазинам у період антиковідного карантину. Оператори ринку одягу в Україні віддавали за оренду близько 20-25% виторгу торгової точки.
- високі мита на імпорт продукції ринку одягу в Україні. На початок 2022 року мито на ввезення імпортного одягу в Україну становило 12%, в окремих категоріях одягу воно доходило до 30% і 40%. Рітейлери включають ці мита в ціну товару.

У процесі аналізу ринку одягу в Україні визначено деякі характерні для нього тренди розвитку:

- 1) перехід частини продажів на електронні торгові майданчики;

Дедалі більше українських покупців користуються перевагами онлайн-шопінгу, такими як можливість швидкого перегляду асортименту та порівняння товарів із різних інтернет-магазинів. Оператори ринку одягу в Україні, які розвивають електронну торгівлю, намагаються нівелювати її недоліки, пропонуючи послуги доставки товару з можливістю примірки та повернення.

- 2) купівля одягу за кордоном та використання міжнародних систем доставки;

Високі мита та орендні ставки для магазинів призвели до того, що продукція ринку одягу в Україні коштує дорожче, ніж аналоги в інших країнах. У зв'язку з цим українським споживачам стало вигідно купувати одяг на закордонних майданчиках та користуватися системами міжнародної доставки. Підкріпив цю

тенденцію ухвалений у січні 2022 року закон про збільшення ліміту безмитної доставки для фізичних осіб зі 100 до 150 євро.

3) прихід на ринок одягу в Україні великих світових брендів ритейлів.

Найбільші частки в нашій країні серед імпортерів одягу в 2021 займали торгові марки LPP, LC Waikiki і Zara.

У 2019-20 рр. понад 50 % українського ринку одягу та взуття — загальною вартістю в 60 млрд грн — належало світовим торговим операторам. Значний внесок на розвиток ринку надала пандемія 2020 року, насамперед карантин вплинув на заробіток людей, частина втратила роботу, частина втратила прибутки на термін обмежувальних заходів, що скоротило кількість населення, яке могло витратити гроші на покупки одягу та взуття. Однак деякі напрямки легкої промисловості, навпаки, змогли привернути увагу покупців під час карантину:

- ринок домашнього одягу та взуття, зручний і практичний одяг та взуття для будинку став більш затребуваним.

- ринок спортивного одягу та взуття, ця категорія товарів зросла разом із інтересом до спорту, який на сьогоднішній день є тенденцією як у всьому світі, так і в Україні.

З початком повномасштабного вторгнення частка імпортованої продукції знизилась на 60 %. Бренд H&M та магазини групи Inditex, в яку входять Zara, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti та Oysho закрились одразу після початку бойових дій. Дефіцит імпортного одягу створює сприятливі умови для розвитку українських виробників але гравці ринку відзначають зниження попиту через міграцію українців, падіння доходів та зміну пріоритетів [28].

Фактори, які впливають на попит на одяг та взуття:

1. Економічна криза та падіння купівельної спроможності населення, які пов'язані з війною.
2. Міграція населення
3. Високі мита на ввезення імпортного одягу.
4. Високі орендні ставки

У 2022 році спостерігається ряд значущих тенденцій у секторі одягу, що відрізняються від попередніх років, зокрема в порівнянні з 2021 роком. Загалом відзначається збільшення імпорту трикотажного одягу, зокрема спортивного одягу, який показав найбільший приріст поставок серед спортивного одягу. Цей ріст обумовлений зміною у виборі українців на користь більш практичного та комфортного одягу.

Також помітно зросли обсяги імпорту чоловічого одягу, що свідчить про підвищений інтерес до цієї категорії. У той же час спостерігається помітне зниження поставок дитячого одягу, що пояснюється демографічними змінами в країні, зокрема міграцією жінок з дітьми за кордон.

Особливий попит спостерігається на трикотажний чоловічий одяг і білизну, які закуповувалися зокрема для військових та тих, хто знаходиться на тимчасово окупованих територіях.

У 2022 році п'ять категорій одягу, а саме костюми спортивні, костюми та комплекти чоловічі, верхній одяг чоловічий, светри, джемperi та інші вироби трикотажні, білизна чоловіча, склали 64% від загального обсягу. Видно, що попит перемістився в напрямку товарів без гендерної прив'язки, зокрема в товарні групи, призначені для чоловіків, які мають певний брендовий статус..

Частки досліджуваних груп одягу за обсягами імпорту в грошах у 2022 р., %



Джерело: за даними Державної митної служби України, оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.2 – Структура груп одягу за обсягами імпорту у 2022 р. [29]

Наразі в Україні є ніша не задоволеного попиту на одяг сегменту «швидкої моди». На фоні економічної нестабільності зростає попит на одяг в низькому ціновому сегменті та той, що був використаний. Зросли як поставки, так і попит на спортивний та аутдор одяг та взуття. Також окремою тенденцією, яка продовжує розвиток, є онлайн-торгівля. На довгостроковому відрізку, вірогідно, розвиток в цій галузі буде технологічним, можливо з залученням штучного інтелекту та/або доповненої реальності [29].

2.2 Історія розвитку та логістичного менеджменту ФОП Човгун Д.С

Я зареєстрований як ФОП Човгун Дмитро Русланович, є початківцем у підприємстві, допомагаю розвивати та масштабувати бренд чоловічого одягу «Buzz – Wear». За 3 роки роботи маємо більше 150 клієнтів, які успішно здійснили покупку в нашому онлайн-магазині. Перший етапи розвитку бізнесу полягав у виготовленні одягу на умовах аутсорсингу.

Особливості логістичного менеджменту ФОП – власника онлайн-магазину продажу одягу з використанням аутсорсингу наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Переваги та виклики логістичного менеджменту ФОП – власника онлайн-магазину продажу одягу з використанням аутсорсингу

Аспект	Особливості
Гнучкість і масштабованість	Перевага: Використання аутсорсингу дозволяє швидко масштабувати логістичні операції відповідно до зростаючого попиту та обсягів продажів без значних капіталовкладень. Виклик: Висока залежність від зовнішніх партнерів може впливати на здатність швидко реагувати на зміни у попиті та сезонні коливання
Зниження витрат	Фінансові: Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на власну логістичну інфраструктуру, включаючи склади, транспортні засоби та персонал. Людські: Можливість зосередитися на основних бізнес-процесах, таких як маркетинг, обслуговування клієнтів та розвиток продукту, делегуючи логістичні операції професіоналам.
Швидкість доставки	Перевага: Співпраця з досвідченими логістичними компаніями дозволяє забезпечити швидку та надійну доставку товарів клієнтам. Виклик: Забезпечення своєчасної доставки може бути проблематичним у разі затримок або проблем у роботі логістичних партнерів
Інтеграція та автоматизація	Перевага: Використання сучасних технологій та програмного забезпечення для інтеграції систем онлайн-магазину з логістичними системами партнерів

	забезпечує ефективне управління замовленнями та запасами. Виклик: Потреба в технічній підтримці та постійному оновленні програмного забезпечення для забезпечення безперебійної роботи.
Контроль якості	Перевага: Співпраця з надійними логістичними компаніями забезпечує високу якість обслуговування клієнтів, включаючи обробку та доставку замовлень. Виклик: Необхідність постійного моніторингу якості послуг, що надаються аутсорсинговими партнерами, для забезпечення відповідності стандартам бренду.
Клієнтоорієнтованість	Перевага: Можливість зосередитися на поліпшенні клієнтського досвіду, використовуючи час та ресурси, зекономлені завдяки аутсорсингу. Виклик: Висока залежність від якості обслуговування, яке надають логістичні партнери, може впливати на задоволеність клієнтів
Управління запасами	Перевага: Використання аутсорсингу для управління запасами дозволяє ефективно контролювати рівень товарів на складі та уникати дефіциту або надлишку. Виклик: Забезпечення точності даних щодо запасів та своєчасного оновлення інформації може бути складним без належної координації з партнерами

Використання аутсорсингу дозволяє онлайн-магазину швидко адаптуватися до змін ринкових умов і попиту, зменшуючи необхідність великих капіталовкладень у логістичну інфраструктуру. Співпраця з професійними логістичними компаніями забезпечує високу якість обслуговування клієнтів, що підвищує їх задоволеність та лояльність. Однак висока залежність від аутсорсингових партнерів створює ризики, пов'язані з якістю їх обслуговування та

стабільністю співпраці, необхідністю постійного контролю та моніторингу діяльності аутсорсингових партнерів для забезпечення відповідності високим стандартам якості.

Таким чином, для успішного логістичного менеджменту з використанням аутсорсингу, ФОП слід ретельно обирати партнерів, встановлювати чіткі критерії якості обслуговування та постійно контролювати їх виконання. Це дозволить забезпечити ефективне управління логістикою та задовольнити потреби клієнтів на високому рівні.

Наразі прийнято рішення створювати власний цех, щоб оперативніше відправляти замовлення клієнтам та покращити якість продукту. Це допоможе виробляти одяг у більших масштабах та відповідно піднімати економіку країни разом у такий складний для всіх час.

Власне виробництво розташували у м. Вінниця, за адресою вул. Лебединського 34. Діяльність компанії розпочалась з 2019 року, на даний час орендуємо приміщення площею 170 м. кв.

До війни ФОП Човгун Д.Р. займався роздрібною торгівлею чоловічого одягу, в тому числі під власною торговою маркою «Level Up UA», в цьому ж році було створено бренд чоловічого одягу «Buzz – Wear», який зараз активно розвивається та масштабується.

Зараз ми виготовляємо чоловічий одяг на швейних виробництвах, а саме: верхній одяг, сорочки, футболки, кофти, лонгсліви, спортивні костюми ін. Продаємо через власні інтернет магазини та соціальні мережі.

Внаслідок війни, ситуація в бізнесі різко змінилася. Замовлення стали рідше, більшість контрактів призупинилися, а логістика стала більш складною. Пошив на аутсорсі виявився надто дорогим та проблемним з погляду контролю якості.

Відтак, виникла необхідність у власній студії пошиву, щоб мати можливість незалежно виготовляти чоловічий одяг. План полягає в початковому пошиві сорочок та шортів, з метою майбутнього розширення асортименту до включення верхнього одягу, зокрема курток. З урахуванням наближення холодної пори року,

була розроблена колекція теплого одягу, зокрема флісових костюмів, бомберів, пальт та виробів з еко-шкіри.

Цільова аудиторія бренду складається переважно з суспільно активних чоловіків з середнім та вищим рівнем доходу. Вони представляють різноманітні професійні групи, зокрема керівників бізнесів, власників компаній, управлінців банків, державних посадовців, службовців у вищих структурах державного управління, відомих лікарів та представників наукової спільноти, а також творчої інтелігенції. Серед нашої клієнтської бази також є молоді професіонали, які тільки починають свою кар'єру, але вже цінують якісний та стильний одяг.

Клієнти залишаються на зв'язку завдяки високій довірі до бренду та продовжують здійснювати покупки через наш інтернет-магазин. Компанія активно працює над збереженням цього зв'язку, пропонуючи зручні умови доставки та високий рівень обслуговування, що дозволяє клієнтам відчувати себе важливими і цінними.

Продукт компанії відзначається своєю повсякденністю та універсальністю, що дозволяє йому стати популярним серед різних верств цільової аудиторії. Це означає можливість привертати нових клієнтів та постійно розширювати нашу цільову аудиторію, які цінують вироби за якість, стиль та універсальність, які дозволяють їм виглядати стильно та впевнено в будь-яких обставинах.

Крім того, враховуючи важливість зручності та функціональності одягу для сучасних чоловіків, продукція відповідає їхнім потребам у комфорту та практичності. Підприємство також враховує актуальні тенденції моди та інновації у виробництві, що дозволяє нам пропонувати нашим клієнтам сучасні та стильні рішення.

Команда постійно аналізує ринок та вивчає вподобання клієнтів, що дозволяє нам бути гнучкими та оперативно реагувати на зміни попиту. Це сприяє формуванню довгострокових стосунків з клієнтами та підтримці високого рівня їхньої лояльності до нашого бренду.

Проаналізуємо переваги, які дає продукція клієнтам та покупцям:

- Модерний та інтелігентний стиль. Відповідь на потреби клієнтів у

модному та стильному одязі, який допомагає їм виглядати сучасно та інтелігентно, підкреслюючи їхню унікальність та індивідуальний стиль.

- Діловий одяг з практичністю. Задоволення потреб клієнтів у діловому одязі, який відповідає вимогам ділового етикету, а також є практичним і функціональним. Вироби допомагають відчувати впевненість і комфорт на роботі.
- Комфортний відпочинковий одяг. Оскільки клієнти підтримують активний спосіб життя, вони потребують комфортного одягу для відпочинку та активного дозвілля. Колекції забезпечують комфорт під час відпочинку без втрати стилю.
- Якість та дизайн для подорожей. Подорожі є важливою частиною життя аудиторії. Вироби відповідають вимогам до якості та дизайну одягу, який виглядає стильно та зберігає привабливий вигляд навіть під час подорожей.
- Створення індивідуального стилю. Надання клієнтам можливості виражати свій індивідуальний стиль через вибір одягу, який дозволяє відчувати себе унікальними та особливими.
- Оновлення гардеробу за доступними цінами. Бренд дозволяє клієнтам регулярно оновлювати свій гардероб, відповідаючи світовим трендам моди, при цьому залишаючись в межах свого бюджету.

При формуванні цін компанія керується кількома ключовими принципами, що забезпечують конкурентоспроможність та стабільність прибутковості. Основною увагою є власні витрати, аналіз ринкової кон'юнктури та стратегії ціноутворення конкурентів.

Перш за все, враховуємо ціни місцевих магазинів, розташованих поблизу, що є важливим аспектом при визначенні конкурентоспроможних цін. Залучаючи дані про ціни конкурентів, ми можемо адаптувати наші цінові стратегії для забезпечення привабливості на ринку.

Крім того, для зменшення витрат на логістику та забезпечення конкурентоспроможних цін часто використовуємо метод, що базується на поточних ринкових цінах. Це дозволяє нам підтримувати стабільний рівень прибутку, забезпечуючи високу привабливість для споживачів.

Однак, з урахуванням надзвичайного стану війни та змін у логістиці, що призвели до зростання витрат на закупівлю сировини, активно ведемо закупівлі, щоб забезпечити стійкість цін на сировину та управляти ризиками, пов'язаними зі змінами цін і термінами поставок.

Цей підхід вимагає значних інвестицій у сировину та управління запасами, проте він дозволяє знизити ризики та забезпечити стабільність виробничих процесів. Такий стратегічний підхід до ціноутворення дозволяє компанії ефективно пристосовуватися до змін у ринкових умовах та зберігати конкурентоспроможність в умовах нестабільності.

2.3. SWOT-аналіз підприємства

SWOT-аналіз є потужним інструментом для стратегічного управління, який допомагає підприємствам оцінювати їхні внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози.

SWOT-аналіз є першим кроком у стратегічному плануванні. Він дозволяє компаніям збирати інформацію про свої внутрішні ресурси та здібності, а також про зовнішнє середовище, що дозволяє краще розуміти свої можливості та загрози.

Аналіз сильних сторін дозволяє компаніям розуміти, в чому вони сильні і що може стати їхньою конкурентною перевагою. Це допомагає визначити, які аспекти бізнесу слід підтримувати та розвивати.

Аналіз слабких сторін і загроз допомагає ідентифікувати потенційні ризики для бізнесу. Це дозволяє підприємствам планувати міри з мінімізації цих ризиків та підготовки до них.

Виявлення можливостей і загроз дозволяє компаніям адаптуватися до

змін на ринку і використовувати ці зовнішні фактори для своєї користі. Аналіз SWOT допомагає вибрати оптимальні стратегії для досягнення цілей компанії. Він дозволяє вибрати такі стратегії, які найкраще відповідають здібностям компанії та умовам ринку.

SWOT-аналіз дозволяє компаніям зосередитися на важливих аспектах їхнього бізнесу та уникнути розкиду ресурсів на неважливі або менш прибуткові напрямки. Враховуючи ці аспекти, SWOT-аналіз стає важливим інструментом для управлінського прийняття рішень, сприяє розробці стратегій, збільшує стійкість бізнесу до змін у середовищі і допомагає досягати конкурентних переваг. Розпочнемо проведення аналізу з дослідження ринку та конкурентів.

Наша компанія "Buzz – Wear" успішно діє на ринку чоловічого одягу та моди, який відомий своєю конкурентною та динамічною природою. Цей сегмент постійно змінюється під впливом модних тенденцій, сезонності та еволюції споживчих уподобань. Ринок чоловічого одягу є конкурентним, з великою кількістю брендів, які пропонують різноманітні стилі та рішення. Наша компанія конкурує з іншими брендами як на локальному рівні, так і в онлайн-середовищі.

Як модний бренд, нам потрібно постійно відслідковувати та впроваджувати актуальні модні тенденції у наші колекції. Сезонність відіграє важливу роль, оскільки наші клієнти шукають як стильні рішення для робочих днів, так і комфортний одяг для відпочинку та активного відпочинку. Ринок накладає високі вимоги до якості та дизайну одягу, звертаючи увагу на деталі, матеріали та виконання виробів.

Основними конкурентами на ринку одягу для нашої цільової аудиторії є італійські та американські бренди, такі як MaxMara Weekend, Falconeri та Tommy Hilfiger. Ці бренди відомі своїм використанням натуральних тканин та високою ціною за одиницю продукції. У порівнянні з ними, наші вироби пропонують аналогічну якість і дизайн за значно більш доступними цінами. Крім того, бізнес спеціалізується на виробництві одягу включно з великими

розмірами, що розширює нашу цільову аудиторію та вирішує їхні потреби.

Бізнес "Buzz – Wear" володіє кількома ключовими конкурентними перевагами, що визначають його успіх на ринку чоловічого одягу:

1. Власна студія пошиву: Ми маємо привілеєм власної виробничої бази, що дозволяє нам гнучко відшивати навіть невеликі партії товарів. Це дозволяє нам швидко реагувати на зміни в попиті та миттєво адаптувати виробництво під нові тренди та клієнтські вимоги.

2. Активне оновлення колекцій: Благодаря нашій студії пошиву ми можемо постійно оновлювати наші колекції, щоб завжди відповідати останнім модним тенденціям. Це дозволяє нам залишатися впереду конкурентів і пропонувати актуальний і стильний одяг.

3. Гнучка цінова політика: Наша спроможність виробляти невеликі партії дозволяє нам бути гнучкими в регулюванні цін. Ми можемо швидко адаптувати цінову політику під час зміни ринкових умов, що дозволяє нам підтримувати конкурентоспроможні ціни і зберігати свою маржу.

4. Якість і стиль: Ми визначаємося високою якістю і стилем нашої продукції. Наші вироби виготовляються з урахуванням найвищих стандартів якості та модних тенденцій, що дозволяє нам задовольняти навіть найвимогливіших клієнтів.

5. Сервіс та індивідуальний підхід: Ми надаємо високий рівень обслуговування, включаючи можливість індивідуального підбору розмірів та персоналізованого швидкого виготовлення. Це робить нас унікальними серед інших брендів.

Завдяки цим конкурентним перевагам підприємство не лише зберігає лідерство на ринку, але й продовжує залучати та задовольняти клієнтів, відповідаючи їхнім високим очікуванням щодо якості, стилю та сервісу.

Узагальнимо все вищенаведене в табл. 2.2 - SWOT-аналіз підприємства.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
• можливість виконати роботу швидко та невеликими партіями; • ціна, якість та асортимент продукції який постійно вдосконалюється; • попит на продукцію; • диверсифікація власних каналів збуту продукції • наявний досвід, команда професіоналів; • можливість масштабуватися поступово, динамічний розвиток; • можливість швидко зробити повторне замовлення або оновити асортимент; • дорогі якісні матеріали для виробництва продукції; • платоспроможна ЦА.	• слабка поінформованість для залучення більшої кількості клієнтів; • збільшення ціни на сировину; • неможливість спрогнозувати ціну через постійні зміни цін; • відсутність можливості купити великі партії розхідних матеріалів, тканини, фурнітури,
Можливості	Загрози
• збільшення кількості клієнтів, завдяки створеним новим робочим місцям; • збільшення доходу через зниження собівартості продукції; • постійна наявність тканини на складі; • виробництво нових матеріалів та розробка ексклюзивних матеріалів; • масове потокове виробництво стандартних розмірів; • автоматизувати частину процесів, збільшити об'єм виробництва; • збільшення можливостей для розвитку, розширення бізнесу.	• поява нових конкурентів; • відсутність можливості планувати на перспективу; • військові обмеження; • неможливість працювати через ускладнені воєнні дії; • загострення кризи, зменшення платоспроможності; • нестабільність економіки.

На основі аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз можна зробити наступні висновки і запропонувати рекомендації:

- Швидке виконання робіт невеликими партіями: Це дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в попиті і забезпечує високу якість виробів.
- Ціна, якість та асортимент продукції: Постійне вдосконалення цих аспектів дозволяє підтримувати конкурентоспроможність на ринку.
- Попит на продукцію: Це створює підстави для подальшого розвитку і розширення.
- Диверсифікація власних каналів збуту: Забезпечує стійкість і готовність до змін в економічному середовищі.
- Можливість масштабування і динамічний розвиток: Готовність до росту дозволяє використовувати нові можливості на ринку.
- Швидкість відгуку на замовлення і оновлення асортименту: Забезпечує високу клієнтську задоволеність і лояльність.

Разом з тим, доцільно звернути увагу на такі аспекти:

- Низька поінформованість для залучення нових клієнтів: Потребує удосконалення стратегій маркетингу і комунікацій.
- Збільшення цін на сировину і нестабільність їх прогнозування: Може призвести до зростання собівартості і зниження маржі.
- Обмеженість у закупівлі великих партій матеріалів: Обмежує можливості зниження витрат через масштаб економії.

Загальні рекомендації на підставі проведеного SWOT-аналізу можна згрупувати за такими сегментами:

1. Маркетинг і збут:

- Підвищити інформованість про продукцію серед нових клієнтів за допомогою інтенсивної рекламної кампанії, акцентуючи на перевагах якості і дизайну.
- Розширити використання цифрових медіа і соціальних мереж для

досягнення більш широкої аудиторії.

- Вдосконалити стратегії просування через SEO і контент-маркетинг для залучення цільової аудиторії.

2. Операційний управління:

- Розглянути можливості для попередньої закупівлі сировини за фіксованою ціною для зменшення впливу коливань цін на ринку.

- Розвивати плани реагування на зміни в ціновій політиці і ринкові умови для забезпечення стабільності витрат і марж.

3. Розробка і виробництво:

- Інвестувати в дослідження і розробки нових матеріалів, що дозволяють створювати ексклюзивні продукти і зменшувати залежність від ринкових коливань.

4. Фінанси:

- Забезпечити диверсифікацію фінансових ресурсів і створити резерви на випадок економічних нестабільностей.

- Планувати інвестиції на довгострокову перспективу, враховуючи можливі ризики і загрози.

Врахування цих аспектів допоможе підприємству "Buzz – Wear" ефективно використовувати свої сильні сторони, мінімізувати вплив слабких сторін і здійснювати успішну експансію і розвиток на ринку чоловічого одягу.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегічні цілі розвитку підприємства

Розробка цілей розвитку є ключовим елементом успішного управління підприємством. Вони забезпечують стратегічне спрямування, підвищують мотивацію співробітників, дозволяють оцінювати ефективність діяльності, приймати обґрунтовані рішення, зміцнювати конкурентні позиції, підвищувати привабливість для інвесторів, оптимізувати використання ресурсів та підтримувати інновації. Це сприяє сталому зростанню та успішному функціонуванню бізнесу в умовах постійних змін.

Поточні та короткострокові цілі дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі. Наприклад, зміни в модних трендах, сезонні коливання попиту, економічні або політичні фактори. Завдяки встановленню короткострокових цілей, компанія може оперативно коригувати свої виробничі плани, маркетингові стратегії та асортимент продукції відповідно до актуальних потреб ринку.

Короткострокові цілі забезпечують чіткі критерії для оцінки ефективності діяльності підприємства на різних етапах. Вони допомагають керівництву швидко виявляти проблеми та коригувати дії для досягнення бажаних результатів. Це також дозволяє підтримувати високу якість продукції та сервісу, що є критично важливим у конкурентному середовищі.

Короткострокові цілі сприяють мотивації співробітників, оскільки вони чітко бачать результати своєї праці та внесок у досягнення загальних цілей підприємства. Досягнення таких цілей забезпечує відчуття досягнень та стимулює подальшу активну роботу. Це також сприяє побудові командного духу та ефективної співпраці між відділами.

Встановлення поточних та короткострокових цілей допомагає ефективно планувати та використовувати ресурси підприємства. Це включає оптимізацію

виробничих процесів, управління запасами, логістику та фінансове планування. Чітке бачення короткострокових завдань дозволяє уникнути перевитрат і забезпечити стабільний грошовий потік.

У конкурентному середовищі ринку чоловічого одягу важливо швидко реагувати на дії конкурентів та змінювати власні стратегії. Короткострокові цілі допомагають підприємству залишатися гнучким та активно впроваджувати інновації, що дозволяє зберігати та посилювати свої позиції на ринку.

Короткострокові цілі можуть включати завдання щодо підвищення якості обслуговування клієнтів, наприклад, скорочення часу обробки замовлень, впровадження нових сервісів або поліпшення комунікації з клієнтами. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів та створенню позитивного іміджу компанії.

Поточні та короткострокові цілі є критично важливими для успішного функціонування та розвитку підприємства-виробника чоловічого одягу. Вони забезпечують гнучкість, ефективність, мотивацію співробітників та оптимізацію ресурсів, що в кінцевому результаті сприяє зміцненню конкурентних позицій та підвищенню рівня задоволення клієнтів.

Обґрунтуємо поточні цілі розвитку підприємства (рис. 3.1).

1. Збільшити обсяг продажів:

Досягнути зростання продажів у порівнянні з попереднім роком на 30% завдяки розширенню асортименту та активному маркетингу. Це передбачає введення нових лінійок продуктів, які відповідають актуальним трендам і попиту на ринку. Активний маркетинг включає збільшення рекламних бюджетів на цифрові платформи, проведення рекламних кампаній у соціальних мережах, співпрацю з інфлюенсерами та блогерами, а також організацію акцій і розпродажів для залучення нових клієнтів.

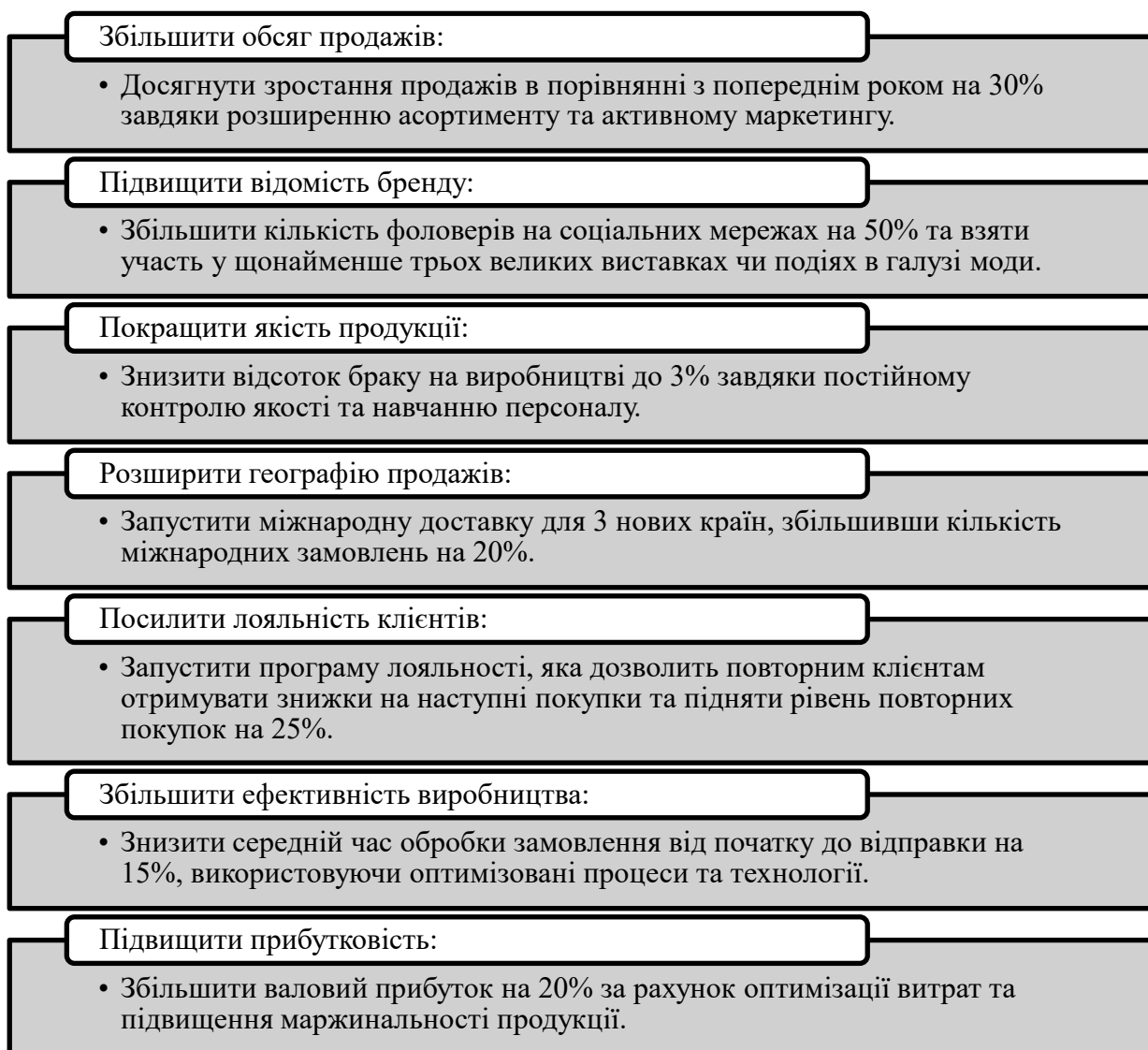


Рис. 3.1 Поточні цілі підприємства

2. Підвищити відомість бренду:

Збільшити кількість фоловерів у соціальних мережах на 50% та взяти участь у щонайменше трьох великих виставках чи подіях в галузі моди. Для досягнення цього слід використовувати таргетовану рекламу, створювати привабливий і релевантний контент, проводити конкурси та розіграші для залучення нових підписників. Участь у виставках дозволить безпосередньо взаємодіяти з потенційними клієнтами та партнерами, демонструючи продукцію та нові колекції, а також збільшити впізнаваність бренду на ринку.

3. Покращити якість продукції:

Знизити відсоток браку на виробництві до 3% завдяки постійному контролю якості та навчанню персоналу. Це передбачає впровадження системи управління якістю, регулярні перевірки та аудит виробничих процесів, використання високоякісних матеріалів. Також важливо організувати постійне навчання персоналу з акцентом на важливість якості, проведення тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації працівників.

4. Розширити географію продажів:

Запустити міжнародну доставку для 3 нових країн, збільшивши кількість міжнародних замовлень на 20%. Для цього необхідно провести маркетингові дослідження для вибору найбільш перспективних ринків, налаштувати логістичні процеси, знайти надійних партнерів для міжнародної доставки. Важливо також адаптувати вебсайт та маркетингові матеріали для нових ринків, забезпечити підтримку клієнтів на їхній мові та врахувати місцеві особливості споживання.

5. Посилити лояльність клієнтів:

Запустити програму лояльності, яка дозволить повторним клієнтам отримувати знижки на наступні покупки та підняти рівень повторних покупок на 25%. Це може включати бонусні бали за покупки, спеціальні знижки для постійних клієнтів, персоналізовані пропозиції та акції. Також варто забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, швидке вирішення проблем та реагування на запити, що додатково сприятиме підвищенню лояльності.

6. Збільшити ефективність виробництва:

Знизити середній час обробки замовлення від початку до відправки на 15%, використовуючи оптимізовані процеси та технології. Це передбачає впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, вдосконалення логістики, використання сучасних технологій для планування та контролю виробничих процесів. Також важливо забезпечити регулярний аналіз і поліпшення виробничих процесів, залучення спеціалістів для оптимізації робочих потоків.

7. Підвищити прибутковість:

Збільшити валовий прибуток на 20% за рахунок оптимізації витрат та підвищення маржинальності продукції. Це включає аналіз та скорочення

виробничих витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, перегляд цінової політики. Важливо також розробити стратегії для збільшення доданої вартості продукції, наприклад, шляхом впровадження нових дизайнерських рішень, використання якісніших матеріалів, створення лімітованих колекцій.

Визначення чітких цілей на кілька років дозволить підприємству-виробнику чоловічого одягу спрямувати свої зусилля на досягнення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Регулярний перегляд та коригування цих цілей допомагає адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати довгостроковий успіх бізнесу.

1 рік:

- Збільшити обсяг продажів: Досягнути 50% зростання обсягу продажів у порівнянні з попереднім роком завдяки розширенню асортименту та вдосконаленому маркетингу.
- Розвинути онлайн-присутність: Запустити оновлений веб-сайт з інтуїтивним інтерфейсом та забезпечити його оптимізацію для мобільних пристроїв.
- Запустити програму лояльності: Впровадити програму лояльності для постійних клієнтів та досягнути зростання учасників на 25%.

2 роки:

- Розширити географію збуту: Відкрити можливість доставки в п'ять нових країн, збільшивши кількість міжнародних замовлень на 40%.
- Вдосконалити виробництво: Запровадити нові технології виробництва, що дозволить знизити час виготовлення на 20% та підвищити якість продукції.
- Збільшити відомість бренду: Розпочати співпрацю зі впливовими блогерами та інфлюенсерами у галузі моди для розширення аудиторії та підвищення відомості про бренд.

3 роки:

- Стати лідером у сегменті: Зайняти лідируючу позицію серед брендів чоловічого одягу в регіоні, досягнувши 30% росту ринкової частки.

- Розширити фізичну присутність: Відкрити перший фізичний роздрібний магазин "Buzz – Wear" у центральному місці міста, що забезпечить додаткову точку продажу та взаємодію з клієнтами.
- Інновації в продукції: Розробити ексклюзивну колекцію одягу, використовуючи новітні технології та інноваційні матеріали.

3.2. Напрями вдосконалення виробничої та збутової логістики підприємства

Компанія розпочала свою діяльність у 2019 році з купівлі одягу оптом і його подальшого продажу в роздріб через власний інтернет-магазин «Level Up UA». У тому ж році ми створили бренд чоловічого одягу «Buzz – Wear», який зараз активно розвиваємо та масштабуємо. За три роки плідної праці було налагоджено контакти з понад 150 клієнтів, які здійснили покупки в нашому онлайн-магазині.

До недавнього часу підприємство відшивало речі на аутсорсі та у різних швейних цехах. Однак зараз прийнято рішення створити власну швейну студію, щоб швидше відправляти замовлення клієнтам та покращити якість продукції.

Проаналізувавши потреби ринку, ми вирішили розширити асортимент за рахунок продукції власного виробництва під брендом «Buzz – Wear». Це дозволило нам бути більш мобільними в логістичному сенсі і оперативно реагувати на запити клієнтів, не чекаючи пропозиції від постачальників.

Бізнес-ідея полягає у створенні власного виробництва, що дозволить створити додаткові робочі місця і збільшити дохід за рахунок зниження собівартості продукції. Розвиток нового напрямку допоможе утримати на плаву бізнес, зберегти наявних працівників і створити нові робочі місця, забезпечуючи стійке зростання компанії.

Описана ідея створення власного виробництва спрямована на оптимізацію та покращення виробничої та збутової логістики компанії.

Виробнича логістика:

1. **Контроль якості:** Власне виробництво дозволяє нам здійснювати більш жорсткий контроль якості на всіх етапах виготовлення продукції. Це забезпечує відповідність нашого одягу стандартам якості та вимогам клієнтів.

2. **Скорочення термінів виробництва:** Власне виробництво дозволяє нам значно скоротити час виготовлення продукції, що означає швидше реагування на запити клієнтів та швидшу обробку замовлень.

3. **Зниження собівартості:** Виробляючи одяг самостійно, ми знижуємо витрати на аутсорсинг і, відповідно, загальну собівартість продукції. Це дозволяє нам бути більш конкурентоспроможними на ринку.

Збутова логістика:

1. **Оперативність постачання:** Власне виробництво забезпечує нам можливість швидко адаптуватися до змін попиту та оперативно відправляти готову продукцію клієнтам, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.

2. **Оптимізація запасів:** Ми можемо краще планувати обсяги виробництва відповідно до потреб ринку, що дозволяє уникати надлишкових запасів і зменшувати витрати на зберігання.

3. **Гнучкість у розширенні асортименту:** Власне виробництво дає нам можливість швидко реагувати на тренди ринку та розширювати асортимент продукції, забезпечуючи більш широкий вибір для клієнтів.

Інтеграція виробничої та збутової логістики:

1. **Єдина інформаційна система:** Використання ERP-системи дозволяє інтегрувати всі процеси – від виробництва до збуту – в єдину інформаційну систему, що забезпечує прозорість і ефективність управління.

2. **Зменшення логістичних витрат:** Власне виробництво скорочує витрати на транспортування продукції від зовнішніх виробників до наших складів, що зменшує логістичні витрати.

3. **Підвищення конкурентоспроможності:** Зменшення витрат, підвищення якості продукції та оперативність доставки дозволяють нам бути більш конкурентоспроможними на ринку та задовольняти потреби клієнтів більш ефективно.

Таким чином, створення власного виробництва сприяє оптимізації та покращенню як виробничої, так і збутової логістики, що в кінцевому результаті позитивно впливає на загальну ефективність та конкурентоспроможність компанії.

Бізнес – ідея проекту розроблялась з метою залучення додаткових грантових коштів в межах програми «Власна справа». Основними умовами отримання гранту є [30]:

1. Організаційно-правова форма

- Вже діючий підприємець (ФОП);
- Фізична особа (без статусу підприємця). У такому разі ви берете на себе зобов'язання зареєструватись як суб'єкт господарювання (ФОП чи юридична особа) протягом 20 днів з моменту отримання позитивного рішення;
- Юридична особа.

2. Отримані грантові кошти не підлягають поверненню державі за умови, що:

- здійснюєте діяльність щонайменше протягом 3-х років;
- використовуєте кошти за їх цільовим призначенням;
- дотримуетесь інших умов надання гранту (зокрема, працевлаштуєте найманих працівників).

3. Сума гранту

- Мінімальна сума, яку можна отримати в рамках грантової програми – 50 гривень, максимальна – 250 .
- При поданні заявки на суму до 150 гривень ви берете на себе зобов'язання створити щонайменше одне робоче місце та найняти на таку посаду працівника, якщо ж ви бажаєте отримати грант у розмірі до 250 – зобов'язуетесь оформити щонайменше 2-х працівників.

Ідея проекту для отримання грантових коштів полягає у тому, щоб розширити напрямок існуючого бізнесу з роздрібною торгівлі чоловічим одягом, через вдосконалення власної студії пошиву під брендом «Buzz – Wear» та закупівлю необхідного швейного обладнання. Стратегія полягає в додаванні нової лінії продукції до асортименту з метою задоволення потреб клієнтів у зимовому

одязі, що дозволить посилити виробництво, збільшити обсяги продажів за рахунок розширення асортименту товарів.

Для організації виробничих та збутових процесів наявний склад готової продукції, який розташований у одному приміщенні з виробництвом. Склад є необхідним для подальшої реалізації товару через власні канали збуту (інтернет – магазини).

Щоб запустити процес виробництва протягом року, було заплановано закупити сучасне універсальне автоматичне обладнання та найняти відповідних фахівців.

Згідно грантового проекту було заплановано закупити наступне швейне обладнання:

- SIRUBA HF008-03064P/HTF – шести ниткова машина, ціна 54 795 грн.
- SIRUBA 737F - тринитковий оверлок, ціна 28 665 грн.
- SIRUBA 757F - п'ятинитковий оверлок, ціна 32 994 грн., ціна 35 100 грн.
- JUKI MO6916SFF640H - оверлок 5-ти строковий, ціна 24 300 грн., SILTER
- SUPER MINI SPR/MN 2110CR - парогенератор на 10 літрів в комплекті з двома робочими місцями для прасування, потужність 3 300 Вт - ціна 26 520 грн.,
- Сабельний ніж розкрійний – ціна 19 грн.,
- BERNINA BERNETTE CHICAGO 7 - швейно-вишивальна машина, ціна 39 990 грн.

Також заплановано працевлаштувати як мінімум 2 особи на посади конструктор-закрійник/кравець та збільшити до 10 осіб у наступному році.

Разом з тим, обґрунтований план надходжень для удосконалення виробничої та збутової логістики допоможе забезпечити стабільний ріст і розвиток підприємства. Чітко визначені маркетингові стратегії, ефективні виробничі процеси, реалістичний прогноз продажів і аналіз витрат зроблять план цілісним і успішним інструментом управління.

3.3 Маркетинговий та фінансовий план удосконалення виробничої та збутової логістики

Маркетинговий план для просування нашого бренду "Buzz – Wear" зорієнтований на створення максимальної популярності серед цільової аудиторії та підтримку конкурентоспроможності на конкурентному ринковому середовищі. Основними напрямками нашої стратегії є:

1. Інтегрована рекламна кампанія : Ми плануємо розробити і реалізувати комплексну рекламну кампанію, орієнтовану переважно на онлайн-платформи. Це включає виготовлення власного фото і відео контенту, співпрацю з відомими фотомоделями та фотографами для створення привабливого візуального матеріалу.

2. Соціальні медіа : Ми будемо активно вести сторінки в соціальних мережах, щоденно оновлювати сторіс та публікації, щоб підтримувати інтерес аудиторії та підсилювати враження про бренд. Весь контент буде орієнтований на підвищення усвідомлення бренду та його основних цінностей: сучасний продукт європейської якості, модний, інтелігентний та екологічний.

3. Електронні листи та Viber-розсилки : Ми плануємо регулярно відправляти інформаційні електронні листи наших клієнтам для актуалізації їх про нові колекції, акції та новини бренду. Також будемо взаємодіяти з аудиторією через Viber-розсилки для більш прямого спілкування.

4. Медіафайли та інформаційні матеріали : Всі медіафайли та інформаційні матеріали будуть створюватися з урахуванням високих стандартів якості, що відповідають стильному та інтелігентному іміджу бренду. Це дозволить нам ефективно комунікувати наші цінності і переваги продукції.

5. Пошукова оптимізація (SEO) : Ми розвиватимемо наш сайт та публікуватимемо регулярні статті, щоб підвищити видимість у пошукових системах. Це дозволить привернути нових клієнтів через органічний трафік та підвищити впізнаваність бренду.

Ці напрямки дозволять нам побудувати міцний бренд "Buzz – Wear", залучити увагу цільової аудиторії та забезпечити стабільний ріст продажів у наступні 6 місяців. Такий інтегрований підхід до маркетингу дозволяє ефективно використовувати ресурси і максимізувати результативність кампаній.

Надходження або прогнози доходів є ключовою складовою фінансового плану будь-якого бізнесу. Вони дозволяють не тільки планувати фінансові ресурси, але й оцінювати потенційну рентабельність проекту і здатність покривати витрати підприємства. Обґрунтування надходжень бізнес-плану представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – План надходжень на 12 кварталів, тис. грн

Статті	Залишок	Квартали періоду реалізації бізнес-плану												Всього
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Розмір гранту	250	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	250
Надходження від реалізації товарів	0	670	670	670	670	800	800	800	800	960	960	960	960	9720
Додаткові доходи від реалізації товарів/послуг	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доходи від реалізації майна	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші джерела надходжень у грошових коштах	111,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111,4
Всього	361,4	670	670	670	670	800	800	800	800	960	960	960	960	10081,4

Як видно з таблиці, планується отримувати 670 тис. грн доходу від реалізації товару щоквартально протягом першого року роботи, 800 тис. грн. кожного кварталу другого року. Протягом третього року реалізації проекту планується вийти на отримання 960 тис. грн. виручки за квартал. Отже, запланований приріст надходжень складає 19% та 20% відповідно.

Загальна сума надходжень протягом 3 років реалізації проекту складає 10081,4 тис. грн., з них 111,4 тис. грн. – власні кошти, 250 тис. грн. – грантові кошти, 9720 тис. грн. – виручка від реалізації продукції.

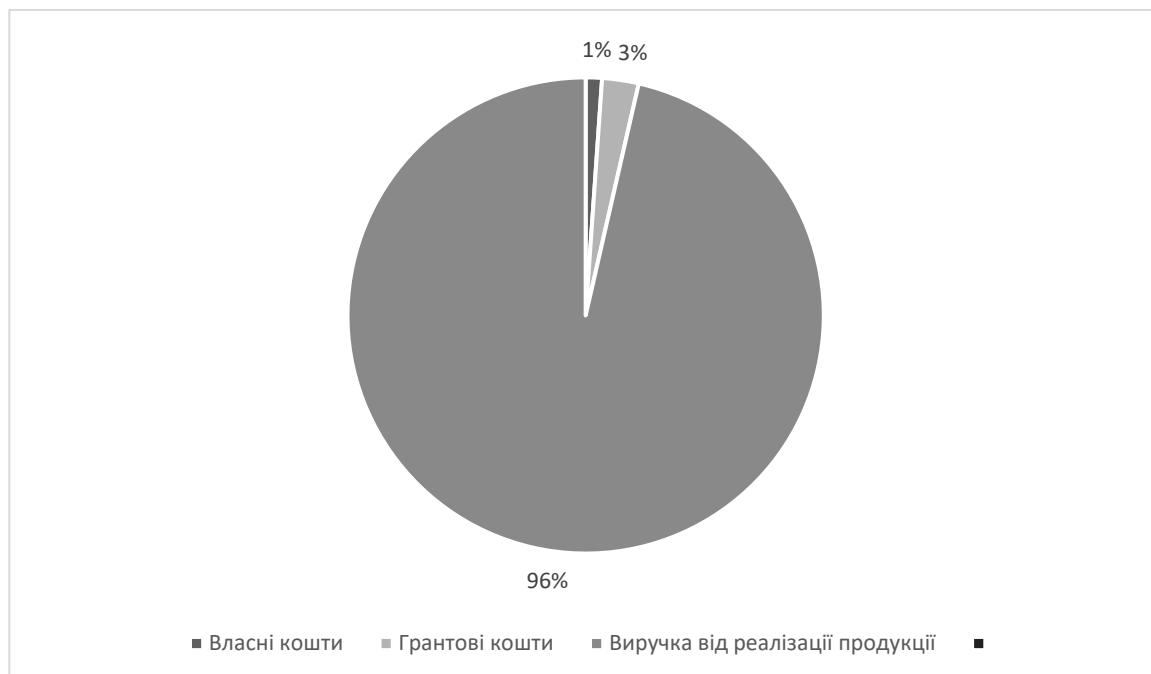


Рис. 3.2 – Структура надходжень проекту

План витрат є ключовим елементом фінансового управління, який дозволяє ефективно розподіляти фінансові ресурси підприємства для досягнення стратегічних цілей і завдань. Обґрунтування плану витрат передбачає детальний аналіз і визначення всіх необхідних витрат, які будуть здійснені для реалізації плану покращення виробничої та збутової логістики. Чітко визначені витрати на оптимізацію виробничих та збутових процесів, інвестиції в технології і персонал, маркетинг та рекламу дозволяють забезпечити стабільний і збалансований розвиток підприємства. Такий підхід допомагає знижувати ризики і максимізувати ефективність управління фінансовими ресурсами.

Планування витрат на 12 кварталів реалізації бізнес-плану проведемо у табл. 3.2

Таблиця 3.2 – План витрат на 12 кварталів, тис. грн

Статті	Квартали періоду реалізації бізнес-плану												Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Сировина, матеріали	100	100	100	100	120	120	120	120	144	144	144	144	1456
Оренда	40	40	40	40	42	42	42	42	44	44	44	44,4	504,4
Адмін. платежі	0,9	0,9	0,9	0,9	1,2	1,2	1,2	1,2	1,5	1,5	1,5	1,5	14,4
Комунальні послуги	10	10	10	10	12	12	12	12	14,4	14,4	14,4	14,4	145,6
Телефон та інтернет	1,25	1,25	1,25	1,25	1,4	1,4	1,4	1,4	1,6	1,6	1,6	1,6	17
Реклама	187,5	187,5	187,5	187,5	206	206	206	206	227	227	227	227	2482,5
Облад-нання	261,4												261,4
Поштові, канцтовари	1,5	1,5	1,5	1,5	1,8	1,8	1,8	1,8	2,1	2,1	2,1	2,1	21,6
Оплата праці	132	132	132	132	166	166	166	166	196	196	196	196	1975,7
Податки	24,3	24,3	24,3	24,3	29	29	29	29	33,2	33,2	33,2	33,2	345,8
Всього	735	497	497	497	579	579	579	579	664	664	664	664	7200,2

За результатами планування, загальна сума витрат на реалізацію наведених пропозицій складе 7200,2 тис. грн , у тому числі:

- Сировина, матеріали – 1456 тис. грн.
- Оренда – 504.4 тис. грн
- Адмін. Платежі – 14,4 тис. грн.
- Комунальні послуги – 145,6 тис. грн.
- Телефон та інтернет – 17 тис. грн.
- Реклама – 2482,5 тис. грн
- Облад-нання – 261,4 тис. грн.
- Поштові, канцтовари – 21,6 тис. грн

- Оплата праці (2 найманих працівників та ФОП) – 1975,7 тис. грн.
- Податки – 345,8 тис. грн.

Структура витрат представлена на рис. 3.3.

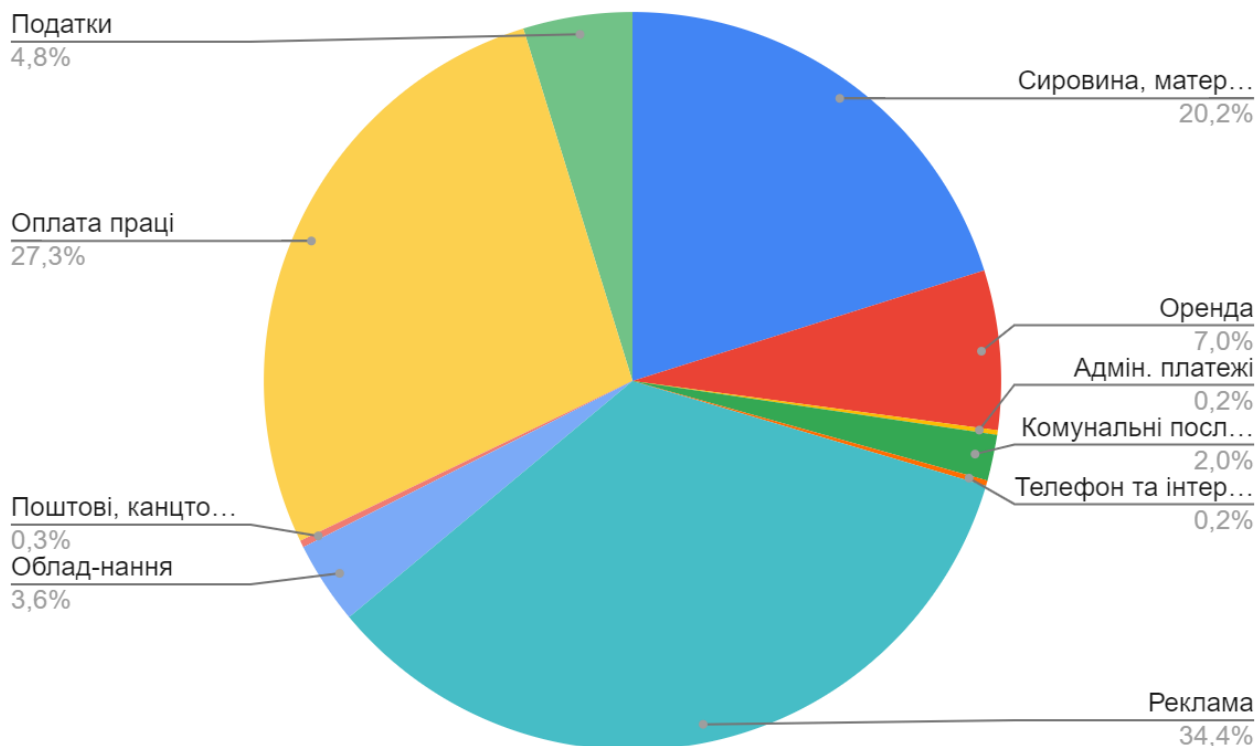


Рис. 3.3 Структра витрат проекту

За а розрахунків, найбільшу частку у витратах займають витрати на рекламу (34,4%), витрати на оплату праці (27,3%) та витрати на закупівлю сировини та матеріали (20,2%).

Сировина та матеріали (1456 тис. грн) і оплата праці (1975,7 тис. грн) є найбільшими статтями витрат, що свідчить про важливість управління закупівлями та персоналом. Рекламні витрати (2482,5 тис. грн) є значною часткою бюджету, що підкреслює стратегічне значення просування і маркетингу для залучення клієнтів.

Оренда (504.4 тис. грн), обладнання (261,4 тис. грн) та інші адміністративні витрати (14,4 тис. грн) можуть бути предметом оптимізації через перегляд умов

оренди, вдосконалення управління обладнанням і раціоналізацію адміністративних процесів.

При реалізації проекту з удосконалення виробничої та збутової логістики підприємства виробництва чоловічого одягу "Buzz – Wear" через вдосконалення власної студії пошиву та закупівлю необхідного швейного обладнання можуть виникнути наступні ризики:

1. Фінансові ризики:

- Великі інвестиції. При потребі в значних інвестиціях на закупівлю швейного обладнання та модернізацію виробничих приміщень існує ризик нестачі фінансування або перевищення бюджету.

- Залежність від фінансування. У разі змін в економічній ситуації або несприятливих умов на ринку може виникнути проблема з фінансуванням проекту.

2. Технічні ризики:

- Недоліки в обладнанні. Існує ризик отримання швейного обладнання, яке не відповідає вимогам виробництва або має технічні недоліки, що може призвести до затримок у виробництві та додаткових витрат на виправлення.

- Неякісний монтаж та обслуговування. Неправильний монтаж обладнання або проблеми з його обслуговуванням можуть призвести до перебоїв у виробництві та втрати часу.

3. Операційні ризики:

- Недоосвічений персонал. Імплементация нового обладнання може потребувати додаткової підготовки персоналу. Недостатні навички та знання працівників можуть призвести до зниження продуктивності та якості продукції.

- Затримки у виробництві. Впровадження нових технологій або обладнання може спричинити тимчасові затримки у виробництві, що вплине на виконання виробничого плану і вчасність поставок.

4. Ризики стосовно якості продукції:

- Неякісний продукт. При неадекватному виборі обладнання або технологій може страждати якість кінцевого продукту, що може негативно позначитися на репутації бренду та втратити довіру споживачів.

5. Маркетингові ризики:

- Неуспішне впровадження нових продуктів. У разі, якщо нові моделі одягу не знайдуть відгук серед цільової аудиторії, це може призвести до низької витрати на ринку та фінансові втрати.

Щоб мінімізувати ці ризики, необхідно провести детальний аналіз перед впровадженням проекту, забезпечити належну підготовку персоналу, вибрати надійних постачальників обладнання та забезпечити достатнє фінансування на всі етапи проекту. Також важливо мати план реагування на можливі негативні сценарії для швидкого врегулювання проблем і збереження плану виконання проекту в межах установлених термінів та бюджету.

ВИСНОВКИ

Аналіз теоретичних джерел виявив, що виробнича логістика включає всі процеси, пов'язані з плануванням, контролем і управлінням матеріальними потоками всередині підприємства, від отримання сировини до виробництва готової продукції. Збутова логістика (або дистрибуційна логістика) охоплює всі процеси, пов'язані з переміщенням готової продукції від виробника до кінцевого споживача. Ці два види логістики повинні працювати в тісній взаємодії, забезпечуючи безперервний потік матеріалів та продукції від постачальників до кінцевих споживачів. Оптимізація цих процесів дозволяє підприємству знизити витрати, підвищити ефективність і задовольнити потреби клієнтів.

Огляд ринку одягу в Україні засвідчив, що значну частину складає імпортна продукція, хоча вітчизняні виробники також представлені у різних сегментах: професійний, дизайнерський, діловий, верхній, весільний та святковий одяг, домашній, кежуал та інше. Текстильні та швейні компанії в Україні потребують базових навичок для розвитку експорту, як і держава на рівні макроекономічної політики. Найбільша частка ринку одягу в Україні припадає на сегмент масмаркету. Компанії, що діють в цьому сегменті, пропонують широкому колу споживачів стандартний асортимент товарів з економією на виробництві та маркетингові витрати. Висока доступність товарів, середня якість та широке розповсюдження торгових точок роблять масмаркет привабливим для споживачів середнього класу за ціною.

ФОП Човгун Д.Р. є молодим підприємцем, який до війни займався роздрібною торгівлею чоловічого одягу, в тому числі під власною торговою маркою «Level Up UA», в 2024 році створив бренд чоловічого одягу «Buzz – Wear», який зараз активно розвивається та масштабується. За 3 роки роботи охоплено більше 150 клієнтів, які успішно здійснили покупки в онлайн-магазині. Перший етапи розвитку бізнесу полягав у виготовленні одягу на умовах аутсорсингу. Однак виклики, з якими стикнувся бізнес, зокрема зупинка більшості контрактів, ускладнення логістики, дороговизна аутсорсингових послуг та проблеми з

контролем якості підштовхнули до відкриття власної студії пошиву, щоб мати можливість самостійно виготовляти чоловічий одяг. Це дозволить бізнесу бути більш мобільним в логістичному плані і оперативно реагувати на запити клієнтів, не чекаючи пропозиції від постачальників.

Початковий план передбачає пошив сорочок та шортів, з подальшим розширенням асортименту до верхнього одягу, зокрема курток. Була розроблена колекція теплового одягу, зокрема флісових костюмів, бомберів, пальт та виробів з еко-шкіри.

З метою отримання додаткового фінансування було розроблено заявку на отримання гранту «Власна справа» в сумі 250 тис. грн. Бізнес-ідея для отримання грантових коштів полягає у тому, щоб розширити існуючий бізнес з роздрібною торгівлі чоловічим одягом через вдосконалення власної студії пошиву під брендом «Buzz – Wear» та закупівлю необхідного швейного обладнання. Загальна сума витрат на реалізацію проекту склала 7200,2 тис. грн, у тому числі витрати на рекламу (34,4%), витрати на оплату праці (27,3%) та витрати на закупівлю сировини та матеріали (20,2%). Згідно проведених розрахунків, загальна сума надходжень протягом 3 років реалізації проекту складає 10081,4 тис. грн., з них 111,4 тис. грн. – власні кошти, 250 тис. грн. – грантові кошти, 9720 тис. грн. – виручка від реалізації продукції.

При реалізації проекту з удосконалення виробничої та збутової логістики підприємства через вдосконалення власної студії пошиву та закупівлю необхідного швейного обладнання можуть виникнути наступні ризики: фінансові ризики, технічні ризики, операційні ризики, ризики стосовно якості продукції та маркетингові ризики. Щоб мінімізувати ці ризики, необхідно провести забезпечити належну підготовку персоналу, вибрати надійних постачальників обладнання, проводити ефективну маркетингову політику та забезпечити достатнє фінансування на всі етапи проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Репіч Т.А., Дячкова Т.О. Ефективність логістичної системи підприємства. Ефективна економіка. 2018. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/84.pdf
2. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 284 с.
3. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі / Я.В. Колодка // Інноваційна економіка. — 2014. — № 2 (51). — С. 131-136
4. Резнік Н.П., Руденко С.В., Пилипчук К. М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. Innovation and Sustainability. 2022. No3. С. 95-102.
5. Крикавський Є. В., Наконечна Т. В. Від холодної логістики до ланцюгів холодних поставок. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика. 2016. № 846. С. 79–84.
6. Сучасна концепція логістики URL: https://pidru4niki.com/72233/logistika/suchasna_kontsepsiya_logistiki.
7. Гришко В. В., Болдирєва Л. М. Управління транспортною логістикою в умовах євроінтеграції. Економіка і регіон. 2016. № 1. С. 31–37.
8. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Смоляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч.посіб. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
9. Дибчук Л. В., Пчелянська Г. О. Маркетингового-логістична модель дистрибуції на продовольчому ринку. Problems of Economy. 2019. № 37 (3). С. 54–60.
10. Інновації в галузі логістики. URL: <https://sfii.gov.ua/innovacii-vgaluzi-logistiki/> (дата звернення: 11.11.2022).
11. Каличева Н. Є., Копачевська Ю. А. Вплив логістики на розвиток підприємств малого бізнесу в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник

Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 11–13.

12. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 284 с.
13. Божанова В. Ю., Котуранова Т. В., Булеєв Ю. С., Цабій О. В. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг: навч. Посібник. Дніпро : ДВНЗ ПДАБА, 2017. 280 с.
14. Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. Економіка логістичних систем : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С. 534–549.
15. Ковальчук О. В. Інновації у логістичній діяльності підприємства. URL: <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/9394/1/47.pdf>.
16. Коляденко С., Голубкова І., Бабаченко М., Левинська Т., Бурмака Л. Розвиток та використання ІТ-рішень в логістиці. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2020. № 3 (34). С. 230–236.
17. Коляденко О. Л. Теоретичні засади логістичної діяльності підприємств АПК. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 58.
18. Дикань В. Л., Засєць Г. П. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 65. С. 9–18.
19. Іванишин О.В. Інноваційні бізнес-моделі логістичного забезпечення розвитку підприємства. Інноваційна економіка. 2020. № 7-8. С. 80–87.
20. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи: Навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
21. Нікішина О. В. Інклюзивний підхід до формування логістичних ланцюгів аграрного ринку України. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 46–55.
22. Овчаренко А. Г. Ідентифікація логістичних бізнес-процесів підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2018. Вип. 32. С. 49–63.
23. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. Маркетинг та менеджмент інноваційю 2018. №

1. С. 130–139.

24. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Савенко О. А., Нечипоренко К. В. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. Агросвіт. 2021. № 7-8. С. 60–66.

25. Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 2 (19). С. 118–124.

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

27. Л. С. Філатова, А. П. Волчкевич. Дослідження ринку одягу та його структурних елементів, зокрема сегменту «mass market». URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42087/21000.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

28. Ринок одягу в Україні: фактори попиту. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/rynok-odezhdy-v-ukraine-factory-sprosa>

29. Аналіз ринку одягу та взуття України. 2023 рік. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2023-god>

30. Грант на власну справу. URL: <https://guide.diia.gov.ua/view/nadannia-mikrohrantu-na-stvorennia-abo-rozvytok-vlasnoho-biznesu-2e6ff820-fb28-4018-b4c3-2d2df3b3d538>

Додаток А

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ТА ЗБУТОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА

Тип роботи: БДР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 83,2 %

Схожість 16,8 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

Особа, відповідальна за перевірку

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

_____ (підпис)

Човгун Д.Р.

_____ (прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Білоконь Т.М.

_____ (прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б

Ілюстративний матеріал
до бакалаврської дипломної роботи на тему:

Управління виробничою та збутовою логістикою підприємства

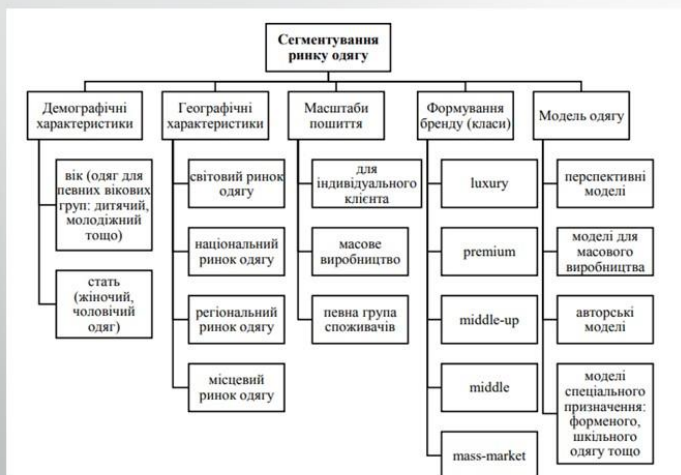
Виконав: студент 4 курсу, групи Л-206
спеціальності 073 «Менеджмент»
Човгун Д.Р.

Керівник:
к..е.н., доцент каф. ПЛМ Білоконь Т.М.

Складові логістичної системи



Огляд ринку одягу України



Значну частину складає імпортна продукція

Текстильні та швейні компанії в Україні потребують базових навичок для розвитку експорту

Найбільша частка ринку одягу в Україні припадає на сегмент масмаркету

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони

- можливість виконати роботу швидко та невеликими партіями;
- ціна, якість та асортимент продукції який постійно вдосконалюється;
- попит на продукцію;
- диверсифікація власних каналів збуту продукції
- наявний досвід, команда професіоналів;
- можливість масштабуватися поступово, динамічний розвиток;
- можливість швидко зробити повторне замовлення або оновити асортимент;
- дорогі якісні матеріали для виробництва продукції;
- платоспроможна ЦА.

Можливості

- збільшення кількості клієнтів, завдяки створеним новим робочим місцям;
- збільшення доходу через зниження собівартості продукції;
- постійна наявність тканини на складі;
- виробництво нових матеріалів та розробка ексклюзивних матеріалів;
- масове потокове виробництво стандартних розмірів;
- автоматизувати частину процесів, збільшити об'єм виробництва;
- збільшення можливостей для розвитку, розширення бізнесу.

Слабкі сторони

- слабка поінформованість для залучення більшої кількості клієнтів;
- збільшення ціни на сировину;
- неможливість спрогнозувати ціну через постійні зміни цін;
- відсутність можливості купити великі партії розхідних матеріалів, тканини, фурнітури,

Загрози

- поява нових конкурентів;
- відсутність можливості планувати на перспективу;
- військові обмеження;
- неможливість працювати через ускладнені воєнні дії;
- загострення кризи, зменшення платоспроможності;
- нестабільність економіки.

Поточні цілі розвитку підприємства

Збільшити обсяг продажів:

- Досягнути зростання продажів в порівнянні з попереднім роком на 30% завдяки розширенню асортименту та активному маркетингу.

Підвищити відомість бренду:

- Збільшити кількість фоловерів на соціальних мережах на 50% та взяти участь у щонайменше трьох великих виставках чи подіях в галузі моди.

Покращити якість продукції:

- Знизити відсоток браку на виробництві до 3% завдяки постійному контролю якості та навчанню персоналу.

Розширити географію продажів:

- Запустити міжнародну доставку для 3 нових країн, збільшивши кількість міжнародних замовлень на 20%.

Посилити лояльність клієнтів:

- Запустити програму лояльності, яка дозволить повторним клієнтам отримувати знижки на наступні покупки та підняти рівень повторних покупок на 25%.

Збільшити ефективність виробництва:

- Знизити середній час обробки замовлення від початку до відправки на 15%, використовуючи оптимізовані процеси та технології.

Підвищити прибутковість:

- Збільшити валовий прибуток на 20% за рахунок оптимізації витрат та підвищення маржинальності продукції.

Бізнес-план для покращення виробничої та збутової логістики: план витрат (тис. грн)

Статті	Квартали періоду реалізації бізнес-плану												Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Сировина, матеріали	100	100	100	100	120	120	120	120	144	144	144	144	1456
Оренда	40	40	40	40	42	42	42	42	44	44	44	44,4	504,4
Адмін. платежі	0,9	0,9	0,9	0,9	1,2	1,2	1,2	1,2	1,5	1,5	1,5	1,5	14,4
Комунальні послуги	10	10	10	10	12	12	12	12	14,4	14,4	14,4	14,4	145,6
Телефон та інтернет	1,25	1,25	1,25	1,25	1,4	1,4	1,4	1,4	1,6	1,6	1,6	1,6	17
Реклама	187,5	187,5	187,5	187,5	206	206	206	206	227	227	227	227	2482,5
Облад-нання	261,4												261,4
Поштові, канцтовари	1,5	1,5	1,5	1,5	1,8	1,8	1,8	1,8	2,1	2,1	2,1	2,1	21,6
Оплата праці	132	132	132	132	166	166	166	166	196	196	196	196	1975,7
Податки	24,3	24,3	24,3	24,3	29	29	29	29	33,2	33,2	33,2	33,2	345,8
Всього	735	497	497	497	579	579	579	579	664	664	664	664	7200,2

Бізнес-план для покращення виробничої та збутової логістики: план надходжень (тис. грн)

Статті	Залишок	Квартали періоду реалізації бізнес-плану												Всього
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Розмір гранту	250	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	250
Надходження від реалізації товарів	0	670	670	670	670	800	800	800	800	960	960	960	960	9720
Додаткові доходи від реалізації товарів/послуг	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доходи від реалізації майна	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші джерела надходжень грошових коштів	111,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111,4
Всього	361,4	670	670	670	670	800	800	800	800	960	960	960	960	10081,4

Напрямки маркетингової стратегії

1. Інтегрована рекламна кампанія

- Ми плануємо розробити і реалізувати комплексну рекламну кампанію, орієнтовану переважно на онлайн-платформи. Це включає виготовлення власного фото і відео контенту, співпрацю з відомими фотомоделлями та фотографами для створення привабливого візуального матеріалу

2. Соціальні медіа

- Ми будемо активно вести сторінки в соціальних мережах, щоденно оновлювати сторіс та публікації, щоб підтримувати інтерес аудиторії та підсилити враження про бренд. Весь контент буде орієнтований на підвищення усвідомлення бренду та його основних цінностей: сучасний продукт європейської якості, модний, інтелектуальний та екологічний

3. Електронні листи та Viber-розсилки

- Ми плануємо регулярно відправляти інформаційні електронні листи наших клієнтам для актуалізації їх про нові колекції, акції та новини бренду. Також будемо взаємодіяти з аудиторією через Viber-розсилки для більш прямого спілкування.

4. Медіафайли та інформаційні матеріали

- Всі медіафайли та інформаційні матеріали будуть створюватися з урахуванням високих стандартів якості, що відповідають стильному та інтелектуальному іміджу бренду. Це дозволить нам ефективно комунікувати наші цінності і переваги продукції

5. Пошукова оптимізація (SEO)

- Ми розвиватимемо наш сайт та публікуватимемо регулярні статті, щоб підвищити видимість у пошукових системах. Це дозволить привернути нових клієнтів через органічний трафік та підвищити впізнаваність бренду