

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

**Бакалаврська дипломна робота на тему:**  
**ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**  
**(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА**  
**«ВОЛОДАРКА»)**

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

Жупан Д.В. Д.В. Жупан

Керівник: д.е.н., проф. каф. ПЛМ

Боковець В.В. В.В. Боковець

«28» травня 2024р.

Рецензент: к.е.н., доц. кафедри ММЕ

Вітюк А. В. А.В. Вітюк

«03» червня 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ПЛМ

д.е.н., проф.

О.О. Мороз Мороз О.О.

«08» червня 2024 р.

Вінниця ВНТУ 2024

Вінницький національний технічний університет  
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
 Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту  
 Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)  
 Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»  
 Спеціальність – 073 «Менеджмент»  
 Освітня програма – Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 завідувач кафедри ПЛМ  
 д.е.н., професор Мороз О.О.

О.О.  
 «18» березня 2024 р.

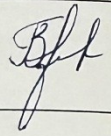
### ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Жупан Дмитру Володимировичу  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Організація логістичної діяльності підприємства  
 (на прикладі приватного акціонерного підприємства «ВОЛОДАРКА»))»  
 керівник роботи Боковець Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор,  
 затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.
2. Строк подання роботи : 08.06.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, законодавчо-нормативні акти, фінансова звітність ПрАТ «ВОЛОДАРКА»
4. Зміст текстової частини:
  - 1 ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ;
  - 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВОЛОДАРКА»;
  - 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиця 1 - Класифікація видів логістичної діяльності; Таблиця 2 - Короткий зміст основних видів фазової логістичної діяльності; Рисунок 1 Організаційна структура ПрАТ «Володарка»; Таблиця 3 - Показники діяльності ПрАТ «Володарка» за період 2021- 2023 рр.; Таблиця 4 - Загальний обсяг виробництва продукції та частка продукції з

давальницької сировини у 2021 - 2023 рр.(тис. грн); Таблиця 5 - Рівень динаміка основних показників ефективності толінгових операцій; Таблиця SWOT-аналіз для ПрАТ «Володарка»; Таблиця 7 - Оцінка інформаційної забезпечення логістичних процесів ПрАТ «Володарка»; Таблиця 8 - Класифікація логістичних ризиків ПрАТ «Володарка»; Таблиця 9 - Форма визначення загальної показника результативності логістичних процесів ПрАТ «Володарка»; Таблиця Систематизація переваг та недоліків системи управління логістичними процесами ПрАТ «Володарка»; Рисунок 2 - Механізм здійснення контролінгу на підприємстві з орієнтацією на управління логістичними процесами; Рисунок 3 - Пропонується склад відділу логістичного контролінгу на підприємстві ПрАТ «Володарка».

#### 6. Консультанти розділів роботи:

| Розділ                | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата                                                                        |                                                                                     |
|-----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |                                           | завдання видав                                                                      | завдання прийняв                                                                    |
| 1. Спеціальна частина | Боковець В.В., професор кафедри ПЛМ       |  |  |

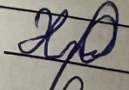
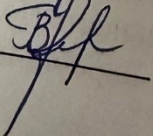
7. Дата видачі завдання «18» березня 2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

Керівник роботи

Жупан Д.В.

Боковець В.В.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                  | 3  |
| 1 ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                                                                  | 5  |
| 1.1 Сутність логістичних процесів підприємства і їх функціональна характеристика.....                                                       | 5  |
| 1.2 Сучасні концепції управління логістичними процесами на підприємстві.....                                                                | 22 |
| 1.3 Регулювання процесів з давальницькою сировиною в логістичній діяльності.....                                                            | 33 |
| 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВОЛОДАРКА».....                                                                      |    |
| 2.1 Характеристика галузі та ПрАТ «Володарка».....                                                                                          | 41 |
| 2.2 Аналіз показників толінгових операцій ПрАТ «Володарка».....                                                                             | 47 |
| 2.3 Аналіз та діагностика існуючих логістичних процесів на підприємстві...57                                                                |    |
| 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                                                                 |    |
| 3.1 Формування системи функціональних характеристик логістичних процесів в системі стратегічного менеджменту підприємства.....              |    |
| 3.2 Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективної логістичної діяльності підприємства.....                          | 70 |
| 3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності логістичної діяльності на підприємстві..... |    |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                               | 76 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                            | 80 |
| Додаток А Фінансова звітність ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 рр. ....                                                                        | 84 |
| Додаток Б Протокол перевірки дипломної роботи на плагіат .....                                                                              | 96 |
| Додаток В Ілюстративний матеріал.....                                                                                                       | 97 |

**Актуальність теми дослідження** полягає у важливості створення ефективної системи управління підприємством в умовах непередбачуваності, невизначеності та складності. Однією з ключових задач для підвищення конкурентоспроможності є забезпечення задоволення потреб споживачів, тому основний акцент повинен бути зроблений на збуті продукції, а потім на виробництві та постачанні. Формування системи управління повинно бути спрямоване на створення сприятливих умов для оптимального функціонування всього логістичного ланцюга, що забезпечує системний і ефективний рух матеріального потоку.

Рекомендується застосовувати новий методичний підхід до формування управління підприємством, зосереджений не лише на розвитку виробництва, але й на системному логістичному підході, спрямованому на комплексне забезпечення ланцюга матеріального потоку, включаючи постачання виробництва, виробництво конкурентоспроможної продукції і її збут. Такий підхід дозволяє досягти найбільш успішного управління розвитком підприємства і промисловості в цілому в умовах ринкової конкуренції.

Актуальність проблеми полягає в обґрунтованості використання системного підходу до організації ефективного управління підприємством, де логістика виступає ключовим чинником. Логістичні процеси мають значний вплив на економіку підприємства, впливаючи на його фінансові показники і ринкову позицію.

Проблему управління логістичними процесами вивчали як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед іноземних авторів, які досліджували цю концепцію, можна виокремити Т. Алесінську, Ч. Скворонека, Я. Вітковського, М. Чешельського, Е. Голембську.

**Метою цієї бакалаврської роботи** є розгляд теоретичних та практичних аспектів управління логістичними процесами на підприємстві. Для досягнення цієї мети були визначені наступні **завдання**:

- встановлення сутності логістичних процесів на підприємстві та їх функціональний аналіз;
- аналіз сучасних концепцій управління логістичними процесами на

підприємстві;

- дослідження методичних підходів до оцінювання управління логістичними процесами;
- аналіз передумов для вдосконалення управління логістичними процесами;
- діагностика існуючого управління логістичними процесами;
- оцінка системи управління логістичними процесами;
- визначення функціональних характеристик логістичних процесів у системі стратегічного менеджменту;
- розробка організаційно-економічного механізму для забезпечення ефективного управління логістичними процесами;
- економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів для підвищення ефективності управління логістичними процесами.

**Об'єктом дослідження** є процес управління логістичними процесами на підприємстві.

**Предметом дослідження** є принципи, методи, технології і практичні аспекти управління логістичними процесами на підприємстві.

Для проведення дослідження я використовувалися різноманітні **методи**, зокрема: структурно-логічний і семантичний аналіз, структурне групування, ситуаційний аналіз, вертикальний і горизонтальний аналіз, а також експертні та бальні оцінки, середні і відносні значення.

**Апробація результатів дослідження.** Отримані результати дослідження були апробовані під час Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції: «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», що відбулася у 2024 році в Вінниці на базі Вінницького національного технічного університету.

**Публікації.** Результати дослідження також були опубліковані у вигляді однієї статті, обсягом 0,3 друкованих аркушів за матеріалами цієї конференції.

## **1 ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1 Сутність логістичних процесів підприємства і їх функціональна характеристика**

Система логістики підприємства є складним та ефективно функціонуючим механізмом, який об'єднує різноманітні елементи. Працездатність цього механізму безперервності в значній мірі залежить від точно вимірної роботи кожного його складового елемента, ключем до якої є бездоганність використовуваних методів та технологій. Отже, це підкреслює необхідність вивчення механізму логістики та системи на кожному підприємстві.

У сучасному світі спостерігається швидкий ріст виробництва, розширення асортименту товарів, що виготовляються різними підприємствами, а також створення складів, що впливає на зростання товарообороту підприємства. Усе це підвищує роль логістики в управлінні підприємством.

На сьогоднішній день неможливо уявити будь-яке торговельне чи виробниче підприємство, яке б не займалося вирішенням завдань логістики. Таким чином, логістика у діяльності підприємства дозволяє оптимізувати товарні, фінансові та інформаційні потоки на підприємстві, а також значно скоротити час між закупівлею сировини та напівфабрикатів і доставкою товару. Готова продукція для споживача сприяє різкому скороченню товарно-матеріальних запасів.

Актуальність вивчення ролі логістики в управлінні підприємством обумовлена процесом глобалізації самого виробничого та товарного сектора, у зв'язку з чим зростає значення логістики на будь-якому підприємстві, оскільки значну частину витрат у багатьох випадках становлять, наприклад, витрати на транспорт. Таким чином, якщо підприємство з метою зменшення витрат на виробництво шукає найбільш доступні ресурси за межами країни, то у цьому випадку значно зростає частка витрат на логістику.

Для уникнення непорозумінь при розгляді сутності логістичного управління, важливо визначити, які об'єкти можуть бути визнані логістичними процесами. Враховуючи загальне розуміння терміну "процес", логістичний процес також має свої вхідні та вихідні дані.

У логістичних процесах для їх реалізації використовуються різноманітні ресурси, такі як персонал, устаткування, інфраструктура, середовище і т. д. Ресурс логістичного процесу - це матеріальний або інформаційний об'єкт, який постійно використовується для його здійснення, але не є вхідним для процесу.

Ресурси логістичного процесу - це ті засоби, які перебувають під контролем власника логістичного процесу та плануються на значну кількість циклів або тривалий період роботи цього процесу.

«Входи» логістичного процесу - це матеріали або інформація, які надходять у логістичний процес зовні та плануються на один або кілька циклів роботи процесу або випуск певного обсягу продукції.

При використанні цих визначень опис логістичного процесу складається з послідовності робіт, які виконуються в різних підрозділах служби логістики підприємства, з відповідальними виконавцями, вхідними та вихідними документами тощо.

Принциповим є точне визначення того, що повинно бути у розпорядженні власника процесу для успішного виконання. Власник логістичного процесу, або суб'єкт логістичного управління, є посадовою особою або колегіальним органом логістичного управління. Він має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та інформаційне забезпечення, інформацію про логістичний процес, керує його виконанням та несе відповідальність за отримані результати та ефективність логістичного процесу.

Тобто управління логістичним процесом здійснює його власник, у розпорядженні якого знаходяться всі необхідні для цього ресурси. Як правило, на цю посаду рекомендується призначати ініціативного, творчого працівника, який користується повагою у колективі. Така людина відповідає за налагоджування міжфункціональних зв'язків, оптимізацію виконуваних у ході

процесу робіт і ін. Реально ресурсами розпоряджаються керівники функціональних підрозділів служби логістики підприємства, але за будь-яких умов при такому визначенні логістичного процесу та його власника необхідно чітко регламентувати взаємодію власника з керівниками інших функціональних підрозділів [11].

Отже, у розгляді управління логістичним процесом важливою умовою є наявність його власника, який має необхідні ресурси та здібності для керування ним.

Друге розуміння логістичного процесу виходить з існування його споживача або клієнта, на якого спрямовані «виходи» процесу - готовий продукт або послуга, цінність яких визначається споживчим попитом.

Споживач логістичного процесу може бути фізичною або юридичною особою, функціональним підрозділом або іншим процесом, який використовує результати цього процесу.

При розгляді терміну «логістичний процес» доцільно вивчити його класифікацію. У найзагальнішому підході будь-який процес класифікують за «змістом робіт».

Тому для опису логістичного процесу необхідно визначити його внутрішню структуру та складові елементи. Незалежно від складності або спрямованості, основні елементи логістичного процесу можна поділити на п'ять категорій: планування, інформація, контроль, аналіз та управлінські рішення.

1. Логістичний процес: це сам процес виконання логістики, наприклад, поставка матеріальних ресурсів для забезпечення виробництва певного виду продукції. Цей елемент включає "Входи" від інших елементів, таких як маркетингова інформація, дані з обробки замовлень споживачів, планові та облікові дані, результати аналізу і контролю, а також управлінські рішення.

2. Планування виконання логістичного процесу: наприклад, планування поставки матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва. Таке планування може ґрунтуватися на показниках самої діяльності з постачання у кількісних і якісних аспектах (тип ресурсів, їх кількість і вартість, терміни поставки), а також на показниках ефективності процесу.

3. Отримання, опрацювання та накопичення інформації щодо виконання логістичного процесу у реальному часі означає збір та аналіз даних, необхідних для служби матеріально-технічного постачання стосовно забезпеченості виробництва ресурсами, перспектив змін на ринку, прогнозування цін на ресурси тощо.

4. Контроль і аналіз виконання логістичного процесу включає модуль контролю, який визначає процедури контролю інформаційних потоків та надання необхідних даних керівництву, а також модуль аналізу, який передбачає опрацювання інформації про характеристики та структуру процесу, ресурси, параметри логістичних потужностей тощо.

5. Управлінські рішення у рамках конкретного логістичного процесу можуть бути як оперативного (щоденного) характеру (наприклад, відслідковування відхилень у графіку поставки матеріальних ресурсів), так і стратегічного (наприклад, внесення змін до планів матеріально-технічного забезпечення виробництва у довгостроковій перспективі). Результатами таких рішень можуть бути зміни у планах роботи відділу матеріально-технічного постачання, рішення щодо навчання та перепідготовки персоналу, а також прийняття рішень щодо закупівлі певних видів ресурсів або відмови від співпраці з певними постачальниками.

Відношення споживача до логістичного процесу визначається на основі розрізнення зовнішнього і внутрішнього споживача процесу.

Зовнішні споживачі логістичного процесу можуть бути посередниками, кінцевими споживачами тощо. Вони можуть оцінюватися як за відношенням до підприємства у цілому, так і до конкретних логістичних процесів підприємства.

Внутрішні споживачі логістичного процесу - це функціональні підрозділи підприємства (виконавці та процеси), які використовують результати виконання логістичного процесу (його "Виходи").

Такий підхід до класифікації логістичного процесу базується на споживачі  
→ логістичний продукт → логістичний процес.

Основні логістичні процеси підприємства, які додають виробленому

продукту цінності, включають процеси у сфері матеріально-технічного постачання, логістичної підтримки виробництва та збуту. Ці процеси охоплюють такі етапи, як закупівля, зберігання, транспортування, поставка та сервісне забезпечення продукції.

Допоміжні та управлінські логістичні процеси, хоча не додають безпосередньо цінності продукту, проте сприяють збільшенню його споживчої вартості. До них відносяться управління логістичним персоналом, управління документацією, бюджетне управління, адміністративно-господарська діяльність.

Так, правильно зазначено, що розуміння цінності продукту і споживчої вартості цього продукту може відрізнитися. Хоча споживча вартість часто є базою для формування ринкової ціни, цінність продукту для споживача може бути більш широким поняттям, що включає в себе не лише його вартість, але і користь, задоволення потреб, якість, сервіс та інші аспекти, що впливають на задоволення споживача від використання продукту.

Також вірно зазначено, що основні логістичні процеси, які забезпечують задоволення потреб і вимог споживача, мають найбільшу значимість для підприємства. Це важливі процеси, які визначають якість обслуговування споживачів та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Щодо класифікації логістичних процесів, вона дійсно може бути індивідуалізованою для кожного підприємства, оскільки немає єдиного стандарту чи класифікатора. Це залежить від специфіки діяльності, галузі, розміру та інших факторів, що впливають на логістичні процеси підприємства. Важливо правильно ідентифікувати, класифікувати та пріоритезувати ці процеси для забезпечення ефективності та успішності логістичної діяльності.

Для більш детального опису логістичного процесу можуть використовуватися процеси другого рівня, які включають в себе більшу кількість етапів та підпроцесів. Наприклад, в процесі закупівлі сировини можуть бути враховані такі аспекти, як пошук постачальників, оцінка їхньої надійності, проведення торгів, укладення контрактів та вирішення спорів. Деталізація на цьому рівні дозволяє краще розуміти та контролювати кожен етап процесу.

Процеси третього рівня можуть включати ще більшу глибину аналізу та розгалуження. Наприклад, у процесі планування закупівель можуть враховуватися динаміка цін на ринку, ризики постачання, стратегічні плани розвитку підприємства та інші фактори, що впливають на прийняття рішень.

Вибір рівня деталізації залежить від конкретних потреб та завдань підприємства, а також від обсягу та складності логістичних процесів. Для ефективного управління логістичною діяльністю важливо підтримувати баланс між деталізацією та загальною зрозумілістю опису процесів.

За такою ознакою вся логістична діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що складає логістичну систему. Тому використання для логістичного управління підприємством принципу взаємопов'язаних процесів розглядається власне як технологія впровадження чи реорганізації системи логістичного управління за процесним підходом.

За такою схемою відбувається локалізація управління процесами у рамках кожного функціонального підрозділу: керівник підрозділу та його заступники отримують від керівництва складального цеху внутрішнє замовлення (у вигляді відповідних документів, як результату діяльності підрозділу-замовника) на поставку необхідних для виконання виробничого процесу матеріалів. Відповідно керівник відділу логістики та його заступники управляють процесом поставки матеріалів, забезпечуючи результативність процесу.

Основним завданням логістичного процесу є забезпечення ефективного та безперебійного руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків усередині підприємства та зовнішніх відносин. Для досягнення цієї мети важливо аналізувати, планувати та керувати різними видами потоків, такими як матеріальні потоки (сировина, готова продукція), інформаційні потоки (дані про замовлення, виробничі процеси) та фінансові потоки (оплата, розрахунки з постачальниками та клієнтами).

Потоковий підхід дозволяє виявити ключові компоненти логістичного процесу та визначити послідовність їх взаємодії для досягнення мети. Це допомагає підприємству зосередитися на оптимізації процесів, підвищенні

продуктивності та покращенні обслуговування клієнтів.

Потоковий підхід також сприяє створенню системи управління логістичними процесами, що базується на структурованому аналізі та визначенні критичних точок в потокових ланцюгах. Це дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у внутрішньому середовищі та зовнішніх ринкових умовах.

Отже, потоковий підхід до логістичного процесу допомагає підприємствам забезпечити ефективну організацію та керування всіма аспектами їхньої логістичної діяльності.

Це дуже детальний опис потокового процесу в логістиці, який враховує різноманітні аспекти його функціонування та організації. Важливо розуміти, що потоковий підхід дозволяє систематизувати та оптимізувати логістичні процеси, забезпечуючи їх ефективне виконання та досягнення мети - надання цінності для споживача.

Потоковий процес у логістиці включає не лише переміщення матеріальних ресурсів, а й управління інформаційними та фінансовими потоками, а також взаємодію різних учасників процесу. Його розуміння дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність, підвищувати продуктивність та задоволення потреб клієнтів.

Цей опис може слугувати доброю основою для розробки та впровадження потокового підходу у логістичну діяльність підприємства.

## 1.2 Сучасні концепції управління логістичними процесами на підприємстві

Існує підхід до класифікації видів логістичної діяльності за фазовою та функціональною ознаками дозволяє систематизувати та узгодити різноманітні аспекти логістики.

Фазова класифікація: ця класифікація ґрунтується на різних етапах життєвого циклу продукту або послуги та включає такі фази, як постачання, виробництво, дистрибуція та обслуговування. Кожна фаза може мати свої

унікальні вимоги щодо логістичних процесів та функцій.

Функціональна класифікація: ця класифікація ґрунтується на конкретних завданнях та функціях, що виконуються у межах логістичної діяльності. Сюди можуть входити такі функції, як закупівля, складське господарство, транспортування, управління запасами, обробка замовлень тощо.

Ці дві ознаки доповнюють одна одну, створюючи комплексний підхід до класифікації логістичної діяльності. Вони дозволяють розглядати логістику як цілісний процес, узгоджуючи різні аспекти та вимоги. Такий підхід може бути корисним для аналізу, планування та впровадження логістичних стратегій в організаціях різних сфер діяльності.

Таблиця 1.1 - Класифікація видів логістичної діяльності

| Основні види фазової логістичної діяльності                                                                                                                                                                                                                                                | Основні види функціональної логістичної діяльності                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- логістика постачання</li> <li>- виробнича логістика</li> <li>- логістика збуту (розподілу)</li> <li>- логістика рециркулювання повторного використання та утилізації)</li> <li>- фінансова логістика</li> <li>- інформаційна логістика</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- управління замовленнями</li> <li>- транспортування</li> <li>- складування</li> <li>- пакування</li> <li>- управління запасами</li> <li>- логістичне обслуговування</li> </ul> |

Ця класифікація видів логістичної діяльності за фазовою та функціональною ознаками дозволяє врахувати різноманітні аспекти та завдання логістики в межах підприємства. Розглянемо детальніше види логістичної діяльності за цим підходом:

1. Логістика матеріального потоку: Ця складова включає в себе управління матеріальними потоками від постачальників до споживачів, а також управління обігом матеріальних ресурсів всередині підприємства. Вона враховує всі етапи трансформації матеріалів, виробництва, зберігання, транспортування та обробки відходів.

2. Логістика фінансів: Ця складова охоплює управління фінансовими потоками, пов'язаними з логістичними операціями, такими як закупівля матеріалів, складське господарство, транспортування тощо. Вона забезпечує

фінансову ефективність логістичних процесів та оптимізацію витрат.

3. Інформаційна логістика: Ця складова включає управління логістичною інформацією, необхідною для планування, координації та виконання логістичних процесів. Вона забезпечує передачу та обробку інформації від постачальників до споживачів з метою підтримки логістичних операцій.

Класифікація за функціональною ознакою дозволяє краще розуміти специфіку різних логістичних завдань та їх взаємозв'язок з іншими аспектами управління. Вона враховує конкретні функції та операції, які виконуються в межах кожної складової логістики, спрощуючи аналіз та планування логістичних процесів у підприємстві.

Управління замовленнями є критично важливою складовою логістики, оскільки воно напряду впливає на задоволення потреб споживачів та оптимізацію логістичних процесів. Розглянемо детальніше різницю між зовнішніми та внутрішніми замовленнями:

#### 1. Зовнішні замовлення:

- кінцеві користувачі: Це основні споживачі продукції або послуг, які придбають їх для власного використання. Наприклад, це можуть бути індивідуальні клієнти, організації або інші підприємства.

- торгові партнери: Це підприємства або особи, які закупають продукцію або послуги для подальшого перепродажу. Це можуть бути дистриб'ютори, роздрібні мережі або оптові покупці.

#### 2. Внутрішні замовлення:

- структурні підрозділи: Це внутрішні відділи або підрозділи підприємства, які потребують логістичної підтримки для виконання своїх функцій. Це можуть бути виробничі дільниці, складські комплекси, відділи збуту, відділи обслуговування клієнтів тощо.

Управління замовленнями охоплює широкий спектр дій, включаючи прийом замовлень, обробку, упаковку, доставку та оплату. Основна мета полягає в забезпеченні ефективного та швидкого виконання замовлень з максимальним

задоволенням потреб клієнтів.

Так, управління замовленнями виявляється критично важливим для успішної логістичної діяльності підприємства. Оптимальне управління замовленнями дозволяє забезпечити вчасну поставку товарів або послуг, зменшити час виконання замовлень та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Процес управління замовленнями включає такі основні етапи:

1. Складання замовлення: Клієнт оформляє замовлення за певною формою, вказуючи необхідну кількість товарів або послуг.
2. Передача, прийом, розміщення замовлення: Замовлення передається від клієнта до відповідальної служби на підприємстві, де воно приймається, розміщується в системі та надсилається для подальшого опрацювання.
3. Формування і передача рахунку: Створюється рахунок на оплату замовлення, який передається клієнту.
4. Комплектація: Необхідні товари або послуги комплектуються відповідно до замовлення.
5. Відправлення: Після комплектації замовлення відправляється на адресу клієнта або до місця, де воно буде забране.
6. Контроль виконання замовлення: Здійснюється контроль за виконанням замовлення, відслідковується його доставка та прийом клієнтом.

Ефективне управління кожним з цих етапів допомагає забезпечити високу якість обслуговування, задоволення потреб клієнтів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Логістична діяльність пов'язана з кількома ключовими аспектами, серед яких транспортування, складування, пакування та управління запасами відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності та оптимальності логістичних процесів.

1. Транспортування: цей процес охоплює всі аспекти перевезення товарів від одного місця до іншого. Він включає вантаження, розвантаження, експедицію та інші логістичні операції. Транспортування може бути як внутрішнім (в межах підприємства), так і зовнішнім (між підприємствами).

Ефективне управління транспортом дозволяє знизити час та витрати доставки, підвищити швидкість реакції на зміни в попиті та забезпечити надійність поставок.

2. Складування: ця діяльність включає приймання, зберігання, сортування, переміщення та підготовку товарів до відправлення на складі. Вона також охоплює організацію складського господарства та планування його розвитку. Ефективне складування допомагає забезпечити належну організацію товарів, зменшити час обробки замовлень та знизити ризик втрат або пошкоджень товарів.

3. Пакування: це процес організації упаковки товарів для їх захисту, зручності та інформативності. Він включає в себе вибір відповідного типу упаковки, її підготовку та маркування. Ефективне пакування сприяє зменшенню ризику пошкодження товарів під час транспортування та забезпечує легкість обробки та ідентифікації товарів на складі.

4. Управління запасами: це процес, спрямований на забезпечення належного рівня запасів товарів у всіх етапах логістичного ланцюга. Він включає в себе планування, контроль та регулювання рівня запасів з метою забезпечення потреб клієнтів та оптимізації витрат. Ефективне управління запасами дозволяє знизити витрати на утримання запасів, запобігти дефіцитам або перевитратам і підтримувати необхідну гнучкість в логістичному ланцюгу.

Ці аспекти логістичної діяльності є важливими для успішного функціонування підприємства і сприяють покращенню ефективності та конкурентоспроможності його логістичних процесів.

Логістика є важливою частиною процесу системи постачання підприємства. Ефективне планування, виконання та контроль над основними етапами цього процесу включають не лише зберігання та переміщення товарів і продукції, які виробляє підприємство, але також спрямованість пов'язаних з ними послуг і інформаційних потоків від місця виробництва до кінцевого споживача з урахуванням всіх вимог клієнта.

Транспорт є одним із основних компонентів логістичної системи

підприємства, оскільки жодна організація не може ефективно функціонувати без послуг доставки готової продукції та товарів споживачам. Дії у сфері логістики управління ресурсами дозволяють забезпечити високу гнучкість підприємства та мінімізувати часові витрати на реорганізацію процесів виробництва у відповідності з зовнішніми економічними умовами.

Взаємодія різних компонентів логістичної системи підприємства відбувається на кількох рівнях, включаючи фінансовий, економічний, промисловий та інші. Використання логістичної системи дозволяє прискорити процес обміну інформацією та підвищити рівень обслуговування на всіх етапах виробничого циклу.

Діяльність з логістичного обслуговування включає в себе ряд ключових етапів, які спрямовані на забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів і оптимізацію логістичних процесів. Основні компоненти цієї діяльності включають:

1. Визначення прийняттого рівня обслуговування: цей етап полягає у визначенні стандартів та очікувань клієнтів, а також установленні параметрів обслуговування, що відповідають їхнім потребам і вимогам.
2. Номенклатура послуг та стандарти обслуговування: розробка переліку послуг і встановлення стандартів, які описують якість, обсяг, терміни та інші характеристики обслуговування, що надається клієнтам.
3. Проектування послуг: розроблення концепцій, стратегій та ідентифікація оптимальних шляхів надання послуг, що задовольняють потреби клієнтів і забезпечують ефективність логістичних процесів.
4. Організація та реалізація процесу обслуговування: цей етап включає в себе планування, координацію та контроль за наданням послуг, а також їхнє впровадження і виконання у відповідності з установленними стандартами.

Ці етапи спільно спрямовані на забезпечення ефективного та якісного обслуговування клієнтів, що є важливою складовою логістичної діяльності для підтримки успішної діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Короткий зміст основних видів фазової логістичної діяльності

| Вид фазов логістичної діяльності | Фазові логістичні функції та процеси                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Розподіл (збут)                  | Планування збутової мережі, координація з планом маркетингу, прогнозування попиту, формування та розвиток господарських зв'язків по поставкам товарів, планування збуту, складування та управління запасами готової продукції, завантажувально-розвантажувальні і транспортно-складські роботи з готовою продукцією, оброблення замовлень та логістичне обслуговування споживачів, пакування, оперативно-календарне планування транспортування готової продукції, доставка продукції клієнтам.                                               |
| Підтримка виробництва            | Координація з планом фізичного розподілу, оперативно-календарне планування переміщення незавершеного виробництва, внутрішньозаводські переміщення матеріалів, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з незавершеним виробництвом, оперативне забезпечення виробничих підрозділів сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, складування незавершеного виробництва.                                                                                                                          |
| Постачання                       | Координація з оперативно-календарним планом виробництва, визначення потреб у матеріально-технічному постачанні, розміщення замовлень (вибір і проведення переговорів з постачальниками, укладання договорів), координація з постачальниками та складання оперативно-календарного плану постачання, закупівля, транспортування, складування сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, товарів, управління запасами у постачанні, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з предметами постачання. |
| Рециклювання                     | Планування процесів рециклювання; складування та зберігання виробничих відходів, відпрацьованої продукції, тари, упаковки; організація транспортування відходів і т.п. до місць переробки, утилізації; організація повернення тари та неякісної продукції, матеріалів; переміщення та проміжне складування в процесі переробки та утилізації відходів.                                                                                                                                                                                       |

Отже, існують два підходи до поділу логістичної діяльності: фазовий та функціональний. Перший відділяє логістичні функції та процеси, які включають логістичні операції. Другий підхід враховує комплексні (базові, ключові та підтримуючі) та елементарні (операційні) логістичні функції.

Базовими функціями є постачання, виробництво та збут; ключовими — транспортування, управління запасами, управління замовленнями, сервісна та інформаційна підтримка; підтримуючими — складування, вантажопереробка, пакування, прогнозування попиту, повернення продукції, збір та утилізація

відходів.

Виділення функціональних областей логістики дозволяє організувати логістичну діяльність на підприємстві, забезпечуючи оптимізацію витрат ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Організація логістичної діяльності включає в себе створення структури логістичного управління, розподіл логістичних функцій та операцій між різними підрозділами підприємства, а також визначення послідовності та методів виконання логістичних операцій.

Дослідження стратегічних аспектів організації логістики використовує класичні інструменти, такі як SWOT-аналіз логістичної системи підприємства, концепція життєвого циклу продукту та підприємства, матриця BCG, концепція ланцюга вартості, логістичний профіль підприємства, діаграма 4М (риби) та інші.

Один із інструментів стратегічних досліджень та оптимізації логістики - це реінжиніринг логістичних процесів, який спрямований на перегляд базового логістичного процесу (реалізація замовлення), що включає в себе всі інші логістичні процеси.

Для оцінки організації логістики на підприємстві використовується логістичний аудит, який може бути зовнішнім або внутрішнім.

Зовнішній логістичний аудит включає аналіз зовнішнього логістичного середовища підприємства, такий як аудит ринку, споживачів, постачальників, конкурентів, ланцюгів розподілу тощо.

Внутрішній логістичний аудит оцінює виконання логістичних операцій та функцій безпосередньо на підприємстві, такі як аудит виробничих потужностей, фінансово-економічної діяльності, запасів, товарно-транспортної документації, логістичного сервісу, логістичного менеджменту тощо.

Ефективність організації логістики на підприємстві залежить від багатьох факторів, включаючи характеристики організаційні, зовнішнього середовища та персоналу, а також рівень управління логістичними процесами.

Організація логістичної системи повинна бути побудована з урахуванням

структури і динаміки функціонального циклу, що є основним фактором успішної інтеграції, головним об'єктом аналізу, планування та оперативного управління в логістиці. Послідовність функціональних циклів зв'язує логістичну систему підприємства, споживачів та постачальників у спільний ланцюг.

Завдання менеджерів з логістики - спланувати таку структуру функціонального циклу, яка дозволить виконувати завдання логістики швидко, рівномірно, без перебоїв.

Ефективність функціонування логістичної діяльності на підприємстві залежить від розвитку логістичної інфраструктури, яка забезпечує виконання всіх необхідних логістичних процесів та операцій з матеріальними та іншими супутніми потоками. Проблема формування логістичної інфраструктури та її ефективного управління розглядається як цінний актив, що сприяє виключенню додаткових непотрібних витрат.

Інфраструктуру логістики розглядають на макро- та мікрорівнях, розрізняючи зовнішні та внутрішні об'єкти інфраструктури логістичних процесів підприємства.

До числа зовнішніх об'єктів логістичної інфраструктури відносяться: підприємства-постачальники, вантажні термінали, логістичні оператори, центри логістичних послуг, торговельно-посередницькі установи, магазини роздрібною торгівлі, транспорт та склади загального користування, таропакувальні підприємства, митниці, телеінформаційні мережі, а також фінансово-кредитні, юридичні установи, центри зайнятості, підготовки кадрів та інше. До внутрішніх об'єктів логістичної інфраструктури належать склади, внутрішні дороги підприємства, устаткування для переміщення, пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації.

Підприємство може мати власні об'єкти логістичної інфраструктури, або використовувати відповідні об'єкти інших підприємств та організацій.

У сучасному конкурентному середовищі необхідна постійна модифікація інфраструктури логістики для пристосування до змін вимог ринку. Вибір найкращого розташування інфраструктурної мережі може стати для

підприємства першим кроком до отримання конкурентних переваг.

Таким чином, логістична інфраструктура підприємства є системою, що регламентує та регулює структуру і швидкість матеріальних потоків з урахуванням необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства. Засади формування ефективної логістичної інфраструктури мають бути спрямовані на застосування проектних підходів, що враховують сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускної здатності.

## 1.2 Регулювання процесів з давальницькою сировиною в логістичній діяльності

Операція з давальницькою сировиною - операція з переробки (обробки, збагачення чи використання) давальницької сировини (незалежно від кількості замовників і виконавців, а також етапів (операцій)) з метою одержання готової продукції за відповідну плату. До операцій з давальницькою сировиною належать операції, в яких сировина замовника на конкретному етапі її переробки становить не менш як 20 відсотків загальної вартості готової продукції. При цьому обов'язковим є попереднє здійснення поставки виконавцю давальницької сировини відносно повернення виготовленої з неї продукції замовнику. Операції з переробки товарів можуть включати: власне переробку товарів, у тому числі: обробку, монтаж, демонтаж, використання окремих товарів, які сприяють чи полегшують процес виготовлення продуктів переробки; ремонт товарів, у тому числі модернізацію, відновлення та регулювання, калібрування.

Основними складовими процесу роботи з давальницької сировиною є наступні:

1. Поміщення товарів у митний режим переробки на митній території здійснюється з умовним повним звільненням від оподаткування митними платежами. Це означає, що ввезення сировини в Україну здійснюється без

сплати ввізного мита та податку на додану вартість, за умови дотримання певних вимог.

2. Для ввезення товарів на території України в якості давальницької сировини (розміщення в митному режимі переробки) необхідно отримати відповідний дозвіл митного органу.

3. Максимальний строк переробки товарів, ввезених в режимі переробки, складає 365 днів.

4. Контроль виходу продуктів переробки.

5. Вивезення продуктів переробки.

Система операцій з давальницькою сировиною - це сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених елементів господарської діяльності учасників операцій з давальницькою сировиною, об'єднаних для досягнення певної мети. Відповідно до цього визначення, і суб'єкти (замовник та виконавець), і об'єкт (давальницька сировина) окремо, а також їх взаємодія можуть бути представлені як система.

В умовах нових форм господарювання підвищення ефективності здійснення операцій з давальницькою сировиною стає вирішальним фактором поліпшення результатів роботи підприємств, трудових колективів.

Ефективність операції на давальницькій сировині для постачальника гарантується тільки в тому випадку, якщо вартість одержаної після переробки продукції на світовому ринку вище вартості давальницької сировини.

Операції на давальницьку сировину не являються чисто компенсаційними. Але вони володіють ознаками зустрічної торгівлі, бо збалансовані, безвалютні і наперед оцінені. Зобов'язання сторін про поставку сировини й імпорту продукції оформляються одним контрактом із вказівкою вартості сировини й готової продукції.

Поставками давальницької сировини покриваються не тільки всі узгоджені витрати переробника, враховуючи витрати на транспортування, виплату мита, але й забезпечується одержання ним запланованого прибутку. З цією метою в

контракті вказуються світові ціни на сировину , на продукт переробки, фіксується вартість транспортування і переробки.

Особливості досліджуваних операцій обумовлюють необхідність розгляду інвентаризації з двох боків: з боку виконавця, оскільки він приймає цінності для переробки, а отже, відповідає за їх збереження, та з боку замовника, адже, передаючи давальницьку сировину в переробку, він залишається її власником і надалі обліковує її у складі своїх активів. Тож можна стверджувати, що при здійсненні даних операцій ті самі матеріальні цінності підлягають інвентаризації одночасно у двох суб'єктів господарювання [19].

Вибір методу оцінки об'єктів операцій з давальницькою сировиною визначальною мірою залежить від вибраної форми розрахунку між замовником та виконавцем (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Методи оцінки, що застосовуються в операціях з давальницькою сировиною

| Об'єкт оцінки               | Етапи оцінювання |                                                                                         | Метод оцінки                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Давальницька сировина       | Замовник         | До моменту передачі виконавцю                                                           | За меншою з двох оцінок: первісною вартістю або чистою вартістю реалізації давальницької сировини                                                                                        |
|                             |                  | Після передачі виконавцю у переробку                                                    | За меншою з двох оцінок: первісною вартістю сировини або чистою вартістю реалізації готової продукції, що може бути виготовлена з цієї сировини, зменшеної на вартість робіт з переробки |
|                             | Виконавець       | Оприбуткування виконавцем давальницької сировини, одержаної як оплата робіт з переробки | За справедливою вартістю одержаної сировини, яка визначається за основними методичними підходами вартісної оцінки                                                                        |
| Виконані роботи з переробки | Замовник         | При розрахунку грошовими коштами                                                        | За сумою грошових коштів, що є платою за виконані роботи з переробки                                                                                                                     |
|                             |                  | При розрахунку давальницькою сировиною                                                  | За справедливою вартістю робіт з переробки                                                                                                                                               |
|                             |                  | При розрахунку готовою продукцією                                                       | За справедливою вартістю робіт з переробки                                                                                                                                               |
|                             | Виконавець       | При розрахунку грошовими коштами                                                        | За сумою грошових коштів, що є платою за виконані роботи з переробки                                                                                                                     |

Продовження табл.1.3

|                  |            |                                                                                |                                                                                                                            |
|------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Готова продукція |            | При розрахунку давальницькою сировиною                                         | За справедливою вартістю отриманої сировини, яка визначається за основними методичними підходами вартісної оцінки          |
|                  |            | При розрахунку готовою продукцією                                              | За справедливою вартістю отриманої готової продукції, яка визначається за основними методичними підходами вартісної оцінки |
|                  | Замовник   | Отримана замовником готова продукція, що виготовлена з давальницької сировини  | За виробничою собівартістю продукції виготовленої з давальницької сировини                                                 |
|                  | Виконавець | Оприбуткована виконавцем готова продукція отримана як оплата робіт з переробки | За справедливою вартістю отриманої готової продукції, яка визначається за основними методичними підходами вартісної оцінки |

Як відомо, для вимірювання та оцінки ефективності виробництва існує значна кількість показників. Ефективність використання ресурсів найповніше відображають узагальнюючі показники, а саме: ефективність використання трудових ресурсів характеризують показники продуктивності праці та трудомісткості; ефективність використання основних засобів (засобів праці) – фондомісткість та фондovіддача; ефективність використання матеріальних ресурсів (предметів праці) – матеріаломісткість та матеріаловіддача. Ці ресурси у здійсненні операцій з давальницькою сировиною залучаються замовником та виконавцем різною мірою. Так, якщо для переробки давальницької сировини виконавець залучає практично всі виробничі ресурси в повному обсязі, то замовник - лише частину наявних предметів праці (в обсязі давальницької сировини, що передається у переробку), трудових ресурсів (робітники, залучені для перевезення давальницької сировини та готової продукції, та працівники, що відають організаційними питаннями) та засобів праці (транспортні засоби, задіяні для перевезення). У зв'язку з цим аналіз ефективності використання даних ресурсів доцільно здійснювати способом визначення комплексного показника ефективності використання ресурсів – ресурсомісткості.

Оцінити ефективність розрахунків між учасниками операцій з давальницькою сировиною можливо за допомогою методу аналізу ієрархій. Важливою особливістю вибраного методу є те, що експерименти з поведінкою досліджуваної системи (у даному разі вибір форми розрахунку й одержуваного ефекту) можна повторювати багаторазово, змінюючи при цьому цілі поставленого завдання.

Загальна структура методу аналізу ієрархій складається з трьох ієрархічних рівнів зі своїми вибраними критеріями. У результаті дослідження встановлено, що як такі критерії найдоцільніше використовувати обсяг давальницької сировини та прибуток від здійснення операцій з давальницькою сировиною. На першому ієрархічному рівні таким критерієм визначено обсяг давальницької сировини, який залежно від впливу зазначених факторів може бути більшим або меншим. Критерієм другого ієрархічного рівня вибрано величину прибутку, яка також розглядається в двох вимірах. На третьому рівні структури прийняття рішень є п'ять альтернативних моделей, що їх можуть взяти на озброєння для розрахунків замовник та виконавець під час здійснення операцій з давальницькою сировиною.

Отже, результати дослідження дають підстави стверджувати, що найбільш вигідними у здійсненні операцій з давальницькою сировиною є такі форми розрахунку: змішана частково грошовими коштами і частково готовою продукцією та суто грошовими коштами.

Атрибутом ринкової економіки є маржинальний аналіз. У ньому досягається висока міра інтеграції ретроспективного і перспективного аналізу. Його методика базується на вивченні співвідношень між трьома групами найважливіших економічних показників – витратами, обсягом виробництва, прибутком і прогнозуванні кожного з них при заданому значенні інших, що дозволяє оперативно приймати рішення по нормалізації фінансово-господарської діяльності підприємства.

Особливістю маржинального аналізу операцій з давальницькою сировиною є те, що давальницька сировина в змінні витрати не входить, а

маржинальний прибуток формується тільки за рахунок прибутку від надання послуг по переробці давальницької сировини і постійних витрат виробника. Прибуток від реалізації готової продукції в цьому випадку до складу маржинального прибутку не входить. Головна увага в аналізі приділяється вивченню поведінки витрат ресурсів виробника в залежності від зміни обсягів переробки давальницької сировини. Запропонована методика маржинального аналізу операцій з давальницькою сировиною [20] дозволяє визначити критичний обсяг послуг по переробці давальницької сировини, поріг рентабельності, запас фінансової стійкості та спрогнозувати обсяг переробки давальницької сировини для отримання заданої величини прибутку.

Послідовне і логічне використання системи показників анкетного обстеження для оцінки чинників, що впливають на розширення масштабів переробки предметів праці на давальницьких умовах, дозволяє встановити, що найважливіші стримуючі причини цього процесу є такі: відсутність надійної нормативно-правової бази, нестійка економічна і політична стабільність у країні, підвищення витрат виробництва, небезпека деградації власного бізнесу і втрати контролю над фірмою.

Дослідження причини зростання витрат виробництва при роботі на давальницькій сировині дозволяє встановити головні з них – підвищення ресурсоемкості переробки сировини і матеріалів за рахунок зростання цін на паливно-енергетичні ресурси, а також підвищення вимог до якості переробки давальницької сировини і готової продукції, що вимагає додаткових витрат.

Рівень використання давальницької сировини в галузевому розрізі визначають за допомогою коефіцієнта завантаження виробництва давальницькою сировиною, який характеризує вартість переробленої давальницької сировини на 1 грн. реалізованої продукції (послуг).

Тільки окремі підприємства роботу на давальницькій сировині зв'язують з постійною або як комбінованою формою господарювання. Більшість же підприємств вважають це тимчасовою формою господарювання на період

стабілізації економіки і розв'язання проблеми поповнення власних обігових коштів.

Методика аналізу фінансово-господарської активності підприємств, яка базується на комплексному багатомірному підході до оцінки такого складного явища, як господарська діяльність, вона здійснюється на основі даних публічної звітності підприємства.

Отже, потоковий процес – це систематичний рух взаємопов'язаних предметів або ресурсів, який керується певною технологією та включає в себе логістичні операції. Його мета полягає в забезпеченні руху цих предметів чи ресурсів у визначених часових і просторових рамках. Потік може пройти від початкової точки (входу) до кінцевого результату (виходу), створюючи цінність для споживача.

Логістична інфраструктура підприємства - це система, яка визначає і контролює структуру та швидкість руху матеріальних потоків відповідно до критеріїв ефективності функціонування підприємства. При формуванні ефективної логістичної інфраструктури слід використовувати проектні підходи, які враховують поточний стан існуючої інфраструктури та ідентифікують проблеми. Оптимізація логістичної інфраструктури повинна ґрунтуватися на мінімізації загальних витрат на одиницю її пропускної здатності.

Результати дослідження свідчать про те, що найбільш вигідними у здійсненні операцій з давальницькою сировиною є форми розрахунку, які включають комбінацію грошових коштів та готової продукції, а також форму розрахунку, що передбачає виключно грошові кошти.

## **2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВОЛОДАРКА»**

### **2.1 Характеристика галузі та ПрАТ «Володарка»**

Легка промисловість завжди відігравала провідну роль у економіках багатьох країн світу і залишається важливою галуззю індустрії й економіки. Більшість країн з низьким рівнем ВВП на душу населення активно розвивають легку промисловість. Країни з середнім рівнем доходів зазвичай виробляють продукцію для свого внутрішнього ринку та регіональних ринків. У розвинених країнах текстильна галузь, за винятком технічного текстилю, втратила своє значення, і вони імпортують текстильну продукцію. Країни з розвинутою сировинною економікою також переважно імпортують текстильну продукцію.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку підтримка держави та державне регулювання є ключовими факторами для розвитку легкої промисловості. У більшості іноземних країн механізми державного регулювання розвитку легкої промисловості постійно удосконалюються, забезпечуючи стабільність та розвиток цієї галузі.

Сьогодні лідерами в легкій промисловості є Китай, країни Південно-Східної Азії, Європейський союз та деякі країни Південної Америки. У цих країнах легка промисловість оголошена пріоритетною для розвитку національної економіки.

Спад легкої промисловості в Україні у 2022 році був спричинений рядом чинників, зокрема політичною ситуацією, фінансовою кризою та застарілими технологіями. Однак, не дивлячись на ці виклики, українська легка промисловість залишається потужним багатогалузевим комплексом, що має великий виробничий потенціал.

Продукція легкої промисловості знаходить стійкий попит у багатьох сферах життєдіяльності людини і має значний вплив на економіку та загальний розвиток суспільства. Однак експортно-імпортна ситуація в цій галузі свідчить

про те, що торговельний баланс є негативним, оскільки Україна імпортує більше продукції, ніж експортує.

Це може свідчити про недостатню конкурентоспроможність продукції українських виробників на міжнародному ринку, а також про відсутність стратегічних підходів до розвитку національної промисловості. Щоб змінити цю ситуацію, потрібно активно працювати над вдосконаленням інновацій, розвитком та навчанням персоналу, а також залученням інвестиційного потенціалу.

Позитивна динаміка прямих іноземних інвестицій в промисловість України, зокрема у легку промисловість, є важливим сигналом для економіки країни. Однак, слід зазначити, що цей позитивний рух відбувається на тлі складної економічної ситуації, спричиненої російською воєнною агресією.

Враховуючи цей контекст, важливо вжити глибокі перетворення в легкій промисловості, щоб вона могла ефективно працювати в умовах сучасних викликів. Це може включати в себе модернізацію технологій, підвищення конкурентоспроможності продукції, розвиток інновацій, а також створення сприятливого інвестиційного клімату для іноземних інвесторів.

Глибокі перетворення в легкій промисловості можуть допомогти зберегти й підвищити її важливість для національної економіки, а також сприяти відновленню та розвитку інших секторів економіки України.

Історія ПрАТ «Володарка» розпочалася у 1923 році, коли профспілка швейників вирішила створити майстерню для безробітних кравців у Вінниці. Перший колектив складався з 15 чоловік і жінок, які працювали на власному устаткуванні в орендованому приміщенні, займаючись оновленням старого одягу. З часом відкривалися нові цехи і напрями, і майстерня перетворилася на фабрику.

До 90-х років XX століття підприємство співпрацювало з п'ятьма фабриками Вінницької області. Спеціалізація у виробництві класичного чоловічого костюма залишалася незмінною протягом понад 80 років. Після розпаду Радянського Союзу зникли традиційні ринки збуту, але з'явилися нові,

зокрема у Західноєвропейському регіоні, зокрема в Німеччині. Фабрика розпочала виготовлення швейних виробів для відомих європейських брендів чоловічого одягу, що дозволило накопичити великий досвід, створити собі ім'я та налагодити ділові зв'язки.

Сьогодні «Володарка» - це динамічне підприємство, яке активно розвивається та зберігає свою спеціалізацію у виробництві класичного чоловічого одягу. Середньооблікова чисельність працівників складає 860 чоловік, злагоджену роботу і управління якими забезпечують основні управлінські органи підприємства ( рис 2.1).

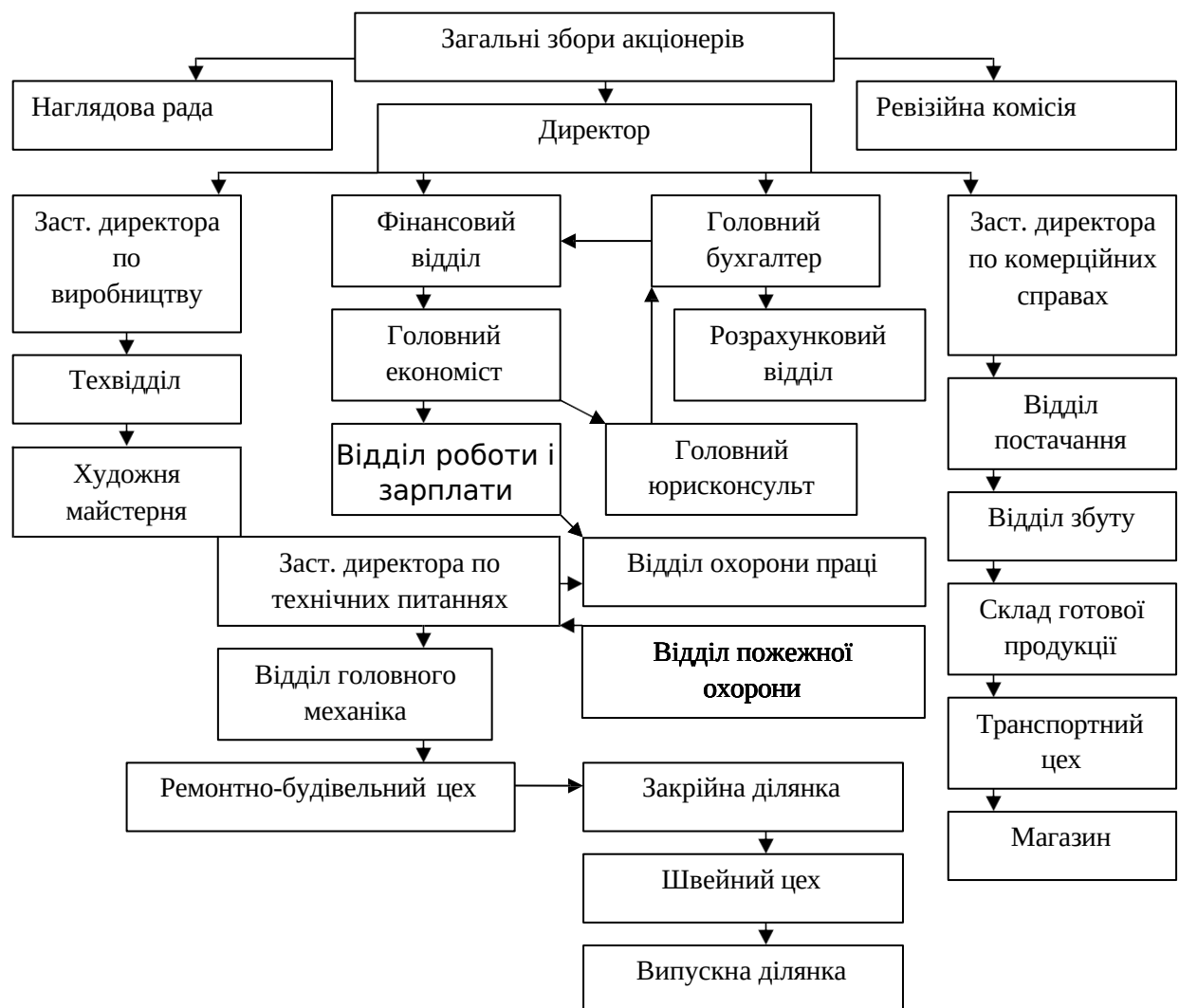


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Володарка»

Загалом організаційна структура ПрАТ «Володарка», за типом управління є лінійно-функціональна.

ПрАТ «Володарка» являється одним із найбільших виробників текстильних виробів, що розповсюджуються як у межах держави, так і за її межами.

Робота підприємства направлена на розвиток та удосконалення продукції підприємства. Розширення асортименту, запуск у виробництво нових виробів та ліній виробництва одягу.

Динаміку показників діяльності ПрАТ «Володарка» у 2021 – 2023 рр. розглянуто у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники діяльності ПрАТ «Володарка» за період 2021-2023 рр.

| Показники                                                         | 2021    | 2022    | 2023    | Динаміка змін |         |           |       |
|-------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------|---------|-----------|-------|
|                                                                   |         |         |         | 2021/2022     |         | 2022/2023 |       |
|                                                                   |         |         |         | Абсол.        | %       | Абсол.    | %     |
| 1                                                                 | 2       | 3       | 4       | 5             | 6       | 7         | 8     |
| 1. Чистий дохід від реалізації                                    | 45942   | 67052   | 114824  | 21110         | 45,9    | 47772     | 71,2  |
| 2. Собівартість реалізованої продукції                            | (40116) | (51835) | (83280) | (11719)       | 29,2    | (31445)   | 60,7  |
| 3. Валовий прибуток                                               | 5826    | 15217   | 31544   | 9391          | 161,2   | 16327     | 107,3 |
| 4. Фінансовий результат від операційної діяльності                | (1326)  | 6580    | 11549   | 6580          | (596,2) | 4969      | 75,5  |
| 5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування | (1326)  | 5364    | 10669   | 5364          | (504,5) | 5305      | 98,9  |
| 6. Чистий прибуток                                                | (1326)  | 4080    | 8726    | 4080          | (407,7) | 4646      | 113,9 |
| 7. Валюта балансу                                                 | 24085   | 21247   | 64009   | (2838)        | (11,8)  | 42762     | 201,3 |
| 8. Власний капітал                                                | 18043   | 14969   | 20460   | (3074)        | (17,0)  | 5491      | 36,7  |
| 9. Залучений капітал                                              | 2100    | 3005    | 4678    | 905           | 43,1    | 1673      | 55,7  |
| 10. Необоротні активи                                             | 13671   | 8045    | 11585   | (5626)        | (41,2)  | 3540      | 44,0  |
| 11. Оборотні активи                                               | 10414   | 13202   | 20419   | 2788          | 26,1    | 7217      | 54,7  |
| 12. Середньоспискова чисельність працівників                      | 845     | 852     | 852     | 7             | 0,8     | 0         | 0     |
| 13. Рентабельність (збитковість) продажу                          | 0,13    | 0,23    | 0,27    | 0,44          | 3,51    | 0,34      | 1,51  |

Спостерігається зростання чистого доходу від реалізації у 2022 році порівняно з 2021 роком на 71 %, це можна пояснити збільшенням доходів від реалізації і незмінності відсотку податкових відрахувань.

Середній рівень рентабельності продажів у різних галузях різний, тому не існує єдиного стандарту на даний показник. І рентабельність продажу недостатньо характеризує загальну ситуацію діяльності підприємства. Важливо оцінити інші показники господарської діяльності ПрАТ «Володарка».

На ПрАТ «Володарка» щорічно проводиться внутрішня аудиторська перевірка, яка дає змогу органам управління скорегувати свою діяльність і визначитись з подальшими цілями та пріоритетами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати поточні зобов'язання і визначається як відношення суми грошових коштів товариства і їх еквівалентів та поточних фінансових інвестицій до суми поточних зобов'язань. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2-0,3. На практиці ж значення бувають значно нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. У той же час, занадто високе значення показника абсолютної ліквідності свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує готовність товариства ліквідувати поточні зобов'язання і визначається як відношення оборотних активів підприємства до суми поточних зобов'язань підприємства. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. Нормальним значенням даного коефіцієнта вважається 1,5-2,5, але не менше 1. Однак на його рівень впливає галузева належність підприємства, структура

запасів, стан дебіторської заборгованості, тривалість виробничого циклу й інші фактори.

Коефіцієнт фінансової незалежності показує частку активів організації, які покриваються за рахунок власного капіталу (забезпечуються власними джерелами формування). Частка активів, що залишилася покривається за рахунок позикових коштів. Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання. Однак, у ході оцінки цього коефіцієнта, необхідно приймати до уваги галузеву приналежність підприємства, наявність довгострокових позикових коштів й інші розглянуті вище фактори.

Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом характеризує співвідношення залучених та власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів. Даний показник є одним з основних характеристик фінансового стану торговців цінними паперами, тому є важливим для акціонерного товариства, що випускає акції, зокрема для ПрАТ «Володарка».

Таблиця 2.2 - Показники фінансового стану ПрАТ «Володарка»  
за 2021 – 2023 рр.

| Коефіцієнт                             | Формула розрахунку          | Нормальне значення | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------------------|-----------------------------|--------------------|------|------|------|
| Абсолютна ліквідність                  | $p.1165/p.1695$             | 0,25-0,5           | 0,05 | 0,44 | 0,48 |
| Загальна ліквідність                   | $P.1195/p.1695$             | 1,0-2,0            | 2,45 | 3,0  | 1,89 |
| Фінансова незалежність                 | $(p.1595+1695+1700)/p.1495$ | 0,25-0,5           | 0,29 | 0,69 | 0,62 |
| Покриття зобов'язань власним капіталом | $p.1495/p.1695$             | 0,5-1,0            | 4,33 | 2,25 | 1,62 |

В результаті аналізу діяльності підприємства видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності станом на 2022 року становить – 0,48, що свідчить про

достатність грошових коштів та їх еквівалентів для негайного покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності 1,89 свідчить про те, що підприємство станом на кінець 2022 року має можливість виконати свої зобов'язання перед кредиторами в найближчий термін.

Станом на 2022 рік підприємство фінансово стійке, про що свідчить коефіцієнт фінансової незалежності, який має значення 0,618.

Розрахований показник на кінець 2022 року свідчить про те, що підприємство не має залежності від залучених коштів. Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом, має значення 1,618, тобто підприємство має можливість негайно погасити зобов'язання за рахунок власного капіталу.

На підставі аналізу показників фінансового стану ПрАТ «Володарка», можна сказати, що станом на 31.12.2022 рік Товариство має достатній рівень фінансової стійкості і незалежне від зовнішніх джерел фінансування.

Приймання продукції за кількістю та якістю на ПрАТ «Володарка» здійснюється на основі встановлених нормативів та законодавчих актів, як місцевого, так і міжнародного значення.

У разі виявлення недостатчі товарів та сировини або виявлення неналежної їх якості складається акт недостатчі товарів чи сировини або неналежної їх якості.

Товари та сировини на підприємстві зберігається із встановленими стандартами та повністю відповідає міжнародним стандартам зберігання товарів та сировини даного роду.

Доставка та розміщення продукції підприємства здійснюється як самим підприємством так і його торговими партнерами. Загалом продаж товарів ПрАТ «Володарка» здійснюється як на фірмових магазинах підприємства, так і в торгових мережах із світовим іменем.

Загалом на підприємстві досить доцільним є розширення власної мережі підприємства, яка стимулюватиме розповсюдження продукції, її доступності

серед середнього класу, якість продукції, яка відповідає стандартам підприємства.

На ПрАТ «Володарка» працює система матеріальної відповідальності, що відповідає чинному трудовому законодавству. Так, при виявленні недостачі при прийманні товарів чи сировини, працівники, які мають до цього причетність несуть матеріальну відповідальність. Причетність до відсутності товарів свідчить акт недостачі.

## 2.2 Аналіз показників толінгових операцій ПрАТ «Володарка»

ПрАТ «Володарка» займається пошиттям костюмів чоловічих, піджаків чоловічих, курток чоловічих, брюк чоловічих, брюк жіночих, жилетів чоловічих, пальт чоловічих, білизни постільної, краваток чоловічих.

Виробництво продукції ПрАТ «Володарка» здебільшого здійснює з давальницької сировини, яка імпортується основними зарубіжними партнерами.

Таблиця 2.3 - Загальний обсяг виробництва продукції та частка продукції з давальницької сировини у 2021 - 2023 рр.(тис. грн)

| Рік  | Загальний обсяг виробництва | Обсяг виробництва з давальницької сировини | Частка в загальному обсязі |
|------|-----------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|
| 2021 | 46 947,2                    | 44 465,2                                   | 95%                        |
| 2022 | 64 885,3                    | 63 937,9                                   | 98,5%                      |
| 2023 | 111 331,4                   | 111 331,4                                  | 99,6%                      |

Фахівці підприємства постійно стежать за тенденціями сучасної світової моди. Регулярне вивчення якісних і кількісних характеристик попиту дає необхідну інформацію для своєчасного коректування асортименту моделей: колекції проходять детальне вивчення, доопрацювання і оновлення. Вже декілька років поспіль працює у тісному партнерстві з одним із найбільших європейських виробників чоловічого одягу – німецькою фірмою

«Hugo Boss». Умовами співпраці є такі: німецьке обладнання, технологія та сировина, а робоча сила вінницького підприємства.

Так, було укладено контракт про перероблення давальницької сировини. На підставі даного контракту німецька сторона надає давальницьку сировину (комплектуючі, лекала, пакувальні матеріали), а фабрика здійснює операції з перероблення цієї сировини з метою отримання готової продукції для реалізації на європейському та світовому ринку під брендом «Hugo Boss». Крім того враховуючи позитивний досвід співпраці з всесвітньовідомою фірмою у підприємства з'явилися нові замовники з Австрії, Італії та Франції.

На сьогодні головними зарубіжними партнерами, які надають сировину для виготовлення своїх замовлень є підприємства з Німеччини, Польщі та Румунії. Дані країни відповідно є основними ринками збуту для продукції ПрАТ «Володарка».

До показників, що характеризують ефективність толінгових операцій відносяться основні показники використання ресурсів: продуктивність праці, фондомісткість та фондovіддача, матеріаломісткість та матеріалovіддача.

Таблиця 2.4 - Рівень та динаміка основних показників ефективності толінгових операцій

| Показник             | Роки  |       |        | Відхилення<br>2022 від 2023 |          |
|----------------------|-------|-------|--------|-----------------------------|----------|
|                      | 2021  | 2022  | 2023   | абсолютне                   | відносне |
| Продуктивність праці | 46,85 | 76,15 | 126,46 | 50,31                       | 39,78    |
| Фондовіддача         | 4,79  | 13,67 | 10,34  | - 3,33                      | -32,21   |
| Фондомісткість       | 0,21  | 0,073 | 0,097  | 0,024                       | 24,74    |
| Матеріалovіддача     | 0,95  | 0,99  | 0,94   | -0,05                       | -5,32    |
| Матеріаломісткість   | 1,055 | 1,01  | 1,062  | 0,052                       | 4,9      |

Продуктивність праці у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла майже на 40 %, що можна пояснити впровадженням новітніх методик

удосконаленням організації праці, модернізації виробництва та комп'ютеризації процесу виробництва.

Такі покращення в процесі виробництва можна пояснити співпрацею з закордонними партнерами, які в свою чергу забезпечують підприємство не лише сировиною, а і технологіями для її обробки на якісно новому рівні.

Найбільш узагальнюючим показником використання основних фондів є фондовіддача. Цей показник відображає загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди, тобто ефективність вкладення цих коштів. У 2023 році даний показник становив 10,34 грн. основних засобів на 1 грн. чистого доходу. Показник порівняно з 2022 роком зменшився на 32, 21%, що є негативним явищем, оскільки зменшилася ефективність використання основних засобів.

Фондомісткість є оберненим показником фондовіддачі. Вона показує частку вартості основних фондів, що припадає на кожен гривню продукції, що випускається.

Серед узагальнюючих показників ефективності використання сировини також виділяють матеріаловіддачу та матеріаломісткість. Матеріаловіддача – це відношення вартості випущеної продукції до суми матеріальних витрат. Цей показник характеризує віддачу матеріалів, тобто, скільки випущено продукції з кожної гривні застосованих ресурсів – сировини. Матеріаловіддача у 2015 році порівняно з попередніми роками зменшилась, що свідчить матеріальні запаси стали обертатися повільніше, що в основному відбулося через збільшення матеріальних запасів.

Зниження деяких показників не означає погіршення діяльності підприємства оскільки показники все одно залишаються не від'ємними і вигода здійснення толінгу очевидна.

Аналіз деяких показників ефективності операцій з давальницькою сировиною показав, що їх здійснення відбувається доцільно і позитивно впливає на загальну діяльність підприємства. ПрАТ «Володарка» орієнтована на зарубіжних клієнтів, які надають підприємству сировину і все необхідне для якісної її переробки. А також завдяки інвестиціям підприємство має

можливість виготовляти власну продукцію для реалізації на внутрішньому ринку.

### 2.3 Аналіз та діагностика існуючих логістичних процесів на підприємстві

Здійснено аналіз маркетингового середовища підприємства ПрАТ «Володарка» за допомогою SNW – аналізу, тобто стратегічного аналізу внутрішнього середовища з позиції сильних, слабких і нейтральних сторін організації. SNW – аналіз для ПрАТ «Володарка» наведено у табл. 2.5. Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.5 - SNW – аналіз для ПрАТ «Володарка»

| № з/п | Ключові параметри діяльності підприємства | S  | N | W |
|-------|-------------------------------------------|----|---|---|
| 1     | 2                                         | 3  | 4 | 5 |
| 1     | Навчання персоналу                        |    | 5 |   |
| 2     | Умови праці                               | 9  |   |   |
| 3     | Мотивація і стимулювання персоналу        | 8  |   |   |
| 4     | Плинність кадрів                          |    |   | 1 |
| 5     | Кваліфікація персоналу                    |    | 5 |   |
| 6     | Оцінка якості роботи персоналу            |    | 6 |   |
| 7     | Соціальний пакет                          |    | 5 |   |
| 8     | Організація планування                    |    |   | 3 |
| 9     | Рівень технічної оснащеності              |    | 5 |   |
| 10    | Інформаційне забезпечення                 | 8  |   |   |
| 11    | Якість послуг, що надаються               | 10 |   |   |
| 12    | Організація маркетингу на підприємстві    |    |   | 2 |
| 13    | Обсяги реалізації                         |    |   | 2 |
| 14    | Асортимент продукції, що випускається     |    | 6 |   |
| 15    | Чисельність персоналу                     |    |   | 3 |
| 16    | Заробітна плата                           | 8  |   |   |
| 17    | Імідж (ділова репутація) підприємства     |    | 7 |   |
| 18    | Психологічний клімат у колективі          | 9  |   |   |
| 19    | Фінансова стійкість підприємства          |    | 5 |   |
| 20    | Територіальне розташування                |    | 5 |   |
| 21    | Цінова політика                           | 9  |   |   |
| 22    | Обсяги продажів                           |    |   | 3 |
| 23    | Орієнтація на споживача                   | 8  |   |   |
| 24    | Стратегія розвитку підприємства           |    |   | 2 |

Аналіз позиції підприємства в галузі включає виділення її слабких та сильних сторін, можливостей та погроз. Визначимо сильні та слабкі сторони ПрАТ «Володарка» та виявимо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.6).

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ПрАТ «Володарка» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку пошиття швейних виробів України.

SWOT-аналіз дозволив встановити, що найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту продукції та вдосконалення маркетингових комунікацій.

Таблиця 2.6- SWOT-аналіз для ПрАТ «Володарка»

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | Сильні сторони:<br><br>Висока якість продукції.<br>Приймає участь у міжнародних проектах, виставках.<br>Великий досвід роботи на ринку продажу швейних виробів<br>Наявність екологічних сертифікатів.<br>Зростання числа споживачів.<br>Впровадження новітніх технологій в сфері пошиву чоловічого одягу.<br>Наявність постійних споживачів.<br>Встановлені стабільні зв'язки з постійними споживачами.<br>Перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво підприємства | Слабкі сторони:<br><br>Постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях.<br>Негнучка тарифна Політика внаслідок регулювання державою тарифів швейні виробів.<br>Зменшення частки на ринку продажу чоловічих костюмів. |
| Можливості:                                  | SO-стратегія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | WO-стратегія                                                                                                                                                                                                                  |
| Поява нових ділових партнерів.               | Стратегія посилення позицій на ринку<br>Забезпечення високого рівня проінформованості споживачів.<br>Набір висококваліфікованих співробітників.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Вдосконалення збору маркетингової інформації                                                                                                                                                                                  |
| Зростання купівельної спроможності населення |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                               |
| Зміна вподобань споживачів                   | Привернення уваги можливих клієнтів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Участь у добродійних та гуманітарних акціях                                                                                                                                                                                   |

Продовження табл.2.6.

|                                                                                 |                                                                                                                                                                                      |              |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                                                                                 | Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства<br>Реалізація програми навчання фахівців<br>Реклама своїх послуг                              |              |
| Доступ до новітніх технологій в сфері пошиття одягу.                            | Створення відділу інноваційних послуг<br>Подальше освоєння ринку продажу чоловічих костюмів<br>Оновлення та покращення асортименту і якості послуг та продукції                      |              |
| Загрози:                                                                        | ST-стратегія                                                                                                                                                                         | WT-стратегія |
| Велика Кількість конкурентів.                                                   | Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг та продукції, привернення уваги нових клієнтів |              |
| Недоліки системи оподаткування.                                                 | Перехід на більш зручну систему оподаткування                                                                                                                                        |              |
| Ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм. | Реалізація програми навчання фахівців<br>Набір кваліфікованого персоналу                                                                                                             |              |
| Економічна та політична нестабільність в Україні.                               | Впровадження більш низьких цін, нових акцій, знижок                                                                                                                                  |              |
| Висока вартість реклами.                                                        | Обрання більш ефективні засоби маркетингових комунікацій                                                                                                                             |              |
| Агресивна політика конкурентів.                                                 | Вдосконалення збору маркетингової інформації<br>Відкриття відділу інноваційних послуг                                                                                                |              |

ПрАТ «Володарка» розробляє стратегію, спрямовану на максимальне використання наданих можливостей і захист від можливих загроз. Загрози, такі як вдосконалення технологічних можливостей конкурентів і негнучка тарифна політика держави, враховуються в розробці стратегії.

Підприємство використовує стратегію диференціації, що передбачає створення унікальних елементів у виробництві продукції, які мають цінність для споживачів. Це дозволяє «Володарці» отримувати премію за свої продукти, що є ключовою перевагою на ринку.

Логістична система підприємства охоплює логістичну мережу і систему адміністрування, які формуються для реалізації логістичної стратегії. Ця система включає управління логістичною інфраструктурою, інформаційними

технологіями, запасами товарів, а також складуванням і транспортуванням. Це дозволяє оптимізувати процеси поставок і забезпечує ефективне управління логістичними операціями.

Цей опис функціонального циклу логістики в ПрАТ «Володарка» надає чітке уявлення про ключові етапи логістичного процесу в цій компанії. Давайте коротко розглянемо кожен з цих стадій:

1. Логістика закупівель: Цей етап починається з прогнозування потреб у закупівлях, планування закупівельних операцій і вибору постачальників. Після цього відбуваються переговори та укладення угод з постачальниками, організація транспортування, отримання та перевірка поставок, а також зберігання закуплених товарів.
2. Внутрішня логістика: На цьому етапі здійснюється внутрішнє планування та підтримка виробничого процесу. Це охоплює операції з вантажопереробки та управління запасами, спрямовані на забезпечення безперебійного виробництва.
3. Логістика продажів: На останньому етапі логістики здійснюється пошук і залучення нових клієнтів, доставка замовлень споживачам та просування товарів на ринок. Включається у взаємодію з маркетингом для визначення стратегій ціноутворення, рівня обслуговування, мерчандайзингу та стимулювання збуту.

Такий підхід до оцінки інформаційного забезпечення логістичних процесів у ПрАТ «Володарка» відображає важливість належного управління даними та інформацією.

1. Не використовується (1 бал): Цей рівень означає, що інформаційне забезпечення логістичних процесів не використовується або використовується дуже обмежено,.
2. Частково використовується (2 бали): На цьому рівні інформаційне забезпечення може використовуватися у деяких аспектах логістичних процесів, але може бути неоднорідним або недостатнім для забезпечення повноцінної оптимізації всіх аспектів діяльності.
3. Використовується (3 бали): На найвищому рівні інформаційне

забезпечення повністю і ефективно використовується для управління всіма аспектами логістичних процесів, що дозволяє компанії досягати високої ефективності виробництва та задоволення потреб клієнтів.

Аналіз цих критеріїв дозволить виявити сильні та слабкі сторони інформаційного забезпечення логістичних процесів у ПрАТ «Володарка» та розробити стратегії для покращення системи управління даними та інформацією.

Таблиця 2.7 -Оцінка інформаційного забезпечення логістичних процесів ПрАТ «Володарка»

| Критерії оцінки                                                                                                                                   | Бали |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|---|
|                                                                                                                                                   | 1    | 2 | 3 |
| 1. Повнота інформаційного забезпечення логістичних процесів ПрАТ «Володарка»                                                                      |      |   | X |
| 2. Ступінь використання методів аналізу і планування в логістичних процесах ПрАТ «Володарка»                                                      |      | X |   |
| 3. Ступінь оснащення логістичних процесів ПрАТ «Володарка» технічними засобами                                                                    |      |   | X |
| 4. Ступінь оснащення логістичних процесів ПрАТ «Володарка» комп'ютерною технікою                                                                  |      |   | X |
| 5. Рівень кваліфікації та проф підготовки персоналу, який займається збиранням та обробкою інформації, щодо логістичних процесів ПрАТ «Володарка» |      | X |   |
| 6. Наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами                                                                                       | X    |   |   |
| 7. Контроль з боку керівників над процесом збору, оцінки та обробки інформації, щодо логістичних процесів ПрАТ «Володарка»                        |      |   | X |
| 8. Забезпечення комерційної таємниці інформації, щодо логістичних процесів ПрАТ «Володарка»                                                       | X    |   |   |
| Разом:                                                                                                                                            | 18   |   |   |

Наша оцінка показує, що є деякі області, де інформаційне забезпечення логістичних процесів у ПрАТ «Володарка» може бути поліпшено. Особливу увагу слід звернути на показники, де було отримано низький бал, такі як «наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами» та «забезпечення комерційної таємниці інформації» щодо логістичних процесів ПрАТ «Володарка».

Для підвищення ефективності інформаційного забезпечення рекомендується розглянути такі заходи:

1. Розвиток інформаційних зв'язків з іншими підприємствами: Співпраця з іншими компаніями може допомогти у забезпеченні потрібної інформації про

стан ринку, цінову політику та інші фактори, які впливають на логістичні процеси.

2. Посилення заходів щодо збереження комерційної таємниці: Розробка і впровадження строгих правил та процедур забезпечення конфіденційності даних щодо логістичних процесів допоможе у захисті від несанкціонованого доступу до інформації.

Аналіз логістичних ризиків дійсно допоможе виявити потенційні загрози, які можуть виникнути під час виконання різних логістичних процесів у ПрАТ

«Володарка». Ось можливі ризики, які можна ідентифікувати в кожному з функціональних циклів логістики:

1. Логістика закупівель:

- Затримки у поставках від постачальників.
- Неспроможність постачальників відповісти на зростаючий попит.
- Збільшення вартості сировини або матеріалів.
- Якість товарів, що не відповідає вимогам.

2. Внутрішня логістика:

- Помилки в управлінні запасами, що можуть призвести до недостатнього або надмірного запасу.
- Пошкодження товарів під час транспортування або обробки.
- Неправильне планування виробничих процесів, що призводить до затримок чи перерв у виробництві.

- Втрати через крадіжки або втрати під час зберігання.

3. Логістика продажів:

- Відмови від замовлень або затримки в доставці до клієнтів.
- Конкуренція на ринку, що може призвести до зниження цін або втрати частки ринку.
- Недооцінка попиту або зміни у вимогах споживачів.
- Проблеми з якістю продукції або обслуговуванням клієнтів.

Аналіз цих ризиків дозволить управлінню ПрАТ "Володарка" розробити стратегії мінімізації ризиків та реагування на них, що допоможе забезпечити більшу стабільність і успішність логістичних операцій.

Перелік та джерела виникнення ризиків наведено в табл.2.8.

Таблиця 2.8 - Класифікація логістичних ризиків ПрАТ «Володарка»

Так, вивчення та аналіз логістичних ризиків є важливою складовою діяльності директора з логістики ПрАТ «Володарка». Розуміння потенційних загроз дозволяє приймати обґрунтовані рішення для запобігання негативним наслідкам.

Директор з логістики повинен:

1. Ідентифікувати ризики: Аналізувати всі можливі аспекти логістичної діяльності та визначати можливі ризики, які можуть виникнути.
2. Оцінювати ймовірність та вплив: Визначити ймовірність та вплив кожного ризику на діяльність підприємства.
3. Розробляти стратегії управління ризиками: Розробити план дій для мінімізації чи уникнення ризиків, включаючи заходи з попередження, перехоплення, передачі та зменшення наслідків ризиків.
4. Впроваджувати контрольні механізми: Забезпечити постійний моніторинг і контроль за ризиками, їх ефективність та реагувати на зміни в середовищі.

5. Постійно оновлювати стратегії: Регулярно переглядати та адаптувати стратегії управління ризиками відповідно до нових обставин та викликів. Директор з логістики повинен бути готовим до реагування на будь-які ризики, які можуть виникнути у логістичних процесах підприємства ПрАТ «Володарка», та приймати вчасні та ефективні заходи для їх управління.

Використання ABC-аналізу є ефективним інструментом для оцінки ефективності логістичних процесів у ПрАТ «Володарка». Цей метод дозволяє ідентифікувати ключові аспекти діяльності, які мають найбільший вплив на результативність підприємства.

Перший етап - це ідентифікація критеріїв результативності. Це можуть бути такі показники, як час обробки замовлення, рівень сервісу для клієнтів, витрати на складське зберігання, точність прогнозування попиту тощо.

Далі, проводиться оцінка відповідності логістичних процесів цим критеріям. Наприклад, якщо одним з критеріїв є час обробки замовлення, то оцінюється, наскільки швидко та ефективно виконуються ці процеси в компанії. Для кожного критерію результативності вимірюється його відповідність

еталонному значенню 100%. Наприклад, якщо середній час обробки замовлення складає 80% від еталонного часу, то це означає, що існує певний потенціал для покращення.

На основі результатів ABC-аналізу можна розробити план дій для вдосконалення логістичних процесів, спрямований на досягнення більш високої відповідності критеріям результативності. Це може включати в себе впровадження нових технологій, оптимізацію робочих процесів, підвищення кваліфікації персоналу та інші заходи.

В табл. 2.9 визначено загальний показник відповідності критеріям результативності логістичних процесів ПрАТ «Володарка».

Таблиця 2.9 - Форма визначення загального показника результативності логістичних процесів ПрАТ «Володарка»

| Показники результативності          | Вага | Частка, % | Відсоток відповідності, % | Коефіцієнт | Результат, % |
|-------------------------------------|------|-----------|---------------------------|------------|--------------|
| 1                                   | 2    | 3         | 4                         | 5          | 6            |
| Зрозумілість                        | B    | 10,53     | 90                        | 0,9        | 9,48         |
| Задоволення потреб                  | B    | 10,53     | 100                       | 1,0        | 10,53        |
| Інноваційність                      | A    | 21,05     | 100                       | 1,0        | 21,05        |
| Стратегічна креативність            | B    | 10,53     | 80                        | 0,8        | 8,42         |
| Автентичність                       | C    | 5,25      | 50                        | 0,5        | 2,63         |
| Довіра споживачів                   | B    | 10,535    | 75                        | 0,75       | 7,90         |
| Здатність до змін                   | A    | 21,05     | 100                       | 1          | 21,05        |
| Відповідність стратегічному баченню | B    | 10,53     | 100                       | 1          | 10,53        |
| Загальний показник                  |      | 100       |                           |            | 91,59        |

Отже, виходячи з результатів табл. 2.9, ефективність логістичних процесів ПрАТ «Володарка» знаходиться на досить високому рівні – 91,59% зі 100%.

Так, визначення результативності логістичних процесів за допомогою методики ABC-аналізу може бути застосовано як на рівні окремих логістичних заходів, так і на рівні оцінки загальної логістичної діяльності підприємства.

Аналіз результатів дозволяє підприємству виявити сильні та слабкі сторони своєї логістичної діяльності, а також розробити стратегії для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

Таблиця 2.10- Систематизація переваг та недоліків системи управління логістичними процесами ПрАТ «Володарка»

| Переваги системи управління логістичними процесами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Недоліки системи управління логістичними процесами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ефективне проведення маркетингових досліджень на підприємстві, в тому числі асортименту та якості продукції, динаміки цін та вимог до якості продукції та послуг</p> <p>Ефективне планування та організація логістичних процесів на підприємстві (наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства, ефективна організаційна структуралогістики)</p> <p>Якість управління та організація відділів логістики підприємства, в тому числі забезпечення узгодженого виконання всіх функцій відділами логістики</p> | <p>Зниження ефективності сегментації ринку та позиціонування продукції підприємства, в тому числі визначення цільових сегментів та управління брендом.</p> <p>Зниження ефективності використання інформаційних технологій</p> <p>Неефективна взаємодія відділів логістики з іншими підрозділами підприємства (неефективна система міжособистісних комунікацій)</p> |

Отже, система управління логістичними процесами в ПрАТ

«Володарка» має свої переваги, які сприяють її ефективності та конкурентоспроможності. Ось деякі з них:

1. Єдиний методологічний підхід до логістичної концепції компанії:
2. Орієнтація керівництва на новітні логістичні концепції: Активне впровадження новітніх підходів у логістиці дозволяє підприємству бути в курсі останніх тенденцій та використовувати передовий досвід у своїй діяльності.
3. Ефективно сформована служба логістики.
4. Ясні стратегічні цілі і плани. Хоча логістична діяльність підприємства організована на високому рівні, завжди існує можливість удосконалення. Постійне вдосконалення та адаптація до змін в середовищі дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною та ефективною в управлінні логістичними процесами.

### **3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **3.1 Формування системи функціональних характеристик логістичних процесів в системі стратегічного менеджменту підприємства**

Існує тісний зв'язок логістики зі стратегічним планом підприємства. Логістика дійсно є ключовим елементом управління рухом матеріальних потоків та всією діяльністю підприємства. Реалізація стратегії через логістичну систему допомагає досягти конкурентних переваг шляхом оптимізації витрат та створення унікальних пропозицій для клієнтів.

Керівники розуміють, що ефективність логістичних операцій безпосередньо впливає на загальний прибуток підприємства. Тому вони ставлять перед собою завдання максимізувати внесок логістики у загальний успіх компанії. Це означає, що кожна логістична функція, така як постачання, виробництво і збут, має велике значення, оскільки вони впливають на виробничий процес і доставку продукції до клієнтів. Відправлення цих функцій має сприяти успішності логістичної системи в цілому.

Розуміння різниці між функціональними областями логістики та їх впливом на ефективність діяльності компанії є ключовим для успішного управління логістичними процесами. Для ПрАТ "Володарка" важливо розглядати закупівельну та виробничу логістику як важливі складові їхньої логістичної системи.

Закупівельна логістика відповідає за забезпечення підприємства необхідними ресурсами, такими як сировина, матеріали та компоненти. Вибір постачальників, укладення угод і контроль за виконанням угод є основними завданнями на цьому етапі. Для ПрАТ «Володарка» важливо мати надійних постачальників, які забезпечують якісні матеріали за конкурентними цінами.

Виробнича логістика включає в себе операції, пов'язані з обробкою

товарних потоків в межах самого підприємства. Це охоплює такі дії, як приймання товарів, зберігання, фасування, пакування, переміщення та розстановка товару в магазинах. Ефективна виробнича логістика може покращити продуктивність та забезпечити задоволення потреб клієнтів.

Отже, розуміння та оптимізація цих функціональних областей логістики можуть сприяти підвищенню ефективності логістичних процесів на ПрАТ «Володарка» і допомогти досягти їхніх стратегічних цілей.

Врахування логістики повернень і ідентифікаційної логістики як додаткових функціональних областей для ПрАТ «Володарка» може дійсно бути важливим для оптимізації їхньої логістичної системи. Дозвольте розглянути кожен з цих областей детальніше:

1. Логістика повернень (реверсивна логістика): Ця область логістики важлива для ефективного керування товарами, які повертаються від клієнтів до підприємства. Це може включати обробку повернених товарів, оцінку їх стану, прийняття рішення щодо подальшого використання (перепродаж, ремонт, повторне використання тощо), а також повернення товарів до постачальників. Оптимізація процесів повернень може знизити витрати і позитивно позначитися на задоволеності клієнтів.

2. Ідентифікаційна логістика: Ця область логістики стосується визначення, ідентифікації та відстеження товарів протягом всього логістичного ланцюга. Вона може включати в себе заходи з маркування товарів, використання технологій RFID або штрихових кодів для відстеження руху товарів, а також збір та аналіз даних про товари для покращення управління запасами, доставки та інших логістичних процесів. Ефективна ідентифікаційна логістика може сприяти підвищенню ефективності управління запасами та зниженню витрат.

Інтеграція цих функціональних областей у логістичну діяльність ПрАТ «Володарка» може сприяти підвищенню рівня обслуговування клієнтів, оптимізації управління запасами, а також зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Так, неефективне керування логістичними процесами, зокрема у

сфері ідентифікації товарів та управління поверненнями, може негативно вплинути на фінансові показники та репутацію підприємства. Дозвольте розглянути ці аспекти більш детально:

1. Управління поверненнями: Недооцінка важливості ефективного керування поверненнями може призвести до накопичення товарів на складах, що призводить до збитків. Наприклад, товари, які не можуть бути повторно продані через їх стан або несумісність з вимогами клієнтів, можуть стати витратою для підприємства. Створення чітких процедур щодо прийняття, оцінки та обробки повернених товарів допоможе зменшити збитки та оптимізувати використання ресурсів.

2. Ідентифікація товарів: В умовах ринкової економіки, де зростає кількість контрафактних та фальсифікованих товарів, ефективна ідентифікація товарів стає критично важливою. Невідповідність товарів вимогам або недостатня їх ідентифікація може призвести до втрати довіри клієнтів та фінансових втрат. Розробка методологій та процедур ідентифікації товарів допоможе забезпечити відповідність продукції стандартам якості та безпеки, а також збільшити довіру споживачів.

Врахування цих аспектів і впровадження ефективних стратегій управління логістикою повернень та ідентифікацією товарів допоможе ПрАТ «Володарка» уникнути збитків, збільшити рівень задоволеності клієнтів та підвищити загальну ефективність своєї діяльності.

Дійсно, ідентифікація товарів - це важливий етап логістичних процесів, який має вирішальне значення для забезпечення якості та ефективності діяльності підприємства. Ось деякі ключові аспекти, які варто врахувати:

1. Область застосування ідентифікації: Ідентифікація товарів може проводитися на різних етапах їх життєвого циклу, від постачання сировини до кінцевого продажу. Кожна стадія руху товару характеризується своїми особливостями і вимагає відповідного підходу до ідентифікації.

2. Підвиди ідентифікації: Важливо розрізняти різні підвиди ідентифікації, такі як асортиментна, якісна, кількісна та партіона

ідентифікація. Кожен з них має свої власні характеристики і методи проведення.

3. Ідентифікаційні процедури і методи: Ефективна ідентифікація товарів базується на ретельно розроблених процедурах і методах. Це включає перевірку відповідності товару документам, сертифікатам якості, договорам та іншим документам, а також застосування відповідних критеріїв та критеріїв.

4. Значення для якості та ефективності: Ідентифікація товарів допомагає визначити якість продукції на різних етапах її виробництва та реалізації. Це є важливим для забезпечення відповідності вимогам клієнтів і виробничим стандартам.

5. Роль у формуванні асортименту і поставках: Ідентифікація також допомагає у формуванні асортименту товарів в торговому підприємстві та в управлінні поставками. Вона дозволяє ефективно взаємодіяти з постачальниками та визначати потреби споживачів. Метод швидкого реагування, який базується на ідентифікації, є важливим інструментом для оптимізації логістичних процесів та забезпечення ефективного реагування на попит на ринку.

Ось деякі ключові аспекти цього методу:

1. Швидке реагування на попит: Метод швидкого реагування передбачає, що рішення про поставку товару приймається тільки тоді, коли існує достатньо висока ймовірність, що на ринку виникне реальна потреба в цьому товарі. Це дозволяє уникнути накопичення запасів і забезпечити максимальну реакцію на зміни в попиті.

2. Логістична взаємодія: Метод передбачає тісну логістичну взаємодію між торговим підприємством, його постачальниками і транспортними організаціями. Це означає, що усі ланки логістичного ланцюга повинні бути налаштовані на швидку та ефективну поставку товарів.

3. Комплексність ідентифікації: Підходи до ідентифікації товарів можуть варіюватися залежно від різних факторів, таких як структура ринку, характеристики товаропотоку, законодавче середовище тощо. Тому важливо мати комплексний підхід до ідентифікації, що враховує всі ці фактори.

4. Адаптивність до ринкових змін: Оскільки ринкові умови постійно змінюються, метод швидкого реагування повинен бути адаптивним до нових умов і вимог ринку. Це означає, що системи і процеси повинні бути гнучкими і готовими до змін.

Схема ідентифікації товарів включає в себе наступні елементи: виробництво, торговельні підприємства, фактори, що впливають на попит і пропозицію товарів, регулювання діяльності підприємств-виробників, підприємств оптової та роздрібної торгівлі, контролюючих органів даної області (рис.3.1).

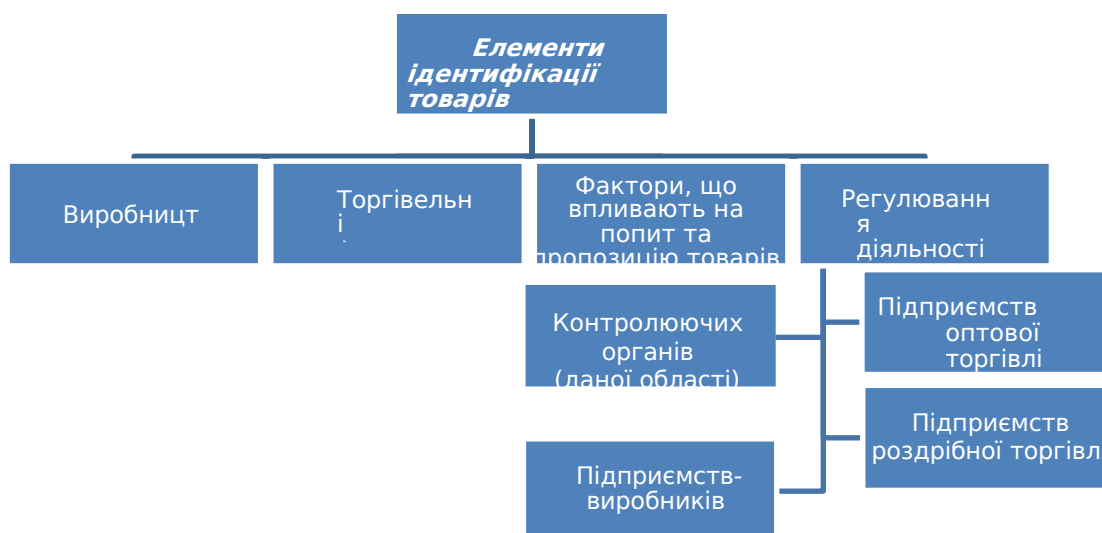


Рисунок 3.1- Схема ідентифікації товарів

Наш підхід до логістики ідентифікації товарів відображає важливість систематизації та оптимізації цього процесу для покращення логістичного ланцюга. Розглянемо кожне з вказаних завдань ближче:

1. Упорядкування та систематизація процесу ідентифікації товарів: Це важливо для забезпечення послідовності та чіткості у визначенні та реєстрації характеристик товарів. Систематизація допомагає уникнути помилок та сприяє ефективному контролю за товарними потоками.

2. Оптимізація процесу ідентифікації: Це означає використання найбільш ефективних та економічних методів ідентифікації, відповідних конкретним

умовам та потребам. Наприклад, якщо фізико-хімічні методи не доступні, застосування зовнішнього вигляду та маркування товарів може бути оптимальним рішенням.

3. Комплексність процесу ідентифікації: Важливо охопити всі ланки логістичного ланцюга, від постачальника до споживача. Це дозволяє забезпечити послідовність та єдність у визначенні та відстеженні товарів на всіх етапах їх переміщення.

В цілому, наша стратегія дозволяє підприємству ефективно управляти ідентифікацією товарів, забезпечуючи високу якість та ефективність у всьому логістичному процесі.

Такий підхід до логістичних процесів ПрАТ «Володарка» відображає велике розуміння того, як важлива роль логістики в ефективному управлінні підприємством. Розглянемо кожен з вказаних вимог ближче:

1. Пов'язаність логістичних операцій зі стратегічним планом: Це означає, що всі логістичні рішення повинні бути відповідні стратегічним цілям і завданням підприємства. Це допомагає узгоджувати дії в межах всього підприємства та забезпечувати їх відповідність загальним цілям.

2. Контроль всіх функцій логістичних операцій: Це важливо для забезпечення ефективності та прозорості у всіх аспектах логістичних операцій, починаючи від закупівлі до збуту. Контроль допомагає вчасно виявляти проблеми та швидко реагувати на них.

3. Впровадження нової системи обліку прибутку від логістичної діяльності: Це сприяє покращенню фінансового контролю і дозволяє ефективно вимірювати внесок логістики у загальний прибуток підприємства. Це також дозволяє ідентифікувати можливості для оптимізації та збільшення прибутковості.

Виконання цих вимог дійсно дозволить ПрАТ «Володарка» підвищити ефективність своєї діяльності та збільшити конкурентоспроможність на ринку. Це допоможе забезпечити високий рівень обслуговування для клієнтів та оптимальне використання ресурсів підприємства.

### 3.2 Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства

Так, безумовно, ефективне управління вимагає постійного контролю та орієнтації на стратегічні та оперативні аспекти діяльності підприємства. Особливо в умовах ринкової економіки, де ситуація швидко змінюється, а конкуренція є гострою.

Контролінг виступає ключовим інструментом у забезпеченні цього контролю, дозволяючи виявляти проблеми, ризики та можливості вчасно. Його завдання включає в себе перевірку, спостереження, обстеження, звірку, управління, відбір, випробування та інспектування, що забезпечує повний огляд всіх аспектів діяльності підприємства.

Застосування передових концепцій і технологій логістики та управління ланцюгами поставок (УЛП) стає важливим елементом для підприємств в умовах посилення конкуренції. Незважаючи на відставання українських компаній у розвитку логістики порівняно з іншими країнами, спостерігається певний прогрес у цьому напрямі. Логістика стає не лише функціоналом менеджменту, але і стратегічним інструментом для багатьох вітчизняних компаній, сприяючи їхньому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Інтеграція в логістиці є важливим фактором для досягнення успіху в бізнесі. Ця концепція дозволяє об'єднати зусилля управлінського персоналу підприємства та логістичних посередників для управління товарними та інформаційними потоками в інтегрованій структурі бізнесу. В контексті ПрАТ «Володарка» важливо впровадити адаптивну систему контролінгу з орієнтацією на управління логістикою, що підвищить ефективність управління логістичними процесами та захистить інтереси власників та керівництва підприємства.

Вимірювання результатів управління логістичними процесами у процесі контролінгу є ключовою умовою досягнення цілей логістичної стратегії, оскільки забезпечує необхідний зворотний зв'язок для ефективного менеджменту. Контролінг логістики має два аспекти: встановлення системи заходів, таких як ключові показники ефективності (KPI), критерії та шкали

відносин, і безпосереднє вимірювання результатів прийняття логістичних рішень. Це допоможе забезпечити постійний моніторинг та вдосконалення логістичних процесів, щоб досягти високих результатів у діяльності підприємства.

Контролінг піднімає управління логістичними процесами підприємства на новий рівень, координуючи різні служби та підрозділи для досягнення оперативних та стратегічних цілей. Основна мета будь-якого підприємства

- отримання прибутку, завоювання частки ринку та усунення конкурентів.

Контролінг служить системою управління прибутком, орієнтованою на досягнення цілей.

Механізм функціонування контролінгу з орієнтацією на управління логістичними процесами можна побачити на рисунку 3.2.

Розглянемо його докладніше. Після прийняття та впровадження управлінського рішення відбувається відслідковування поточних результатів. Управлінське рішення має бути відповідним цільовим критеріям та враховувати можливі альтернативи й їх наслідки. Під час відслідковування контролер моніторить результати, збирає аналітичну інформацію та веде моніторинг процесів підприємства.

Наступним кроком є складання звітів про результати роботи підприємства за періоди часу (доба, неділя, місяць, рік), які порівнюються з цільовими запланованими результатами.

Після того, як управлінське рішення прийняте та реалізоване, проводиться моніторинг поточних результатів. Це рішення повинне відповідати поставленим цілям і враховувати можливі альтернативи та їх наслідки. Під час моніторингу контролер стежить за результатами, збирає аналітичні дані та відслідковує процеси в підприємстві. Наступним кроком є підготовка звітів про результати роботи підприємства за певні періоди часу (наприклад, день, тиждень, місяць, рік), які порівнюються з цільовими планами.



Рисунок 3.2 - Механізм здійснення контролінгу на підприємстві з орієнтацією на управління логістичними процесами

Отже, після аналізу відхилень та виявлення сильних та слабких сторін підприємства контролер розробляє прогноз зміни потенціалу підприємства та його зовнішнього середовища. Це дозволяє розглянути нові управлінські рішення або коригувати вже прийняті, щоб вони були більш адаптовані до змінних обставин. Після цього контролер представляє підсумки дослідження керівнику підприємства для прийняття остаточного рішення. На сьогоднішньому етапі відкритої української економіки це особливо важливо, оскільки суб'єкти економічної діяльності впливають на зовнішні та внутрішні чинники.

Управління логістичними процесами підприємства стає вирішальним чинником для його розвитку. Контролінгова діяльність спрямована на забезпечення ефективного управління цими процесами, допомагаючи досягти бажаного результату та задовольнити потреби споживачів.

Впровадження системи логістичного контролінгу на ПрАТ «Володарка» є важливим кроком для оптимізації та підвищення ефективності управління логістичними процесами. Ця система надасть можливість координувати управлінську діяльність для досягнення логістичних цілей підприємства, надавати інформаційну і консультаційну підтримку для прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів, створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю, забезпечувати раціональність та ефективність управлінського процесу. Це допоможе підприємству управляти логістичними процесами з більшою точністю та ефективністю, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та доходності підприємства. Головним завданням логістичного контролінгу є оперативний контроль за економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів. Контролінг повинен забезпечити керівництво ПрАТ «Володарка» інформацією, необхідної для раціонального прийняття рішень в логістичній системі, а також здійснити узгодження і найкраще використання матеріальних потоків з іншими процесами, що протікають в організації.

Впровадження логістичного контролінгу у ПрАТ «Володарка» є необхідним з кількох причин:

1. Підвищення нестабільності зовнішнього середовища вимагає більш гнучкої системи управління логістикою для ефективного реагування на зміни.
2. Зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього покликане забезпечити стратегічне управління логістичними процесами. Швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища та підвищення гнучкості підприємства можливі завдяки ефективному логістичному контролінгу.
3. Потреба в безперервному відстеженні змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах вимагає системи управління, яка може оперативно

реагувати на ці зміни.

4. Забезпечення життєздатності підприємства та запобігання кризових ситуацій потребує продуманої системи дій, яку може забезпечити логістичний контролінг.

5. Ускладнення систем управління вимагає механізму координації всередині системи управління, що може здійснюватися через впровадження логістичного контролінгу.

6. Наявність великої кількості інформації та потреба у релевантній інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління логістикою.

7. Прагнення до синтезу діяльності може бути досягнуте через систему логістичного контролінгу, яка інтегрує різні аспекти управління логістикою підприємства.

Враховуючи складність управління логістичними процесами на ПрАТ «Володарка», для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ПрАТ «Володарка» необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ логістичного контролінгу. На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим бачиться при впровадженні логістичного контролінгу штабна організація управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства. За відсутності системи контролінгу впровадження відділу логістичного контролінгу має проходити поступово з чітким визначенням цілей, послідовності та важливості кожного з етапів (рис. 3.3).

Для забезпечення ефективної логістичної діяльності та чіткого розподілу відповідальності на ПрАТ «Володарка», управління логістичними процесами потребує спеціального структурного підрозділу - відділу логістичного контролінгу. У випадку досліджуваного підприємства, належним є впровадження штабної організації управління для логістичного контролінгу, тобто безпосередньої підпорядкованості керівництву підприємства. У відсутності системи контролінгу впровадження відділу логістичного контролінгу має відбуватися поетапно з чітким визначенням цілей.

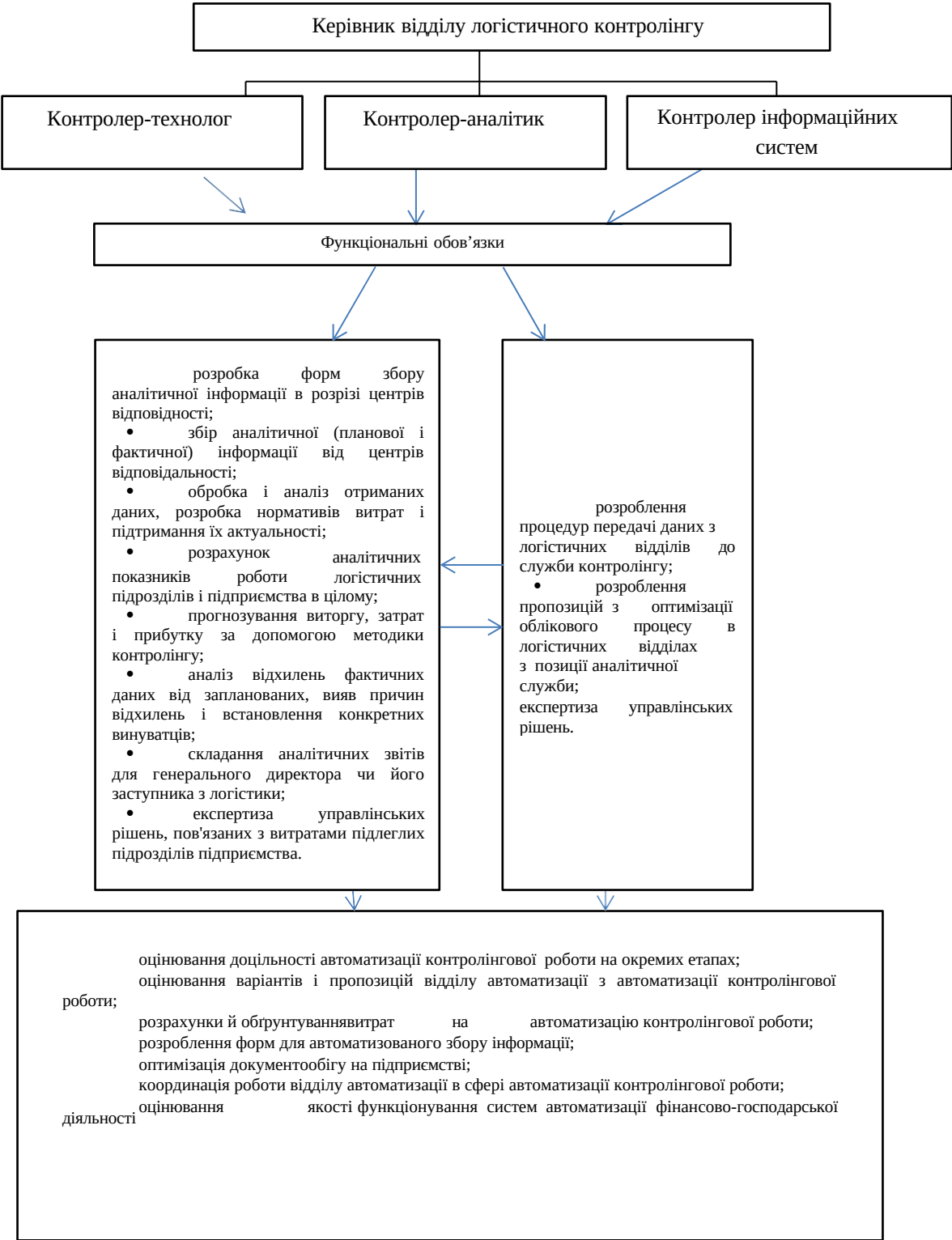


Рисунок 3.3 - Пропонований склад відділу логістичного контролінгу на підприємстві ПрАТ «Володарка»

Введення контролінгу в рамках логістичної діяльності ПрАТ «Володарка» допоможе вирішувати ряд важливих завдань:

1. Планування витрат на логістичні процеси: Контролінг допоможе визначити оптимальні витрати для забезпечення ефективного логістичного процесу. Це включає в себе аналіз та прийняття рішень щодо розподілу фінансових ресурсів для мінімізації витрат.

2. Підтримка управління: Контролінг повинен надавати керівництву підприємства інформацію та консультаційну підтримку для ухвалення кваліфікованих рішень щодо оптимізації логістичних процесів.

3. Забезпечення ефективного управління: Контролінг повинен допомагати встановлювати зв'язок між логістичними процесами та стратегічними цілями підприємства, а також забезпечувати взаємодію з іншими функціями управління.

4. Контроль логістичних витрат: Важливою функцією контролінгу є постійний аналіз та контроль логістичних витрат для забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства.

5. Розроблення заходів для покращення: Контролінг повинен пропонувати заходи та управлінські рішення, спрямовані на постійне покращення логістичної діяльності підприємства.

Роль аналітичної служби відділу логістичного контролінгу в ПрАТ «Володарка» є критичною для забезпечення ефективного управління логістичними процесами. Основні функції цієї служби включають:

1. Забезпечення оперативною інформацією: Відділ контролінгу забезпечує керівників підприємства оперативною інформацією про стан логістичних витрат. Це дозволяє керівництву швидко реагувати на зміни та приймати обгрунтовані рішення.
2. Складання аналітичних звітів: Відділ контролінгу періодично складає розгорнуті аналітичні звіти про діяльність кожного логістичного відділу підприємства. Ці звіти допомагають зрозуміти ефективність роботи кожного підрозділу та виявити можливі напрямки покращення.
3. Прогнозування логістичних показників: Через аналіз інформації про

логістичні витрати та діяльність підприємства в цілому, відділ контролінгу може прогнозувати логістичні показники діяльності. Це допомагає у плануванні та прийнятті стратегічних рішень.

4. Розроблення методики планування: Відділ контролінгу також визначає методику планування логістичної діяльності підприємства. Це включає в себе розроблення стратегій, цілей та планів дій для оптимізації логістичних процесів.

### 3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві

Проведемо економічне оцінювання запропонованого проекту з підвищенням ефективності управління логістичними процесами ПрАТ «Володарка» на засадах контролінгу.

Для відкриття нової додаткової служби – відділу логістичного контролінгу ПрАТ «Володарка» потрібно забезпечити працівників нового відділу необхідним обладнанням, як зазначено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Витрати (обладнання) на відкриття відділу логістичного контролінгу ПрАТ «Володарка»

| Найменування обладнання                                      | Строк служби (в місяцях) | Амортизаційні відрахування (за квартал), % | Вартість, тис.грн. |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------|--------------------|
| Комп'ютер Prime PC Business J18HD (4 од.)                    | 36                       | 15                                         | 24,0               |
| Принтер Samsung JM3408                                       | 36                       | 15                                         | 3,1                |
| Радіотелефон Phillips Si 5620                                | 36                       | 15                                         | 1,3                |
| Меблі (стілці – 4 шт., письмові столи – 4 шт., шафи – 2 шт.) | 60                       | 10                                         | 19,6               |
| Всього:                                                      |                          |                                            | 48,0               |

Як видно з таблиці 3.1 інвестиційні витрати (обладнання) на відкриття відділу логістичного контролінгу ПрАТ «Володарка» становлять 48,0 тис.грн.

Загальні витрати на організацію роботи відділу логістичного контролінгу ПрАТ «Володарка» зазначено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Необхідні витрати на відкриття відділу логістичного контролінгу ПрАТ «Володарка»

| Заходи                                                                                                        | Бюджет,<br>грн. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1. Покупка і установка устаткування, комунікацій                                                              | 48000           |
| 2. Пошук і підготовка персоналу                                                                               | 10000           |
| Всього витрати на відкриття відділу                                                                           | 58000           |
| 1. Витрати на заробітну плату персоналу(4 чол.),<br>1 міс. = $1*7000 + 2*4200 = 15400$ грн. На рік $15400*12$ | 184800          |
| 2. Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%): 1 міс. = 3388,0<br>грн. На рік $3388*12$                         | 40656           |
| Всього витрати на забезпечення поточної діяльності                                                            | 225456          |
| Витрати разом                                                                                                 | 283456          |

Необхідні витрати на відкриття відділу логістичного контролінгу ПрАТ «Володарка» складають 283,46 тис. грн.

Проаналізуємо економічну ефективність від реалізації проекту впровадження відділу логістичного контролінгу ПрАТ «Володарка». Аналіз сценаріїв розвитку проекту дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію. Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: реалістичний, песимістичний.

Досвід використання контролінгу вказує на те, що впровадження його механізму сприяє зростанню основних економічних та соціальних показників результативності, оптимізації прибутку (контролінг в певному аспекті є системою управління прибутком підприємства), підвищенню інноваційної активності.

З основних позитивних результатів функціонування логістичного контролінгового механізму слід відзначити такі:

- зростання обсягів реалізації продукції від 0,2 до 0,8 %;
- збільшення прибутку від 1,0 до 1,2 %;
- зростання рентабельності від 0,8 до 1,1 %;
- підвищення продуктивності праці до 2,0 %;
- оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості;
- зростання платежів до державного бюджету відповідно до зростання обсягів діяльності та ін.

Візьмемо за реалістичні прогноз зростання чистого доходу від реалізації послуг ПрАТ «Володарка» – 0,8%, за песимістичний прогноз – 0,2% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Розрахунок річного ефекту від відкриття відділу логістичного контролінгу ПрАТ «Володарка»

| Показник                                                 | Ефект від відкриття відділу логістичного контролінгу ПрАТ «Володарка» |                                |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                                          | Реалістичний прогноз                                                  | Песимістичний прогноз          |
| % від абсолютного значення чистого доходу від реалізації | 0,8                                                                   | 0,2                            |
| Всього, тис. грн.                                        | $(1171732 * 0,008) = 9373,86$                                         | $(31395478 * 0,002) = 2343,46$ |

Як видно з таблиці 3.3, загальногосподарським ефектом від відкриття відділу логістичного контролінгу ПрАТ «Володарка» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,8%, або 9373,86 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 0,2%, чи 2343,46 тис. грн.

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ПрАТ «Володарка» можна зробити висновок, що даний проект є прибутковим як за реалістичним так і за

песимістичним сценаріями розвитку.

Відкриття відділу логістичного контролінгу на ПрАТ «Володарка» має велике значення для підприємства і може мати ряд позитивних наслідків:

1. Координація логістичної діяльності: Відділ контролінгу зможе координувати логістичну діяльність з досягненням цілей підприємства. Це допоможе забезпечити внутрішню взаємодію різних логістичних підрозділів та оптимізувати їх роботу для досягнення загальних цілей.

2. Інформаційна підтримка для управлінських рішень: Відділ контролінгу буде надавати інформаційну та консультаційну підтримку для управлінських рішень щодо логістичних процесів. Це допоможе керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних.

3. Ефективне планування логістичної діяльності: Відділ контролінгу буде займатися плануванням логістичної діяльності підприємства. Це дозволить оптимізувати ресурси та забезпечити ефективне використання логістичних процесів.

4. Стабілізація та зміцнення позицій на ринку: Введення відділу контролінгу сприятиме стабілізації та зміцненню стратегічних позицій підприємства на ринку. Це дозволить підприємству краще реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та збільшити свою конкурентоспроможність.

5. Оптимізація логістичних процесів: Відділ контролінгу дозволить проводити аналіз логістичних витрат та розробляти заходи для їх оптимізації. Це допоможе підприємству знизити витрати та підвищити ефективність логістичних процесів.

Отже, відкриття відділу логістичного контролінгу на ПрАТ «Володарка» буде кроком до покращення логістичної діяльності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

## ВИСНОВКИ

Розуміння логістичного процесу з позицій наявності його власника та споживача допомагає краще зрозуміти цільові орієнтири та внутрішню структуру цього процесу. Основні елементи, що визначають логістичний процес, можна класифікувати на п'ять основних категорій:

1. Планування: Цей елемент включає в себе розробку стратегій, тактик і оперативних планів для оптимізації логістичних процесів. Планування визначає, яким чином будуть розподілені ресурси та організовані дії для досягнення поставлених цілей.

2. Інформація: цей елемент охоплює збір, обробку, зберігання та передачу інформації, необхідної для виконання логістичних операцій. Інформація грає ключову роль у прийнятті рішень, плануванні та контролі логістичних процесів.

3. Контроль і аналіз: цей елемент включає в себе моніторинг та оцінку ефективності логістичних процесів, а також виявлення та вирішення виникаючих проблем. Контроль і аналіз дозволяють ідентифікувати можливість вдосконалення та оптимізації процесів.

4. Управлінські рішення: цей елемент охоплює прийняття стратегічних, тактичних та оперативних рішень щодо логістичних процесів. Управлінські рішення базуються на інформації, зібраній та проаналізованій під час попередніх етапів.

5. Функціональні області логістики: цей елемент відображає фази трансформації логістичного потоку, такі як логістика матеріального потоку, логістика фінансів та інформаційна логістика. Вони відповідають за різні аспекти логістичного процесу та його функції та операції.

Правильно, логістична інфраструктура підприємства є ключовим компонентом, який визначає ефективність його функціонування. Формування цієї інфраструктури повинно базуватися на проектних підходах, які враховують поточний стан та потенційні проблеми. Оптимізація сукупних витрат на одиницю пропускну здатності інфраструктури є ключовим

завданням при цьому.

Щодо оцінки ефективності логістичних витрат, важливо розглядати її як початковий етап дослідження результативності логістичної системи. Проте це лише один з аспектів. Для отримання повної картини рекомендується використовувати інші методи, такі як оцінка рівня логістичного сервісу та ефективності логістичного управління функціональними сферами логістики.

Метод комплексного логістичного аудиту, зокрема Logistics Field Audit, може бути корисним інструментом для оцінки логістичної діяльності підприємства. Він дозволяє отримати об'єктивну оцінку логістичних функцій, розробити рекомендації та впровадити інновації, що сприятиме покращенню конкурентних позицій і збільшенню прибутку.

Наш аналіз ефективності системи управління логістичними процесами на ПрАТ «Володарка» вказує на наявність як переваг, так і недоліків. Напрямки для подальшого вдосконалення системи управління можуть включати в себе наступні аспекти:

1. Покращення сегментації ринку та позиціонування продукції: Ретельне дослідження ринкових сегментів та підходів до позиціонування продукції може допомогти вдосконалити стратегію маркетингу та збільшити конкурентоспроможність.

2. Підвищення ефективності використання інформаційних технологій: Впровадження сучасних інформаційних систем та технологій може сприяти оптимізації логістичних процесів та підвищенню продуктивності.

3. Розвиток системи міжособистісних комунікацій: Співпраця та комунікація між різними відділами та рівнями управління може покращити координацію та ефективність логістичних процесів.

4. Розширення функціонального циклу логістики: Виділення додаткових функціональних областей, таких як логістика повернень та ідентифікаційна логістика, може покращити контроль та оптимізацію логістичних процесів. Впровадження заходів з урахуванням вищезазначених аспектів може сприяти підвищенню ефективності системи управління логістичними процесами на ПрАТ «Володарка» та збільшити її конкурентоспроможність на ринку.

Впровадження системи логістичного контролінгу на ПрАТ «Володарка» може допомогти подолати негативні тенденції в управлінні логістичними процесами та забезпечити більш ефективну діяльність підприємства. Ось деякі ключові переваги та користі від впровадження цієї системи:

- Координація управлінської діяльності: система логістичного контролінгу допоможе забезпечити взаємозв'язок між різними логістичними процесами та цілями підприємства, що дозволить керівництву управляти ними більш ефективно.

- Інформаційна підтримка прийняття рішень: ця система надасть потрібну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації логістичних процесів та ресурсів.

- Створення загальної інформаційної системи: впровадження системи логістичного контролінгу дозволить створити єдину інформаційну базу, яка об'єднає дані з усіх логістичних підрозділів підприємства.

- Раціоналізація управлінського процесу: система логістичного контролінгу спростить процес прийняття управлінських рішень та забезпечить їх раціональність і ефективність.

- Ефективне управління логістичними процесами: організація управління логістичним контролінгом підпорядкована керівництву підприємства, що сприятиме забезпеченню єдності стратегічних цілей та координації дій.

Впровадження відділу логістичного контролінгу на ПрАТ «Володарка» має потенціал стати важливим кроком у покращенні логістичних процесів та підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

З цього можуть впливати наступні користі: збільшення прибутковості проекту: Прогнозоване збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції свідчить про потенційно позитивний вплив від впровадження системи логістичного контролінгу; ефективність проекту: Індекс прибутковості проекту вказує на те, що відділ логістичного контролінгу є ефективним і може принести значний дохід підприємству відповідно до реалістичних і песимістичних сценаріїв розвитку; підвищення координації та

планування: Відділ логістичного контролінгу надасть можливість координувати логістичну діяльність підприємства та ефективно планувати логістичну діяльність.

Отже, впровадження системи логістичного контролінгу може стати ключовим фактором для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ilchenko N. Development strategy for logistics operators in the context of globalization / Ilchenko N. // *Contemporary conditions and trends in enterprise management: strategies, mechanisms, processes*. Cracow University of Economics. 2018. P. 45-53.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник / С. С. Гаркавенко. К.: Лібра, 2019.-712 с.
3. Григорак, М.Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства / М.Ю. Григорак, А.О. Бондуровська // *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2021. № 5 (159). Частина 2. С. 232 – 236.
4. Іваницька Т.Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв / Т.Є. Іваницька // *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. № 2.
5. Забуранна, Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку [Текст] / Л. В. Забуранна // *Сталий розвиток економіки*. 2020. № 7. С. 120–123.
6. Кандиба О.К. Технологія блокчейн як платформа для оптимізації логістики підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. Київ, 2019. С. 113.
7. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є. В. Крикавський. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту після дипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2020. 416 с.
8. Крикавський Є. В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістичних концепцій: Дисертація докт. екон. наук : 08.06.01. Львів, 2017.418 с
9. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. - Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2017. 448 с
10. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. 684 с.
11. Крикавський Є. Промисловий маркетинг: Підручник / Є.

Крикавський, Н. Чухрай, 2-ге вид. Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2020. 472 с.

12. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(36). С. 166-170.

13. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2020. 440 с.

14. Середницька Л.П., Волинець В.В. Інноваційні технології в логістичній системі. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 617–621.

15. Тараненко Ю. Економічна сутність та значення логістики для діяльності підприємства. *Економіка & держава*. 2022. № 5. С. 131–135.

16. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / А.В. Ткачова // *Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна»* : зб. наук. пр. 2019. Вип. 36-2. С. 88-93.

17. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. 224 с.

18. Чорнописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чорнописька // *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. № 623. 2018. С. 265-271.

19. Яковлєв А. І. Удосконалення методів визначення ефективності ЗЕД. *Фінанси України*. 2017. № 9. С.25-27.

20. Янковська М.А., Маркіна І.А. Теоретико-методологічні аспекти організації зовнішньоекономічної діяльності в системі управління підприємством. *Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка*. 2018. №1. С. 173-175.

## **Д О Д А Т К И**

## Додаток А

|                                                         |                                                  |                           |            |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------|------------|
|                                                         |                                                  |                           | Коди       |
|                                                         |                                                  | Дата (рік, місяць, число) | 31.12.2021 |
| Підприємство                                            | Приватне акціонерне товариство "Володарка"       | за ЄДРПОУ                 | 05502381   |
| Територія                                               |                                                  | за КОАТУУ                 | 0510100000 |
| Організаційно-правова форма господарювання              | Акціонерне товариство                            | за КОПФГ                  | 230        |
| Орган державного управління                             |                                                  | за СПОДУ                  |            |
| Вид економічної діяльності                              | Виробництво іншого верхнього одягу               | за КВЕД                   | 14.13      |
| Середня кількість працівників                           | 845                                              |                           |            |
| Одиниця виміру                                          | тис. грн.                                        |                           |            |
| Адреса                                                  | 21001, м.Вінниця, проспект Коцюбинського, буд.39 |                           |            |
| Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): |                                                  |                           |            |
| за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)     |                                                  |                           |            |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності        |                                                  |                           | v          |

**БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА**  
на 31.12.2021

| Актив                             | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|-----------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2         | 3                           | 4                          | 5                                                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>       |           |                             |                            |                                                               |
| Нематеріальні активи:             | 1000      | 12                          | 11                         | 0                                                             |
| первісна вартість                 | 1001      | 13                          | 13                         | 0                                                             |
| накопичена амортизація            | 1002      | 1                           | 2                          | 0                                                             |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005      | 0                           | 0                          | 0                                                             |

|                                                                                                         |      |       |       |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|---|
| Основні засоби:                                                                                         | 1010 | 10666 | 8530  | 0 |
| первісна вартість                                                                                       | 1011 | 39095 | 38695 | 0 |
| знос                                                                                                    | 1012 | 28429 | 30165 | 0 |
| Інвестиційна нерухомість:                                                                               | 1015 | 0     | 0     | 0 |
| первісна вартість                                                                                       | 1016 | 0     | 0     | 0 |
| знос                                                                                                    | 1017 | 0     | 0     | 0 |
| Довгострокові біологічні активи:                                                                        | 1020 | 0     | 0     | 0 |
| первісна вартість                                                                                       | 1021 | 0     | 0     | 0 |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1022 | 0     | 0     | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0     | 0     | 0 |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035 | 0     | 0     | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040 | 0     | 0     | 0 |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045 | 4062  | 4062  | 0 |
| Гудвіл                                                                                                  | 1050 | 0     | 0     | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                         | 1060 | 0     | 0     | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                             | 1065 | 0     | 0     | 0 |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090 | 0     | 0     | 0 |
| Усього за розділом I                                                                                    | 1095 | 14740 | 12603 | 0 |
| II. Оборотні активи                                                                                     |      |       |       |   |
| Запаси                                                                                                  | 1100 | 3512  | 3624  | 0 |
| Виробничі запаси                                                                                        | 1101 | 0     | 0     | 0 |
| Незавершене виробництво                                                                                 | 1102 | 0     | 0     | 0 |
| Готова продукція                                                                                        | 1103 | 0     | 0     | 0 |
| Товари                                                                                                  | 1104 | 0     | 0     | 0 |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110 | 0     | 0     | 0 |
| Депозити перестрахування                                                                                | 1115 | 0     | 0     | 0 |
| Векселі одержані                                                                                        | 1120 | 0     | 0     | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                        | 1125 | 5491  | 4565  | 0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130 | 233   | 349   | 0 |
| з бюджетом                                                                                              | 1135 | 1213  | 517   | 0 |
| у тому числі з податку на                                                                               | 1136 | 0     | 0     | 0 |

|                                                                  |      |       |       |   |
|------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|---|
| прибуток                                                         |      |       |       |   |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0     | 0     | 0 |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0     | 0     | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 379   | 535   | 0 |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0     | 0     | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 112   | 185   | 0 |
| Готівка                                                          | 1166 | 0     | 0     | 0 |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 0     | 0     | 0 |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0     | 0     | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0     | 0     | 0 |
| у тому числі в:<br>резервах довгострокових зобов'язань           | 1181 | 0     | 0     | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0     | 0     | 0 |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0     | 0     | 0 |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0     | 0     | 0 |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 40    | 73    | 0 |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 10980 | 9848  | 0 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0     | 0     | 0 |
| Баланс                                                           | 1300 | 25720 | 22451 | 0 |

| Пасив                                           | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1                                               | 2         | 3                           | 4                          | 5                                                             |
| I. Власний капітал                              |           |                             |                            |                                                               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400      | 4006                        | 4006                       | 0                                                             |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401      | 0                           | 0                          | 0                                                             |
| Капітал у дооцінках                             | 1405      | 0                           | 0                          | 0                                                             |
| Додатковий капітал                              | 1410      | 0                           | 0                          | 0                                                             |
| Емісійний дохід                                 | 1411      | 0                           | 0                          | 0                                                             |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412      | 0                           | 0                          | 0                                                             |
| Резервний капітал                               | 1415      | 0                           | 0                          | 0                                                             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420      | 14700                       | 13374                      | 0                                                             |

|                                                                           |      |       |       |   |
|---------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|---|
| Неоплачений капітал                                                       | 1425 | 0     | 0     | 0 |
| Вилучений капітал                                                         | 1430 | 0     | 0     | 0 |
| Інші резерви                                                              | 1435 | 0     | 0     | 0 |
| Усього за розділом І                                                      | 1495 | 18706 | 17380 | 0 |
| ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                             |      |       |       |   |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                        | 1500 | 0     | 0     | 0 |
| Пенсійні зобов'язання                                                     | 1505 | 0     | 0     | 0 |
| Довгострокові кредити банків                                              | 1510 | 0     | 0     | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання                                           | 1515 | 1945  | 1056  | 0 |
| Довгострокові забезпечення                                                | 1520 | 0     | 0     | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                               | 1521 | 0     | 0     | 0 |
| Цільове фінансування                                                      | 1525 | 0     | 0     | 0 |
| Благодійна допомога                                                       | 1526 | 0     | 0     | 0 |
| Страхові резерви, у тому числі:                                           | 1530 | 0     | 0     | 0 |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)         | 1531 | 0     | 0     | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду) | 1532 | 0     | 0     | 0 |
| резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)                | 1533 | 0     | 0     | 0 |
| інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)                     | 1534 | 0     | 0     | 0 |
| Інвестиційні контракти;                                                   | 1535 | 0     | 0     | 0 |
| Призовий фонд                                                             | 1540 | 0     | 0     | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту                                               | 1545 | 0     | 0     | 0 |
| Усього за розділом ІІ                                                     | 1595 | 1945  | 1056  | 0 |
| ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення                                  |      |       |       |   |
| Короткострокові кредити банків                                            | 1600 | 1421  | 441   | 0 |
| Векселі видані                                                            | 1605 | 0     | 0     | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями    | 1610 | 0     | 0     | 0 |
| за товари, роботи, послуги                                                | 1615 | 387   | 210   | 0 |
| за розрахунками з бюджетом                                                | 1620 | 330   | 320   | 0 |
| за у тому числі з податку на прибуток                                     | 1621 | 0     | 0     | 0 |

|                                                                                                   |      |       |       |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|---|
| за розрахунками зі страхування                                                                    | 1625 | 756   | 889   | 0 |
| за розрахунками з оплати праці                                                                    | 1630 | 1790  | 1761  | 0 |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 34    | 44    | 0 |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 51    | 50    | 0 |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0     | 0     | 0 |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0     | 0     | 0 |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 0     | 0     | 0 |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0     | 0     | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0     | 0     | 0 |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 300   | 300   | 0 |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 5069  | 4015  | 0 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0     | 0     | 0 |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0     | 0     | 0 |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 25720 | 22451 | 0 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 12 місяців 2021 р.**

**I. Фінансові результати**

| Стаття                                                         | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 45942             | 46723                                   |
| Чисті зароблені страхові премії                                | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума                                  | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестраховування                           | 2012      | 0                 | 0                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                 | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій     | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | ( 40116 )         | ( 38612 )                               |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                  | 2070      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                    | 2090      | 5826              | 8111                                    |

|                                                                                      |      |          |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------|
| збиток                                                                               | 2095 | ( 0 )    | ( 0 )    |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105 | 0        | 0        |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110 | 0        | 0        |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111 | 0        | 0        |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112 | 0        | 0        |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120 | 3076     | 2015     |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121 | 0        | 0        |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122 | 0        | 0        |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130 | ( 6450 ) | ( 7430 ) |
| Витрати на збут                                                                      | 2150 | ( 1472 ) | ( 1678 ) |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180 | ( 2306 ) | ( 2195 ) |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 | ( 0 )    | ( 0 )    |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | ( 0 )    | ( 0 )    |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>                     | 2190 | 0        | 0        |
| збиток                                                                               | 2195 | ( 1326 ) | ( 1177 ) |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 | 0        | 0        |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | 0        | 0        |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | 0        | 0        |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 | 0        | 0        |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | ( 0 )    | ( 0 )    |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 | ( 0 )    | ( 0 )    |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | ( 0 )    | ( 0 )    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 | 0        | 0        |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>                               | 2290 | 0        | 0        |
| збиток                                                                               | 2295 | ( 1326 ) | ( 1177 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 | 0        | 0        |

|                                                                 |      |          |          |
|-----------------------------------------------------------------|------|----------|----------|
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0        | 0        |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                 | 2350 | 0        | 0        |
| збиток                                                          | 2355 | ( 1326 ) | ( 1177 ) |

## II. Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код<br>рядка | За звітний період | За аналогічний<br>період попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400         | 0                 | 0                                             |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405         | 0                 | 0                                             |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410         | 0                 | 0                                             |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415         | 0                 | 0                                             |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445         | 0                 | 0                                             |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450         | 0                 | 0                                             |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455         | 0                 | 0                                             |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460         | 0                 | 0                                             |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465         | 1326              | 1177                                          |

## III. Елементи операційних витрат

|                                  |      |       |       |
|----------------------------------|------|-------|-------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 7733  | 8014  |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 28069 | 27815 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 9120  | 9030  |
| Амортизація                      | 2515 | 2093  | 1919  |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 2512  | 2935  |
| Разом                            | 2550 | 49527 | 49713 |

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

|                                                            |      |        |        |
|------------------------------------------------------------|------|--------|--------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600 | 213078 | 213078 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605 | 213078 | 213078 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610 | -6.22  | -5.52  |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | -6.22  | -5.52  |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650 | 0      | 0      |

|                                                         |                                                                                                                                                                                   |                              |            |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------|
|                                                         |                                                                                                                                                                                   |                              | Коди       |
|                                                         |                                                                                                                                                                                   | Дата<br>(рік, місяць, число) | 31.12.2022 |
| Підприємство                                            | Приватне акціонерне товариство "Володарка"                                                                                                                                        | за ЄДРПОУ                    | 05502381   |
| Територія                                               |                                                                                                                                                                                   | за КОАТУУ                    | 0510100000 |
| Організаційно-правова форма господарювання              | Акціонерне товариство                                                                                                                                                             | за КОПФГ                     | 230        |
| Орган державного управління                             |                                                                                                                                                                                   | за СПОДУ                     |            |
| Вид економічної діяльності                              | Виробництво іншого верхнього одягу                                                                                                                                                | за КВЕД                      | 14.13      |
| Середня кількість працівників <sup>1</sup>              | 852                                                                                                                                                                               |                              |            |
| Одиниця виміру                                          | тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) |                              |            |
| Адреса, телефон                                         | 21001, м.Вінниця, проспект Коцюбинського, буд.39                                                                                                                                  |                              |            |
| Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): |                                                                                                                                                                                   |                              |            |
| за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)     |                                                                                                                                                                                   |                              |            |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності        |                                                                                                                                                                                   |                              | v          |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2022 р.**

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

| Актив                             | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду | На дату переходу<br>на міжнародні<br>стандарти<br>фінансової<br>звітності |
|-----------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2            | 3                                 | 4                                | 5                                                                         |
| <b>I. Необоротні активи</b>       |              |                                   |                                  |                                                                           |
| Нематеріальні активи:             | 1000         | 11                                | 23                               | 0                                                                         |
| первісна вартість                 | 1001         | 13                                | 28                               | 13                                                                        |
| накопичена амортизація            | 1002         | 2                                 | 5                                | 0                                                                         |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005         | 43                                | 43                               | 1                                                                         |
| Основні засоби:                   | 1010         | 8487                              | 7321                             | 10666                                                                     |
| первісна вартість                 | 1011         | 38652                             | 39241                            | 39095                                                                     |
| знос                              | 1012         | 30165                             | 31920                            | 28429                                                                     |
| Інвестиційна нерухомість:         | 1015         | 0                                 | 0                                | 0                                                                         |
| первісна вартість                 | 1016         | 0                                 | 0                                | 0                                                                         |
| знос                              | 1017         | 0                                 | 0                                | 0                                                                         |

|                                                                                                         |      |      |      |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------|
| Довгострокові біологічні активи:                                                                        | 1020 | 0    | 0    | 0     |
| первісна вартість                                                                                       | 1021 | 0    | 0    | 0     |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1022 | 0    | 0    | 0     |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0    | 0    | 0     |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035 | 0    | 0    | 0     |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040 | 0    | 0    | 0     |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045 | 162  | 0    | 4062  |
| Гудвіл                                                                                                  | 1050 | 0    | 0    | 0     |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                         | 1060 | 0    | 0    | 0     |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                             | 1065 | 0    | 0    | 0     |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090 | 0    | 0    | 0     |
| Усього за розділом І                                                                                    | 1095 | 8703 | 7387 | 14740 |
| II. Оборотні активи                                                                                     |      |      |      |       |
| Запаси                                                                                                  | 1100 | 3624 | 4233 | 3512  |
| Виробничі запаси                                                                                        | 1101 | 763  | 763  | 951   |
| Незавершене виробництво                                                                                 | 1102 | 1645 | 1595 | 996   |
| Готова продукція                                                                                        | 1103 | 288  | 1195 | 349   |
| Товари                                                                                                  | 1104 | 928  | 680  | 1216  |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110 | 0    | 0    | 0     |
| Депозити перестрахування                                                                                | 1115 | 0    | 0    | 0     |
| Векселі одержані                                                                                        | 1120 | 0    | 0    | 0     |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                        | 1125 | 4173 | 6266 | 5491  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130 | 349  | 1561 | 233   |
| з бюджетом                                                                                              | 1135 | 517  | 1001 | 1213  |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1136 | 249  | 0    | 0     |
| з нарахованих доходів                                                                                   | 1140 | 0    | 0    | 0     |
| із внутрішніх розрахунків                                                                               | 1145 | 0    | 0    | 0     |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                 | 1155 | 535  | 1320 | 379   |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                            | 1160 | 0    | 0    | 0     |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                 | 1165 | 185  | 2483 | 112   |

|                                                                  |      |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|
| Готівка                                                          | 1166 | 0     | 0     | 0     |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 185   | 2483  | 112   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 5     | 5     | 0     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0     | 0     | 0     |
| у тому числі в:<br>резервах довгострокових зобов'язань           | 1181 | 0     | 0     | 0     |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0     | 0     | 0     |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0     | 0     | 0     |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0     | 0     | 0     |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 68    | 79    | 40    |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 9456  | 16948 | 10980 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0     | 0     | 0     |
| Баланс                                                           | 1300 | 18159 | 24335 | 25720 |

| Пасив                                           | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду | На дату переходу<br>на міжнародні<br>стандарти<br>фінансової<br>звітності |
|-------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1                                               | 2            | 3                                  | 4                                 | 5                                                                         |
| I. Власний капітал                              |              |                                    |                                   |                                                                           |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400         | 4006                               | 4006                              | 4006                                                                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Капітал у дооцінках                             | 1405         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Додатковий капітал                              | 1410         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Емісійний дохід                                 | 1411         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Резервний капітал                               | 1415         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420         | 9082                               | 12844                             | 14700                                                                     |
| Неоплачений капітал                             | 1425         | (0)                                | (0)                               | (0)                                                                       |
| Вилучений капітал                               | 1430         | (0)                                | (0)                               | (0)                                                                       |
| Інші резерви                                    | 1435         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Усього за розділом I                            | 1495         | 13088                              | 16850                             | 18706                                                                     |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   |              |                                    |                                   |                                                                           |
| Відстрочені податкові зобов'язання              | 1500         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |

|                                                                          |      |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Пенсійні зобов'язання                                                    | 1505 | 0    | 0    | 0    |
| Довгострокові кредити банків                                             | 1510 | 0    | 0    | 0    |
| Інші довгострокові зобов'язання                                          | 1515 | 1056 | 1840 | 0    |
| Довгострокові забезпечення                                               | 1520 | 0    | 0    | 0    |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521 | 0    | 0    | 0    |
| Цільове фінансування                                                     | 1525 | 0    | 0    | 0    |
| Благодійна допомога                                                      | 1526 | 0    | 0    | 0    |
| Страхові резерви, у тому числі:                                          | 1530 | 0    | 0    | 0    |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)         | 1531 | 0    | 0    | 0    |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532 | 0    | 0    | 0    |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                | 1533 | 0    | 0    | 0    |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                     | 1534 | 0    | 0    | 0    |
| Інвестиційні контракти;                                                  | 1535 | 0    | 0    | 0    |
| Призовий фонд                                                            | 1540 | 0    | 0    | 0    |
| Резерв на виплату джек-поту                                              | 1545 | 0    | 0    | 0    |
| Усього за розділом II                                                    | 1595 | 1056 | 1840 | 0    |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                 |      |      |      |      |
| Короткострокові кредити банків                                           | 1600 | 441  | 0    | 1421 |
| Векселі видані                                                           | 1605 | 0    | 0    | 0    |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями   | 1610 | 0    | 0    | 0    |
| за товари, роботи, послуги                                               | 1615 | 210  | 138  | 387  |
| за розрахунками з бюджетом                                               | 1620 | 320  | 1503 | 330  |
| за у тому числі з податку на прибуток                                    | 1621 | 0    | 857  | 0    |
| за розрахунками зі страхування                                           | 1625 | 889  | 1355 | 756  |
| за розрахунками з оплати праці                                           | 1630 | 1761 | 2427 | 1790 |
| за одержаними авансами                                                   | 1635 | 44   | 30   | 34   |
| за розрахунками з учасниками                                             | 1640 | 50   | 0    | 51   |
| із внутрішніх розрахунків                                                | 1645 | 0    | 0    | 0    |
| за страховою діяльністю                                                  | 1650 | 0    | 0    | 0    |
| Поточні забезпечення                                                     | 1660 | 0    | 0    | 0    |
| Доходи майбутніх періодів                                                | 1665 | 0    | 0    | 0    |
| Відстрочені комісійні доходи                                             | 1670 | 0    | 0    | 0    |

|                                                                                                   |      |       |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|
| від перестраховиків                                                                               |      |       |       |       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 300   | 192   | 300   |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 4015  | 5645  | 5069  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0     | 0     | 0     |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0     | 0     | 0     |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 18159 | 24335 | 25720 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2022 р.**

**I. Фінансові результати**

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

| Стаття                                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000      | 67052             | 45942                                   |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестраховування                                                | 2012      | 0                 | 0                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050      | ( 51835 )         | ( 40116 )                               |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                                         | 2090      | 15217             | 5826                                    |
| Збиток                                                                              | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105      | 0                 | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110      | 0                 | 0                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112      | 0                 | 0                                       |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120      | 4886              | 3066                                    |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122      | 0                 | 0                                       |

|                                                                                      |      |          |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------|
| Адміністративні витрати                                                              | 2130 | ( 8518 ) | ( 6450 ) |
| Витрати на збут                                                                      | 2150 | ( 1710 ) | ( 1472 ) |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180 | ( 3295 ) | ( 1320 ) |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 | ( 0 )    | ( 0 )    |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | ( 0 )    | ( 0 )    |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток                  | 2190 | 6580     | 0        |
| Збиток                                                                               | 2195 | ( 0 )    | ( 350 )  |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 | 0        | 0        |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | 129      | 10       |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | 0        | 0        |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 | 0        | 0        |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | ( 26 )   | ( 159 )  |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 | ( 0 )    | ( 0 )    |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | ( 1319 ) | ( 827 )  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 | 0        | 0        |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток                            | 2290 | 5364     | 0        |
| Збиток                                                                               | 2295 | ( 0 )    | ( 1326 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 | 1284     | 0        |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 | 0        | 0        |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                                      | 2350 | 4080     | 0        |
| Збиток                                                                               | 2355 | ( 0 )    | ( 1326 ) |

## II. Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |

|                                                 |      |      |      |
|-------------------------------------------------|------|------|------|
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 4080 | 1326 |
|-------------------------------------------------|------|------|------|

### **III. Елементи операційних витрат**

|                                  |      |       |       |
|----------------------------------|------|-------|-------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 14065 | 7733  |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 33740 | 28069 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 10866 | 9120  |
| Амортизація                      | 2515 | 2169  | 2093  |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 4683  | 2512  |
| Разом                            | 2550 | 65523 | 49527 |

### **IV. Розрахунок показників прибутковості акцій**

|                                                            |      |          |          |
|------------------------------------------------------------|------|----------|----------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600 | 213078   | 213078   |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605 | 213078   | 213078   |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610 | 19.14792 | -6.22307 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 19.14792 | -6.22307 |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650 | 0        | 0        |

|                                                         |                                                                                                                                                                                   |                           |            |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------|
|                                                         |                                                                                                                                                                                   |                           | Коди       |
|                                                         |                                                                                                                                                                                   | Дата (рік, місяць, число) | 31.12.2023 |
| Підприємство                                            | Приватне акціонерне товариство "Володарка"                                                                                                                                        | за ЄДРПОУ                 | 05502381   |
| Територія                                               |                                                                                                                                                                                   | за КОАТУУ                 | 0510100000 |
| Організаційно-правова форма господарювання              | Акціонерне товариство                                                                                                                                                             | за КОПФГ                  | 230        |
| Орган державного управління                             |                                                                                                                                                                                   | за СПОДУ                  |            |
| Вид економічної діяльності                              | Виробництво іншого верхнього одягу                                                                                                                                                | за КВЕД                   | 14.13      |
| Середня кількість працівників <sup>1</sup>              | 852                                                                                                                                                                               |                           |            |
| Одиниця виміру                                          | тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) |                           |            |
| Адреса, телефон                                         | 21001, м.Вінниця, проспект Коцюбинського, буд.39                                                                                                                                  |                           |            |
| Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): |                                                                                                                                                                                   |                           |            |
| за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)     |                                                                                                                                                                                   |                           |            |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності        |                                                                                                                                                                                   |                           | v          |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2023р.**

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

| Актив                             | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|-----------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2         | 3                           | 4                          | 5                                                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>       |           |                             |                            |                                                               |
| Нематеріальні активи:             | 1000      | 23                          | 892                        | 0                                                             |
| первісна вартість                 | 1001      | 28                          | 1042                       | 13                                                            |
| накопичена амортизація            | 1002      | 5                           | 150                        | 0                                                             |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005      | 43                          | 0                          | 1                                                             |
| Основні засоби:                   | 1010      | 7321                        | 14892                      | 10666                                                         |
| первісна вартість                 | 1011      | 39241                       | 49655                      | 39095                                                         |
| знос                              | 1012      | 31920                       | 34763                      | 28429                                                         |
| Інвестиційна нерухомість:         | 1015      | 0                           | 0                          | 0                                                             |
| первісна вартість                 | 1016      | 0                           | 0                          | 0                                                             |
| знос                              | 1017      | 0                           | 0                          | 0                                                             |
| Довгострокові біологічні активи:  | 1020      | 0                           | 0                          | 0                                                             |
| первісна вартість                 | 1021      | 0                           | 0                          | 0                                                             |
| накопичена амортизація            | 1022      | 0                           | 0                          | 0                                                             |

|                                                                                                         |      |      |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0    | 0     | 0     |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035 | 0    | 0     | 0     |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040 | 0    | 0     | 0     |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045 | 0    | 0     | 0     |
| Гудвіл                                                                                                  | 1050 | 0    | 0     | 0     |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                         | 1060 | 0    | 0     | 0     |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                             | 1065 | 0    | 0     | 0     |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090 | 0    | 0     | 0     |
| Усього за розділом I                                                                                    | 1095 | 7387 | 15784 | 14740 |
| II. Оборотні активи                                                                                     |      |      |       |       |
| Запаси                                                                                                  | 1100 | 4233 | 5990  | 3512  |
| Виробничі запаси                                                                                        | 1101 | 763  | 1192  | 951   |
| Незавершене виробництво                                                                                 | 1102 | 1595 | 3009  | 996   |
| Готова продукція                                                                                        | 1103 | 1195 | 812   | 349   |
| Товари                                                                                                  | 1104 | 680  | 977   | 1216  |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110 | 0    | 0     | 0     |
| Депозити перестрахування                                                                                | 1115 | 0    | 0     | 0     |
| Векселі одержані                                                                                        | 1120 | 0    | 0     | 0     |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                        | 1125 | 6266 | 8315  | 5491  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130 | 1561 | 731   | 233   |
| з бюджетом                                                                                              | 1135 | 1001 | 1136  | 1213  |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1136 | 0    | 0     | 0     |
| з нарахованих доходів                                                                                   | 1140 | 0    | 0     | 0     |
| із внутрішніх розрахунків                                                                               | 1145 | 0    | 0     | 0     |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                 | 1155 | 1320 | 1538  | 379   |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                            | 1160 | 0    | 0     | 0     |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                 | 1165 | 2483 | 6094  | 112   |
| Готівка                                                                                                 | 1166 | 0    | 0     | 0     |
| Рахунки в банках                                                                                        | 1167 | 2265 | 5599  | 112   |
| Витрати майбутніх періодів                                                                              | 1170 | 5    | 21    | 0     |
| Частка перестраховика у                                                                                 | 1180 | 0    | 0     | 0     |

|                                                                        |      |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|
| страхових резервах                                                     |      |       |       |       |
| у тому числі в:<br>резервах довгострокових<br>зобов'язань              | 1181 | 0     | 0     | 0     |
| резервах збитків або<br>резервах належних виплат                       | 1182 | 0     | 0     | 0     |
| резервах незароблених<br>премій                                        | 1183 | 0     | 0     | 0     |
| інших страхових резервах                                               | 1184 | 0     | 0     | 0     |
| Інші оборотні активи                                                   | 1190 | 79    | 65    | 40    |
| Усього за розділом II                                                  | 1195 | 16948 | 23890 | 10980 |
| III. Необоротні активи,<br>утримувані для продажу, та<br>групи вибуття | 1200 | 0     | 0     | 0     |
| Баланс                                                                 | 1300 | 24335 | 39674 | 25720 |

| Пасив                                                 | Код рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду | На дату переходу<br>на міжнародні<br>стандарти<br>фінансової<br>звітності |
|-------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                     | 2         | 3                                  | 4                                 | 5                                                                         |
| <b>I. Власний капітал</b>                             |           |                                    |                                   |                                                                           |
| Зареєстрований (пайовий)<br>капітал                   | 1400      | 4006                               | 4006                              | 4006                                                                      |
| Внески до<br>незареєстрованого<br>статутного капіталу | 1401      | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Капітал у дооцінках                                   | 1405      | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Додатковий капітал                                    | 1410      | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Емісійний дохід                                       | 1411      | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Накопичені курсові різниці                            | 1412      | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Резервний капітал                                     | 1415      | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Нерозподілений прибуток<br>(непокритий збиток)        | 1420      | 12395                              | 20513                             | 14700                                                                     |
| Неоплачений капітал                                   | 1425      | (0)                                | (0)                               | (0)                                                                       |
| Вилучений капітал                                     | 1430      | (0)                                | (0)                               | (0)                                                                       |
| Інші резерви                                          | 1435      | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Усього за розділом I                                  | 1495      | 16401                              | 24519                             | 18706                                                                     |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>  |           |                                    |                                   |                                                                           |
| Відстрочені податкові<br>зобов'язання                 | 1500      | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Пенсійні зобов'язання                                 | 1505      | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Довгострокові кредити<br>банків                       | 1510      | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |
| Інші довгострокові<br>зобов'язання                    | 1515      | 1840                               | 2509                              | 0                                                                         |
| Довгострокові                                         | 1520      | 0                                  | 0                                 | 0                                                                         |

|                                                                           |      |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| забезпечення                                                              |      |      |      |      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                               | 1521 | 0    | 0    | 0    |
| Цільове фінансування                                                      | 1525 | 0    | 0    | 0    |
| Благодійна допомога                                                       | 1526 | 0    | 0    | 0    |
| Страхові резерви, у тому числі:                                           | 1530 | 0    | 0    | 0    |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)         | 1531 | 0    | 0    | 0    |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду) | 1532 | 0    | 0    | 0    |
| резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)                | 1533 | 0    | 0    | 0    |
| інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)                     | 1534 | 0    | 0    | 0    |
| Інвестиційні контракти;                                                   | 1535 | 0    | 0    | 0    |
| Призовий фонд                                                             | 1540 | 0    | 0    | 0    |
| Резерв на виплату джек-поту                                               | 1545 | 0    | 0    | 0    |
| Усього за розділом II                                                     | 1595 | 1840 | 2509 | 0    |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                  |      |      |      |      |
| Короткострокові кредити банків                                            | 1600 | 0    | 0    | 0    |
| Векселі видані                                                            | 1605 | 0    | 0    | 0    |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями    | 1610 | 0    | 0    | 0    |
| за товари, роботи, послуги                                                | 1615 | 138  | 68   | 387  |
| за розрахунками з бюджетом                                                | 1620 | 1503 | 1688 | 330  |
| за у тому числі з податку на прибуток                                     | 1621 | 857  | 862  | 0    |
| за розрахунками зі страхування                                            | 1625 | 1355 | 1830 | 756  |
| за розрахунками з оплати праці                                            | 1630 | 2427 | 3738 | 1790 |
| за одержаними авансами                                                    | 1635 | 30   | 3292 | 34   |
| за розрахунками з учасниками                                              | 1640 | 0    | 0    | 0    |
| із внутрішніх розрахунків                                                 | 1645 | 0    | 0    | 0    |
| за страховою діяльністю                                                   | 1650 | 0    | 0    | 0    |
| Поточні забезпечення                                                      | 1660 | 444  | 1850 | 0    |
| Доходи майбутніх періодів                                                 | 1665 | 0    | 0    | 0    |
| Відстрочені комісійні                                                     | 1670 | 0    | 0    | 0    |

|                                                                                                   |      |       |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|
| доходи від перестраховиків                                                                        |      |       |       |       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 197   | 180   | 300   |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 6094  | 12646 | 5069  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0     | 0     | 0     |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0     | 0     | 0     |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 24335 | 39674 | 25720 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2023 р.**

**I. Фінансові результати**

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

| Стаття                                                          | Код<br>рядка | За звітний період | За аналогічний<br>період<br>попереднього року |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000         | 114824            | 67052                                         |
| Чисті зароблені страхові премії                                 | 2010         | 0                 | 0                                             |
| Премії підписані, валова сума                                   | 2011         | 0                 | 0                                             |
| Премії, передані у перестраховування                            | 2012         | 0                 | 0                                             |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                  | 2013         | 0                 | 0                                             |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій      | 2014         | 0                 | 0                                             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050         | ( 83280 )         | ( 51835 )                                     |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                   | 2070         | ( 0 )             | ( 0 )                                         |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                     | 2090         | 31544             | 15217                                         |
| Збиток                                                          | 2095         | ( 0 )             | ( 0 )                                         |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105         | 0                 | 0                                             |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів              | 2110         | 0                 | 0                                             |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                     | 2111         | 0                 | 0                                             |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах         | 2112         | 0                 | 0                                             |
| Інші операційні доходи                                          | 2120         | 12430             | 4886                                          |
| Дохід від зміни вартості активів, які                           | 2121         | 0                 | 0                                             |

|                                                                                      |      |           |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|----------|
| оцінюються за справедливою вартістю                                                  |      |           |          |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122 | 0         | 0        |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130 | ( 17467 ) | ( 8518 ) |
| Витрати на збут                                                                      | 2150 | ( 3451 )  | ( 1710 ) |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180 | ( 11507 ) | ( 3295 ) |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 | ( 0 )     | ( 0 )    |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | ( 0 )     | ( 0 )    |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>                     | 2190 | 11549     | 6580     |
| Збиток                                                                               | 2195 | ( 0 )     | ( 350 )  |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 | 0         | 0        |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | 203       | 129      |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | 0         | 0        |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 | 0         | 0        |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | ( 0 )     | ( 26 )   |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 | ( 0 )     | ( 0 )    |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | ( 1083 )  | ( 1319 ) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 | 0         | 0        |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>                               | 2290 | 10669     | 5364     |
| Збиток                                                                               | 2295 | ( 0 )     | ( 0 )    |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 | 1943      | 1284     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 | 0         | 0        |
| <b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>                                         | 2350 | 8726      | 4080     |
| Збиток                                                                               | 2355 | ( 0 )     | ( 0 )    |

## II. Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |

|                                                          |      |      |      |
|----------------------------------------------------------|------|------|------|
| Інший сукупний дохід                                     | 2445 | 0    | 0    |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                    | 2450 | 0    | 0    |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | 0    | 0    |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                 | 2460 | 0    | 0    |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)          | 2465 | 8726 | 4080 |

### **III. Елементи операційних витрат**

|                                  |      |        |       |
|----------------------------------|------|--------|-------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 21545  | 14065 |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 60848  | 33740 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 18352  | 10866 |
| Амортизація                      | 2515 | 3216   | 2169  |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 14324  | 4683  |
| Разом                            | 2550 | 118285 | 65523 |

### **IV. Розрахунок показників прибутковості акцій**

|                                                            |      |          |          |
|------------------------------------------------------------|------|----------|----------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600 | 213078   | 213078   |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605 | 213078   | 213078   |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610 | 40.85214 | 19.14792 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 40.85214 | 19.14792 |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650 | 0        | 0        |

## Додаток Б

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ  
ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Організація логістичної діяльності підприємства  
(на прикладі приватного акціонерного товариства «Володарка»)

Тип роботи: БДР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

## Показники звіту подібності Unichек

|                |       |          |       |
|----------------|-------|----------|-------|
| Оригінальність | 65,9% | Схожість | 34,1% |
|----------------|-------|----------|-------|

## Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

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

☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Пілявоз Т.М.

(прізвище, ініціали)

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

Автор роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Жупан Д.В.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Боковець В.В.

Додаток Б

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

## **ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ**

до бакалаврської дипломної роботи

на тему:

**Організація логістичної діяльності підприємства (на прикладі  
приватного акціонерного товариства «Володарка»)**

Виконав: студент 4 курсу, групи Л-206  
спеціальності 073 Менеджмент  
Жупан Д.В. \_\_\_\_\_

Керівник: д.е.н., проф. каф. ПЛМ  
Боковець В.В. \_\_\_\_\_

## Вінниця-2024

Таблиця 1- Класифікація видів логістичної діяльності

| Основні види фазової логістичної діяльності                                                                                                                                                                                                                                                | Основні види функціональної логістичної діяльності                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- логістика постачання</li> <li>- виробнича логістика</li> <li>- логістика збуту (розподілу)</li> <li>- логістика рециркулювання повторного використання та утилізації)</li> <li>- фінансова логістика</li> <li>- інформаційна логістика</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- управління замовленнями</li> <li>- транспортування</li> <li>- складування</li> <li>- пакування</li> <li>- управління запасами</li> <li>- логістичне обслуговування</li> </ul> |

Таблиця 2 - Короткий зміст основних видів фазової логістичної діяльності

| Вид фазов логістичної діяльності | Фазові логістичні функції та процеси                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Розподіл (збут)                  | Планування збутової мережі, координація з планом маркетингу, прогнозування попиту, формування та розвиток господарських зв'язків по поставкам товарів, планування збуту, складування та управління запасами готової продукції, завантажувально- розвантажувальні і транспортно- складські роботи з готовою продукцією, оброблення замовлень та логістичне обслуговування споживачів, пакування, оперативно-календарне планування транспортування готової продукції, доставка продукції клієнтам. |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підтримка виробництва | Координація з планом фізичного розподілу, оперативно- календарне планування переміщення незавершеного виробництва, внутрішньозаводські переміщення матеріалів, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з незавершеним виробництвом, оперативне забезпечення виробничих підрозділів сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, складування незавершеного виробництва.                                                                                                                         |
| Постачання            | Координація з оперативно-календарним планом виробництва, визначення потреб у матеріально-технічному постачанні, розміщення замовлень (вибір і проведення переговорів з постачальниками, укладання договорів), координація з постачальниками та складання оперативно-календарного плану постачання, закупівля, транспортування, складування сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, товарів, управління запасами у постачанні, завантажувально- розвантажувальні й транспортно-складські роботи з предметамипостачання. |
| Рециклювання          | Планування процесів рециклювання; складування та зберігання виробничих відходів, відпрацьованої продукції, тари, упаковки; організація транспортування відходів і т.п. до місць переробки, утилізації; організація повернення тари та неякісної продукції, матеріалів; переміщення та проміжне складування в процесі переробки та утилізації відходів.                                                                                                                                                                                       |

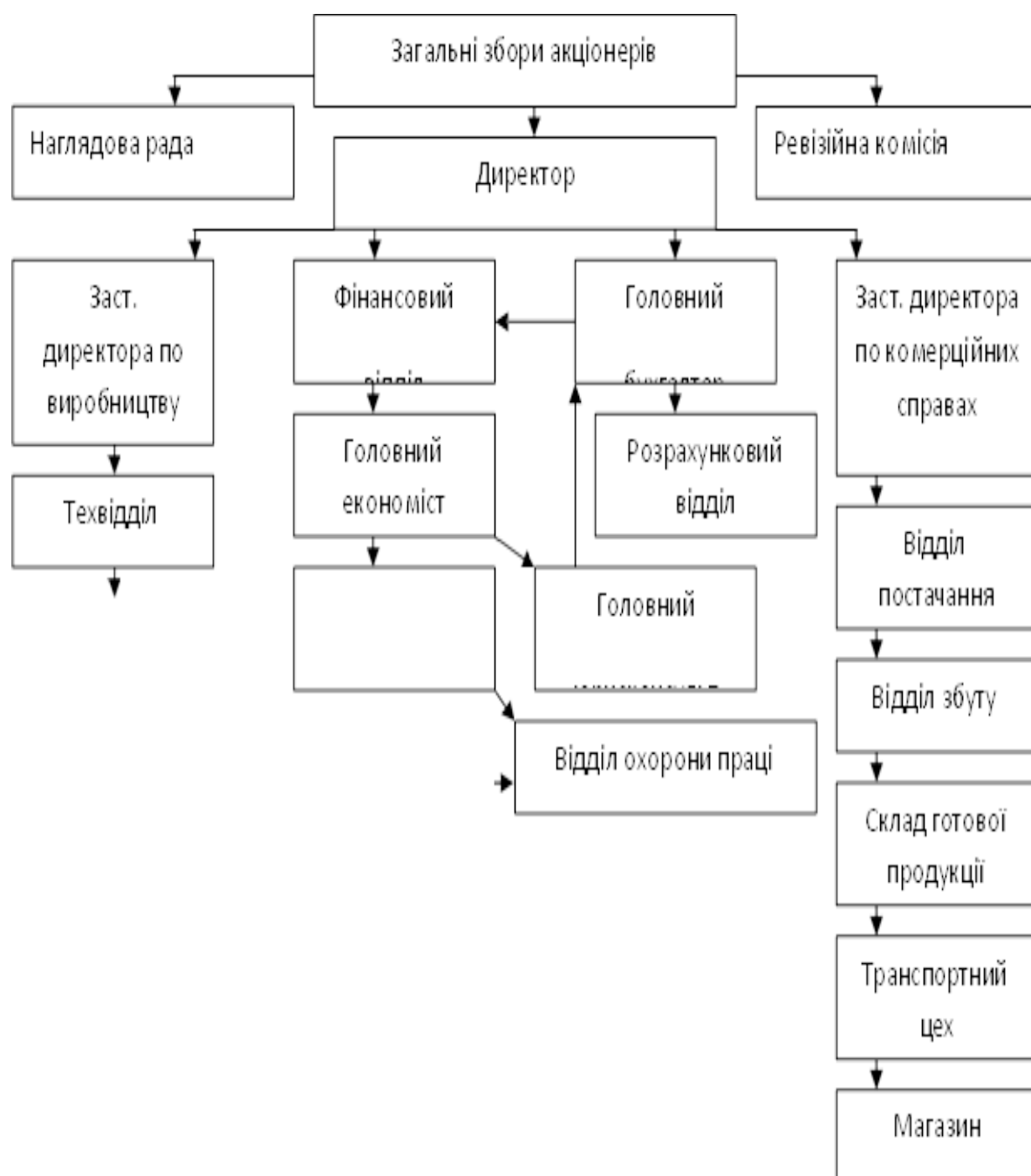


Рисунок 1 - Організаційна структура ПрАТ «Володарка»

Таблиця 3 - Показники діяльності ПрАТ «Володарка» за період 2021- 2023

рр.

| Показники                              | 2021    | 2022    | 2023    | Динаміка змін |      |           |      |
|----------------------------------------|---------|---------|---------|---------------|------|-----------|------|
|                                        |         |         |         | 2021/2022     |      | 2022/2023 |      |
|                                        |         |         |         | Абсол.        | %    | Абсол.    | %    |
| 1                                      | 2       | 3       | 4       | 5             | 6    | 7         | 8    |
| 1. Чистий дохід від реалізації         | 45942   | 67052   | 114824  | 21110         | 45,9 | 47772     | 71,2 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції | (40116) | (51835) | (83280) | (11719)       | 29,2 | (31445)   | 60,7 |

|                                                                   |        |       |       |        |         |       |       |
|-------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------|--------|---------|-------|-------|
| 3. Валовий прибуток                                               | 5826   | 15217 | 31544 | 9391   | 161,2   | 16327 | 107,3 |
| 4. Фінансовий результат від операційної діяльності                | (1326) | 6580  | 11549 | 6580   | (596,2) | 4969  | 75,5  |
| 5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування | (1326) | 5364  | 10669 | 5364   | (504,5) | 5305  | 98,9  |
| 6. Чистий прибуток                                                | (1326) | 4080  | 8726  | 4080   | (407,7) | 4646  | 113,9 |
| 7. Валюта балансу                                                 | 24085  | 21247 | 64009 | (2838) | (11,8)  | 42762 | 201,3 |
| 8. Власний капітал                                                | 18043  | 14969 | 20460 | (3074) | (17,0)  | 5491  | 36,7  |
| 9. Залучений капітал                                              | 2100   | 3005  | 4678  | 905    | 43,1    | 1673  | 55,7  |
| 10. Необоротні активи                                             | 13671  | 8045  | 11585 | (5626) | (41,2)  | 3540  | 44,0  |
| 11. Оборотні активи                                               | 10414  | 13202 | 20419 | 2788   | 26,1    | 7217  | 54,7  |
| 12. Середньоспискова чисельність працівників                      | 845    | 852   | 852   | 7      | 0,8     | 0     | 0     |
| 13. Рентабельність (збитковість) продажу                          | 0,13   | 0,23  | 0,27  | 0,44   | 3,51    | 0,34  | 1,51  |

Таблиця 4 - Загальний обсяг виробництва продукції та частка продукції з давальницької сировини у 2021 - 2023 рр.(тис. грн)

| Рік  | Загальний обсяг виробництва | Обсяг виробництва з давальницької сировини | Частка в загальному обсязі |
|------|-----------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|
| 2021 | 46 947,2                    | 44 465,2                                   | 95%                        |
| 2022 | 64 885,3                    | 63 937,9                                   | 98,5%                      |
| 2023 | 111 331,4                   | 111 331,4                                  | 99,6%                      |

Таблиця 5 - Рівень та динаміка основних показників ефективності толінгових операцій

| Показник             | Роки  |       |        | Відхилення<br>2022 від 2023 |          |
|----------------------|-------|-------|--------|-----------------------------|----------|
|                      | 2021  | 2022  | 2023   | абсолютне                   | відносне |
| Продуктивність праці | 46,85 | 76,15 | 126,46 | 50,31                       | 39,78    |
| Фондовіддача         | 4,79  | 13,67 | 10,34  | - 3,33                      | -32,21   |
| Фондомісткість       | 0,21  | 0,073 | 0,097  | 0,024                       | 24,74    |
| Матеріаловіддача     | 0,95  | 0,99  | 0,94   | -0,05                       | -5,32    |
| Матеріаломісткість   | 1,055 | 1,01  | 1,062  | 0,052                       | 4,9      |

Таблиця 6- SWOT-аналіз для ПрАТ «Володарка»

| Сильні сторони:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  | Слабкі сторони:                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Висока якість продукції.<br/>Приймає участь у міжнародних проектах, виставках.<br/>Великий досвід роботи на ринку продажу швейних виробів<br/>Наявність екологічних сертифікатів.<br/>Зростання числа споживачів.<br/>Впровадження новітніх технологій в сфері пошиву чоловічого одягу.<br/>Наявність постійних споживачів.<br/>Встановлені стабільні зв'язки з постійними споживачами.<br/>Перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво підприємства</p> |  | <p>Постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях.<br/>Негнучка тарифна Політика внаслідок регулювання державою тарифів швейні виробів.<br/>Зменшення частки на ринку продажу чоловічих костюмів.</p> |

| Можливості:                                                                     | SO-стратегія                                                                                                                                                                         | WO-стратегія                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Поява нових ділових партнерів.                                                  | Стратегія посилення позицій на ринку<br>Забезпечення високого рівня проінформованості споживачів.<br>Набір висококваліфікованих співробітників.                                      | Вдосконалення збору маркетингової інформації |
| Зростання купівельної спроможності Населення                                    |                                                                                                                                                                                      |                                              |
| Зміна вподобань Споживачів                                                      | Привернення уваги можливих клієнтів                                                                                                                                                  | Участь у добродійних та гуманітарних акціях  |
|                                                                                 | Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства<br>Реалізація програми навчання фахівців<br>Реклама своїх послуг                              |                                              |
| Доступ до новітніх технологій в сфері пошиття одягу.                            | Створення відділу інноваційних послуг<br>Подальше освоєння ринку продажу чоловічих костюмів<br>Оновлення та покращення асортименту і якості послуг та продукції                      |                                              |
| Загрози:                                                                        | ST-стратегія                                                                                                                                                                         | WT-стратегія                                 |
| Велика Кількість конкурентів.                                                   | Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг та продукції, привернення уваги нових клієнтів |                                              |
| Недоліки системи оподаткування.                                                 | Перехід на більш зручну систему оподаткування                                                                                                                                        |                                              |
| Ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм. | Реалізація програми навчання фахівців<br>Набір кваліфікованого персоналу                                                                                                             |                                              |
| Економічна та політична нестабільність в Україні.                               | Впровадження більш низьких цін, нових акцій, знижок                                                                                                                                  |                                              |
| Висока вартість реклами.                                                        | Обрання більш ефективні засоби маркетингових комунікацій                                                                                                                             |                                              |
| Агресивна політика конкурентів.                                                 | Вдосконалення збору маркетингової інформації<br>Відкриття відділу інноваційних послуг                                                                                                |                                              |

Таблиця 7 -Оцінка інформаційного забезпечення логістичних процесів

ПрАТ «Володарка»

| Критерії оцінки                                                                                                                                   | Бали |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|---|
|                                                                                                                                                   | 1    | 2 | 3 |
| 1. Повнота інформаційного забезпечення логістичних процесів ПрАТ «Володарка»                                                                      |      |   | X |
| 2. Ступінь використання методів аналізу і планування в логістичних процесах ПрАТ «Володарка»                                                      |      | X |   |
| 3. Ступінь оснащеності логістичних процесів ПрАТ «Володарка»технічними засобами                                                                   |      |   | X |
| 4.Ступінь оснащеності логістичних процесів ПрАТ «Володарка» комп'ютерною технікою                                                                 |      |   | X |
| 5. Рівень кваліфікації та проф підготовки персоналу, який займається збиранням та обробкою інформації, щодо логістичних процесів ПрАТ «Володарка» |      | X |   |
| 6. Наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами                                                                                       | X    |   |   |
| 7. Контроль з боку керівників над процесом збору, оцінки та обробки інформації, щодо логістичних процесів ПрАТ «Володарка»                        |      |   | X |
| 8. Забезпечення комерційної таємниці інформації, щодо логістичних процесів ПрАТ «Володарка»                                                       | X    |   |   |
| Разом:                                                                                                                                            | 18   |   |   |

Таблиця 8 - Класифікація логістичних ризиків ПрАТ «Володарка»

|                     |        |         |
|---------------------|--------|---------|
| Функціональний цикл | Ризики | Джерела |
|---------------------|--------|---------|

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Логістика закупівель                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик затримки постачання;</li> <li>- ризик псування сировини або матеріалів;</li> <li>- ризик подорожчання продукції, сировини або матеріалів;</li> <li>- ризик подорожчання транспортування.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- затримка спричинена постачальником або перевізником;</li> <li>- псування спричинено постачальником або перевізником;</li> <li>- викликано курсовими коливаннями, або подорожчанням продукції, складових сировини та матеріалів.</li> </ul> |
| Внутрішня логістика<br>ПрАТ «Володарка» | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик недостатньої кількості сировини для здійснення виробничого процесу</li> <li>- ризик недостатньої кількості запасів для здійснення виробничого процесу</li> <li>- ризик подорожчання зберігання запасів.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- похибки у визначенні необхідних продукції та запасів</li> <li>- підняття цін на енергоресурси або оренду складських приміщень.</li> </ul>                                                                                                  |
| Логістика продажів<br>ПрАТ «Володарка»  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик невчасної поставки готової продукції споживачу в процесі перевезення або зберігання;</li> <li>- ризик поставки, яка не задовольняє за кількістю потреби ринку (виникнення дефіциту), або поставки, яка перевищує попит ринку.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- невчасна доставка перевізником або невчасне відвантаження підприємством;</li> <li>- недотримання норм зберігання готової продукції на складах або в процесі перевезення;</li> <li>- невірна оцінка потреб ринку.</li> </ul>                |

Таблиця 9 - Форма визначення загального показника результативності логістичних процесів ПрАТ «Володарка»

| Показники результативності          | Варг | Частка, % | Відсоток відповідності, % | Коефіцієнт | Результат, % |
|-------------------------------------|------|-----------|---------------------------|------------|--------------|
| 1                                   | 2    | 3         | 4                         | 5          | 6            |
| Зрозумілість                        | В    | 10,53     | 90                        | 0,9        | 9,48         |
| Задоволення потреб                  | В    | 10,53     | 100                       | 1,0        | 10,53        |
| Інноваційність                      | А    | 21,05     | 100                       | 1,0        | 21,05        |
| Стратегічна креативність            | В    | 10,53     | 80                        | 0,8        | 8,42         |
| Автентичність                       | С    | 5,25      | 50                        | 0,5        | 2,63         |
| Довіра споживачів                   | В    | 10,535    | 75                        | 0,75       | 7,90         |
| Здатність до змін                   | А    | 21,05     | 100                       | 1          | 21,05        |
| Відповідність стратегічному баченню | В    | 10,53     | 100                       | 1          | 10,53        |
| Загальний показник                  |      | 100       |                           |            | 91,59        |

Таблиця 10- Систематизація переваг та недоліків системи управління логістичними процесами ПрАТ «Володарка»

| Переваги системи управління логістичними процесами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Недоліки системи управління логістичними процесами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ефективне проведення маркетингових досліджень на підприємстві, в тому числі асортименту та якості продукції, динаміки цін та вимог до якості продукції та послуг</p> <p>Ефективне планування та організація логістичних процесів на підприємстві (наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства, ефективна організаційна структуралогістики)</p> <p>Якість управління та організація відділів логістики підприємства, в тому числі забезпечення узгодженого виконання всіх функцій відділами логістики</p> | <p>Зниження ефективності сегментації ринку та позиціонування продукції підприємства, в тому числі визначення цільових сегментів та управління брендом.</p> <p>Зниження ефективності використання інформаційних технологій</p> <p>Неефективна взаємодія відділів логістики з іншими підрозділами підприємства (неефективна система міжособистісних комунікацій)</p> |

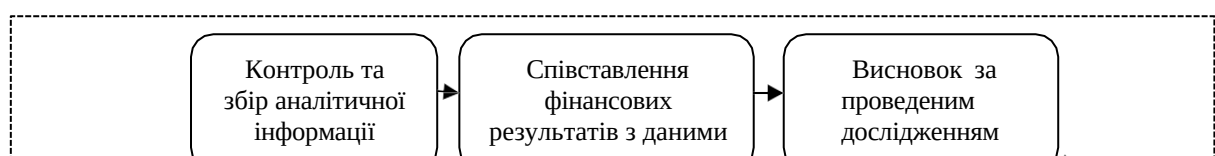


Рисунок 2 - Механізм здійснення контролінгу на підприємстві з орієнтацією на управління логістичними процесами

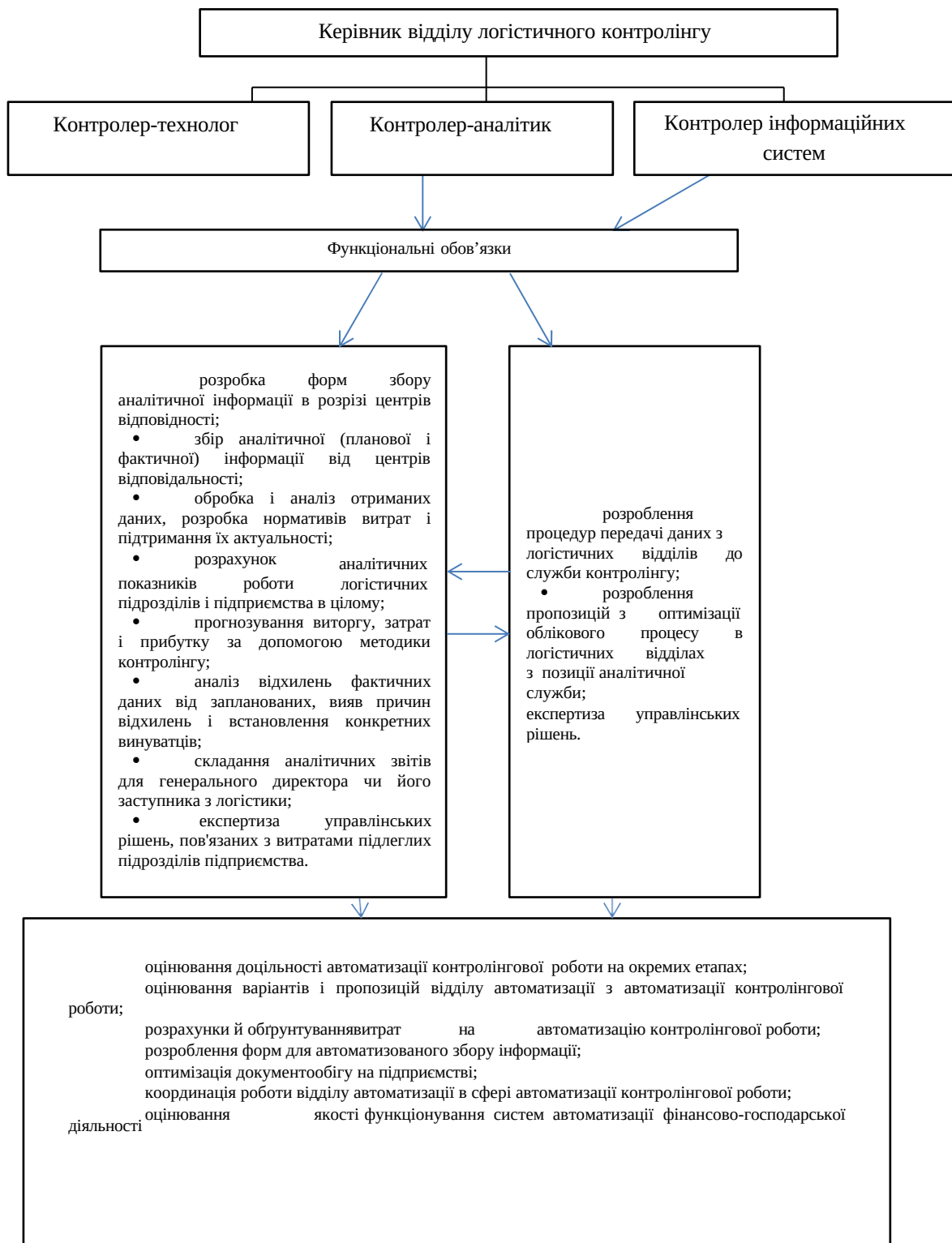


Рисунок 4 - Пропонований склад відділу логістичного контролінгу на підприємстві ПрАТ «Володарка»