

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«01» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Інноваційні технології в управлінні складським господарством»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Здобувач: Гуцала Богдана Вячеславовича
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Загородня Альона Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Загородня Альона Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Богдан ГУЦАЛ
(підпис) (власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня	<u>бакалавр</u>
Форма навчання	<u>денна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр' найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u> (шифр' найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«13» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Гуцала Богдана Вячеславовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Інноваційні технології в управлінні складським господарством» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 01.06.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління складським господарством.
5. Зміст пояснювальної записки: з'ясувати сутність та значення складського господарства в роботі підприємства; визначити особливості управління складським господарством: роль, види, функції, принципи; визначити вибір та обґрунтувати систему показників ефективності використання складського господарства; здійснити загальну характеристику ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"; проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"; визначити стан та перспективи управління складським господарством у ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"; проаналізувати світовий досвід застосування інноваційних технологій в управлінні складським господарством; розробити альтернативні інноваційні технології в системі управління складським господарством; здійснити оцінювання ефективності проектних пропозицій для ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ".

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та метод вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-31.05.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	01.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	ст. викладач Загородня А.С.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	ст. викладач Загородня А.С.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	ст. викладач Загородня А.С.	21.05.24	21.05.24

9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Альона ЗАГОРОДНЯ
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ Богдан ГУЦАЛ
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Інноваційні технології в управлінні складським господарством» складає 92 сторінки та містить 6 рисунків, 11 таблиць, 53 використаних джерела, 2 додатків.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, УПРАВЛІННЯ, СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ

У кваліфікаційній роботі розглянуто основні теоретичні підходи до управління складським господарством.

У теоретичній частині було визначено сутність та значення складського господарства в роботі підприємства; охарактеризовані особливості управління складським господарством: роль, види, функції, принципи; визначено вибір та обґрунтування системи показників ефективності використання складського господарства.

У аналітичній частині було охарактеризовано ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ", проаналізовано аналіз фінансово-економічного стану ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ", досліджено стан та перспективи управління складським господарством у ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ".

У проектній частині було проаналізовано світового досвіду застосування інноваційних технологій в управлінні складським господарством, розроблено альтернативні інноваційні технологій в системі управління складським господарством, оцінено ефективність проектних пропозицій для ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ".

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the thesis “Innovative technologies in warehouse management” is 92 pages and contains 6 figures, 11 tables, 53 sources used, 2 appendices

INNOVATIVE TECHNOLOGIES, MANAGEMENT, WAREHOUSING, ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The qualification work considers the main theoretical approaches to warehousing management.

In the theoretical part, the essence and importance of warehousing in the work of the enterprise were defined; the features of warehousing management were characterized: role, types, functions, principles; the choice and justification of the system of indicators of efficiency of warehousing use were determined.

In the analytical part, the article describes LLC UKR-AUTO-HOLDING, analyzes the analysis of the financial and economic condition of LLC UKR-AUTO-HOLDING and examines the state and prospects of warehouse management in LLC UKR-AUTO-HOLDING.

The project part analyzed the world experience of applying innovative technologies in warehouse management, developed alternative innovative technologies in the warehouse management system, and evaluated the effectiveness of project proposals for LLC UKR-AUTO-HOLDING.

The materials of the thesis are recommended to be used in scientific research, in the educational process and in the practical activities of logistics specialists.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ	10
1.1 Сутність та значення складського господарства в роботі підприємства	12
1.2 Особливості управління складським господарством: роль, види, функції, принципи	18
1.3 Вибір та обґрунтування системи показників ефективності використання складського господарства	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ	35
2.1 Загальна характеристика ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"	35
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"	38
2.3 Стан та перспективи управління складським господарством у ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"	45
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОЕКТНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ СКЛАДСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ	54
3.1 Аналіз світового досвіду застосування інноваційних технологій в управлінні складським господарством	54
3.2 Розроблення альтернативних інноваційних технологій в системі управління складським господарством	63
3.3 Оцінка ефективності проектних пропозицій для ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"	66
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	88

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВП	Відокремлений підрозділ
СТП	Стандарт підприємства
МТЗ	Матеріально-технічне забезпечення
ЦЗ	Централізований запас
ЕД	Експертна діяльність
ЕЮ	Експортно-імпорту операції;
ТОВ	Товариство з обмеженою відповідальністю
ТТС	Транспортно– експедиційна служба
СВБ	Системи важливі для безпеки
ПП	Приватне підприємство
СД	Супровідна документація

ВСТУП

В умовах глобалізації автомобільна промисловість стала однією з основних рушійних сил розвитку світової економіки загалом і національних економік зокрема. Ця галузь характеризується зростаючим ступенем монополії, а також посиленням конкуренції між основними країнами-виробниками. Розмір і структура автомобільного ринку в конкретній країні часто використовується як показник рівня розвитку національної економіки, а його стан дуже швидко і точно відображає зміни у світовій економіці.

Сьогодні світовий ринок автомобілів і запчастин розвивається дуже швидкими темпами, що призводить до зміни конкурентного середовища, і виробникам необхідно постійно аналізувати ринок і працювати над стратегіями. Незважаючи на значний обсяг наукових публікацій в області автомобільної промисловості та автомобільного ринку, дослідження, присвячені формуванню світового ринку автомобільної продукції, вивчені недостатньо, тому необхідно розглянути цю тему більш детально і виявити можливості для подальшого розвитку.

Об'єктом дослідження є компанія ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ».

Предметом дослідження даної роботи є особливості функціонування автомобільної компанії ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ».

Метою даної роботи є дослідження специфіки функціонування та розвитку компанії ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» в сучасних умовах та розроблення альтернативних інноваційних технологій в системі управління складським господарством.

Для досягнення цієї мети, необхідно розв'язати наступні завдання:

- з'ясувати сутність та значення складського господарства в роботі підприємства;
- визначити особливості управління складським господарством: роль, види, функції, принципи;

- визначити вибір та обґрунтувати систему показників ефективності використання складського господарства;
- здійснити загальну характеристику ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ";
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ";
- визначити стан та перспективи управління складським господарством у ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ";
- проаналізувати світовий досвід застосування інноваційних технологій в управлінні складським господарством;
- розробити альтернативні інноваційні технології в системі управління складським господарством;
- здійснити оцінювання ефективності проектних пропозицій для ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ".

Задля максимально глибокого вивчення та аналізу обраної тематики було використано такі методи дослідження, як: системного аналізу для хронології та послідовності дій, установлення структурних зав'язків між дослідженням, метод порівняння, емпіричні методи (опис, спостереження, пошук аналогів).

Практичною основою даного дослідження є аналітично виготовлені статистичні дані щодо розвитку компанії за період 2021-2023 рр., звіти та прогнозні дані, доступні ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» щодо управління складським господарством. ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» стало науково-дослідною базою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ

1.1 Сутність та значення складського господарства в роботі підприємства

Сучасні ринкові стратегії економічного розвитку забезпечують збалансований розвиток усіх секторів економіки, включаючи як сектор матеріального виробництва, так і його інфраструктуру. Сектор складської інфраструктури включає ті, які дозволяють зберігати та розподіляти продукти.

Склади є найважливішою частиною будь-якої компанії, оскільки вони безпосередньо впливають на хід виробничого процесу. Зараз значна частина критичних активів проходить через склади і тому відіграє важливу роль в організації компанії. Тому складське господарство є важливою та невід'ємною частиною кожного бізнесу. Його роль полягає в зберіганні сировини і готової продукції. Він відіграє важливу роль у переміщенні найважливіших активів, сировини, матеріалів, палива, інструментів, обладнання, запасних частин, спецодягу та іншої продукції, а також готової продукції, напівфабрикатів і відходів виробництва.

У той же час використання сучасних технологій зробило процес завантаження та розвантаження вантажів на складі більш раціональним. Від організаційної ефективності виконання замовлення залежить швидкість і якість обслуговування клієнтів, що є важливою конкурентною перевагою організації.

Склади є невід'ємною частиною логістичної інфраструктури/систем, процеси складування та завантаження та розвантаження належать до багатьох інших бізнес-процесів у ланцюжку поставок, які потребують оптимізації [1].

Складування, обробка вантажів і упаковка (що потребує складів) відіграють важливу роль при переміщенні матеріальних потоків у логістичній системі. Склад — це приміщення для прийому та зберігання товарів для підготовки до споживання та відпустки. В умовах ринкової економіки значення «складу» змінилося з будівлі, що зберігає певні матеріальні ресурси, на ефективний засіб управління запасами та регулятором матеріальних потоків у логістичній системі.

Важливими при вивченні цієї теми, є такі поняття, як «розподільний центр», «логістичний центр», «термінал», «склад», крім того ці визначення є взаємозалежними один із одним.

Складське господарство є зв'язним ланцюжком між службами матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) і виробничими підрозділами, між цехами, де виробляється продукція, і збутовими організаціями, а також між різними підрозділами підприємства. Його діяльність впливає на безперебійну та ефективну роботу основного виробництва та ритмічний випуск і відвантаження товарів [2].

Сучасний склад – складний об'єкт з технічної та управлінської точки зору. Склад — це матеріально-технічна база основних гравців логістичної системи, через яку протікають матеріали. Склади створюються для тимчасового накопичення товарно-матеріальних цінностей з метою своєчасного забезпечення виробництва необхідними матеріалами і комплектуючими або готовою продукцією споживачів.

Складування відноситься до логістичних операцій, під час яких учасники каналу логістики зберігають запаси та забезпечують збереження, розумне розміщення, облік, постійне оновлення та безпечні методи роботи запасів [3].

Складське господарство відіграє одну з важливих ролей у будь-якому бізнесі, оскільки воно безпосередньо впливає на виробничий процес. Більшість фізичних активів компанії проходить через склади, тому під них відведена велика частина заводських площ.

Окрім зберігання товарів, на складах також виконуються операції внутрішнього зберігання, навантаження, транспортування, розвантаження, комплектування, сортування та проміжного передавання, а іноді й окремі технологічні операції. З огляду на це, склади слід розглядати не тільки як місця, де зберігаються фізичні активи компанії, але також як вузли транспортування та зберігання, де процес руху запасів відіграє важливу роль.

Важливим призначенням складу — є централізоване зберігання товарно-матеріальних цінностей і своєчасна і ритмічна транспортування безпосередньо до виробничих підрозділів або до споживачів.

Таким чином, склади не ізольовані, а повинні бути невід'ємною частиною логістичного ланцюга, розташовані в місцях з хорошим транспортним сполученням і легким доступом для підприємств. Тільки так можна ефективно виконувати функції складу і досягати високої прибутковості [4].

Сучасні умови господарювання вимагають ефективного виконання функцій обробки матеріальних потоків, використання сучасної складської інфраструктури, активного використання передових технологій, прикладних комп'ютерних програм, систем автоматизації технічних процесів, а також впровадження системи управління якістю.

Він має значний вплив на стратегії прийняття рішень та організацію руху матеріальних потоків. Основними завданнями управління складом є:

1. Організація, яка забезпечує безперервне і безперервне постачання виробництва і реалізації готової продукції з використанням відповідних матеріальних ресурсів.
2. Зниження витрат, пов'язаних зі складськими операціями.
3. Матеріальні ресурси та комплектація готової продукції.
4. Відбір, класифікація, адміністрування та інші підготовчі або заключні операції.
5. Забезпечити зберігання матеріальних ресурсів і готової продукції.
6. Управління запасами [5].

Виходячи з цього, доцільно сформулювати одне з основних завдань складського господарства – збереження та систематичне виконання замовлень споживачів.

Як правило, даний процес може мати три етапи:

- пов'язані з їхньою координацією службою закупівель;
- з опрацювання техніки на складі та підготовка документів;
- спрямовані на координацію діяльності служби продажів [6].

Причому потреба в складському господарстві може виникнути на різних етапах руху товарів, починаючи від джерела сировини, а структура складського господарства залежить від деталей діяльності підприємства, наприклад від характеру виробничо-господарських процесів. Тип виробництва та організація системи збуту, асортимент і кількість продукції. При використанні складу акцент робиться на підвищення продуктивності ресурсів. Трьома ключовими факторами тут є загальне зниження витрат, повторне використання активів і циркулярність.

Інші фактори, що впливають на складування в 21 столітті, включають:

- скорочення часу транзакцій (наприклад, більш часті доставки, швидші терміни доставки логістичних запасів, менші розміри замовлень);
- безперервний потік інформації та продуктів через логістичну систему.
- електронне відстеження та контроль руху товарів;
- індивідуальні складські послуги (наприклад, пакування, маркування, палетування за потреби);
- покращена автоматизація;
- людський капітал і лідерство стають все більш важливими [7].

Доцільно узагальнити структуру складського господарства підприємства (рис. 1.1.).

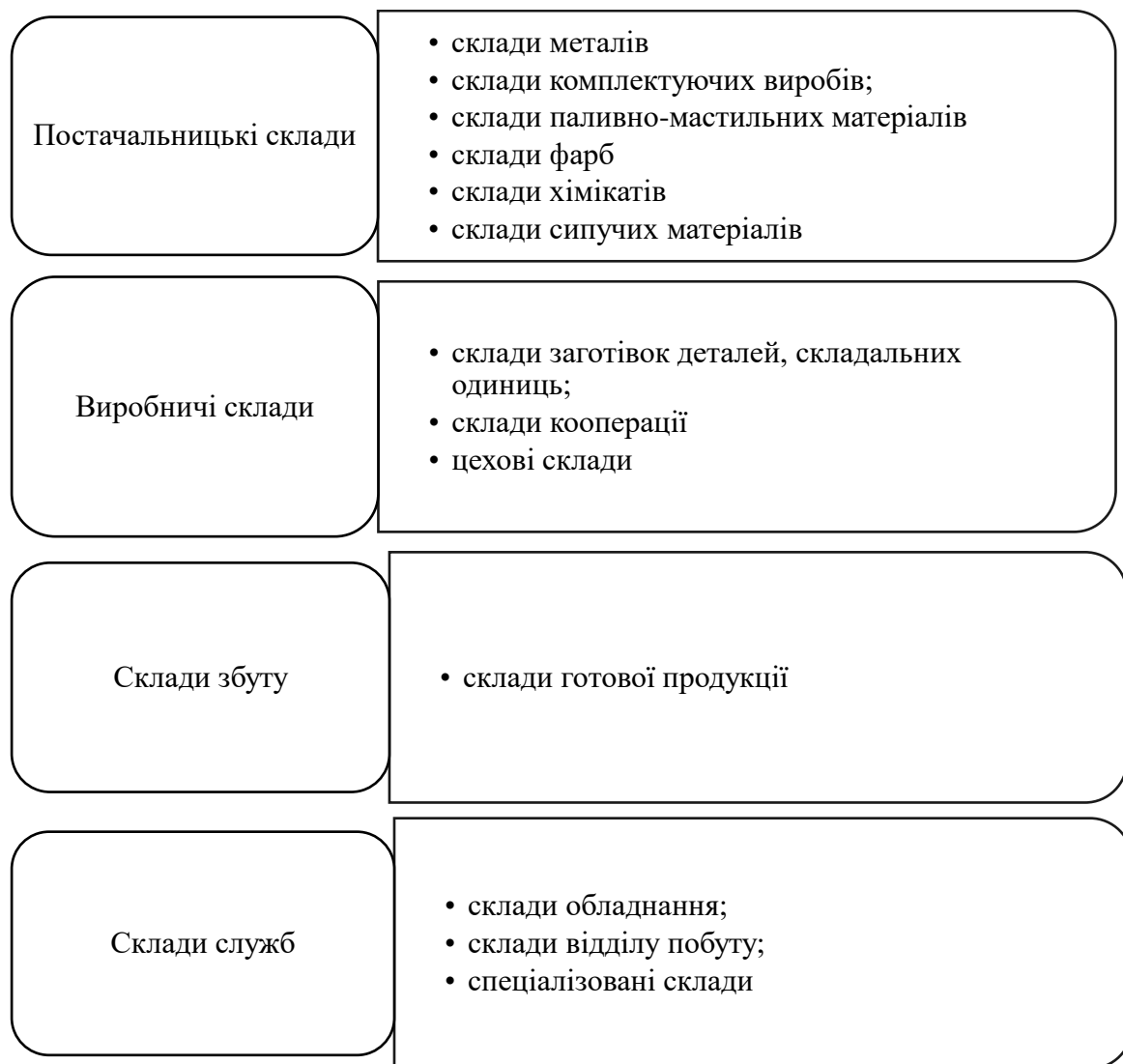


Рисунок 1.1 – Структура складського господарства

Джерело: побудовано автором на основі даних [8]

Структуру системи складування утворюють наступні підсистеми: техніко-економічна, функціональна та підтримуюча.

Доцільно розглянути кожну із них більш детально, наприклад, Техніко-економічна має в своєму складі різні сукупні елементи, які будуть характеризувати, як технічні так і технологічні параметри складу та устаткування. В їх складі можна виокремити:

а) складена вантажна одиниця – вантаж зібраний і сформований на зовнішньому вантажному носії;

б) будинки і споруди складського призначення різної конструкції та поверховості (закриті, напівзакриті майданчики, відкриті майданчики,

багатоповерхові, одноповерхові висотою до 6 м, багатоповерхові, з високими стелями), перепад висот).

в) підйомно-транспортне обладнання - технічні засоби для переміщення вантажу по території складу [9].

Складові частини підсистеми встановлюють етап вантажопереробки на складі, це:

а) вид сховища – одиниця технічного обладнання, призначена для зберігання вантажу;

б) види зберігання продукції на складі та де вони зберігаються;

в) система комплектування замовлень – набір операцій з підготовки, відбору, комплектації та доставки товарів відповідно до вимог замовника.

г) управління вантажним транспортом визначається можливостями технічного та сервісного обладнання.

Елементи підсистеми забезпечення забезпечують інформаційне, правове, організаційне, економічне забезпечення тощо для забезпечення ефективного функціонування складської мережі. Технічне обслуговування складу залежить від типу, форми та кількості матеріалів, що зберігаються, типу, характеру та розташування складу та існуючої системи транспортування матеріалів поза складом.

Склади обладнані різноманітними стелажми та тарою, мостовими кранами, підкрановими балками, монорейками та підйомниками, конвеєрами, штабелерами, автомобілями та електротранспортом, роботами-електротранспортом.

У гнучких виробничих системах використовуються спеціальні стелажі, призначені для розміщення плоских або ящиків піддонів.

Такі стелажі являють собою систему вертикальних і горизонтальних комірок, що дозволяє здійснювати шифрування кодів і використовувати автоматизовані засоби вантажно-розвантажувальних робіт [10].

Взагалі на складах доводиться багато праці на переміщення матеріальних цінностей, а також на вантажно-розвантажувальні роботи. Нижче наведено основні сфери розвитку складу:

1. Складна автоматизація і механізація завдань. Придбання та розміщення комп'ютерів, наприклад, має бути пріоритетом для великих складів, оскільки це дозволить різко скоротити кількість часу, необхідного для багатьох складських завдань, і уникнути численних витрат. Щоб заощадити час, наступним кроком буде закупівля різних навантажувачів і автобусів і узгодження розмірів складів;

2. Поліпшення використання складських приміщень, організація технічного та матеріального постачання навколо оптової торгівлі, а також запровадження систем технічного та матеріального постачання «точно вчасно» — усе це суттєво зменшує кількість складських запасів — усе це важливий внесок;

3. Набір висококваліфікованих працівників і впровадження політики для підвищення планки кваліфікації;

4. Залучення спеціалістів для перевірки інформації та спостереження за коливаннями валют і цінами. Як правило, ви можете приділяти пильну увагу коливанням валют, тому що, наприклад, ви можете отримати прибуток, якщо придбаєте певний продукт за попередньою ціною, знаючи, що вартість долара з часом зростатиме [11].

Розташоване в будь-якій точці матеріального потоку від основного постачальника сировини до кінцевого споживача, складування є одним із найважливіших компонентів логістичної системи. Логістична система використовує склади в основному з наступних причин.

Створення матеріально-технічних ресурсів є необхідним для забезпечення безперебійного виробничого процесу:

- збільшення страхових і сезонних резервів для координації та вирівнювання попиту та пропозиції в пропозиції та розподілі;

- створення різноманітних продуктів, щоб гарантувати найвищий рівень задоволеності клієнтів;
- зниження логістичних витрат при перевезеннях шляхом організації перевезень суб'єктами господарювання;
- створення умови, яка б підтримувала агресивні стратегії продажів;
- розширення географічний охоплення ринку;
- надання гнучкої політики обслуговування [12].

Таким чином, склад створюється для прийому потоку товарів з певними параметрами (габаритами, якістю, часом), їх обробки та накопичення, а також доставки споживачам з іншими параметрами. цю процедуру слід проводити максимально бюджетно. Проблеми з продуктивністю складу мають значний вплив на оптимізацію потоку матеріалів у ланцюжку поставок і, зрештою, на загальні витрати на обробку.

Управління складом – це складний процес, який ефективно управляється за допомогою таких показників, як показники складської вартості, використання складської площі, ротація продукції та продуктивність праці працівників. Якісні фактори ефективного функціонування складської системи можна розділити на три групи: фактори, пов'язані з часом і характеризують мінливість процесу, фактори, пов'язані з компетентністю співробітників, і фактори, пов'язані з виникненням втрат. Пошук способів вимірювання та вдосконалення груп факторів якості полегшує управління запасами, тим самим знижуючи витрати та забезпечуючи конкурентну перевагу. Важливе місце у функціонуванні складської системи підприємства займають питання, пов'язані з вибором місця розміщення розподільчих складів та кількості складів у межах території збуту. Основними факторами, які впливають на рішення щодо вибору кількості складів, є: потужність матеріального потоку; попит ринку збуту; розмір території збуту та концентрація споживачів на цій території; взаємне розміщення постачальників і покупців; характеристика коопераційних зв'язків.

Особливістю складського сегменту є те, що його розвиток тісно пов'язаний з розвитком логістичних ринків, торгівлі та дистрибуції, але

сьогодні він ускладнений загальними світовими та національними тенденціями (системна фінансово-економічна криза). Ринок складської нерухомості знаходиться на стадії розвитку, і наразі в Україні дуже мало розподільчих центрів, які надають якісні послуги. Тому багато виробничих і проміжних компаній ведуть непрофільну діяльність, створюють, обладнують і обслуговують власні склади, мають свій персонал і свою систему обліку. Західні країни в основному відмовилися від непрофільного бізнесу і повністю зосередилися на своїй основній діяльності.

1.2 Особливості управління складським господарством: роль, види, функції, принципи

На складах здійснюються численні вантажно-розвантажувальні роботи та переміщення матеріальних цінностей. Тому основними напрямками розвитку складського господарства є комплексна механізація і автоматизація праці, поліпшення використання складських приміщень, організація матеріально-технічного постачання на оптовій основі, впровадження систем матеріально-технічного постачання. Основним правилом є - реалізує «точно вчасно» і значно скорочує запаси.

Крім того, системи зберігання є невід'ємною частиною будь-якої логістичної системи. А зберігання має вирішальне значення для забезпечення того рівня обслуговування, якого потребують споживачі, за найменших загальних витрат [13].

Склад компанії складається з різних складів і складських приміщень і може бути класифікований за такими характеристиками: (рис. 1.2).

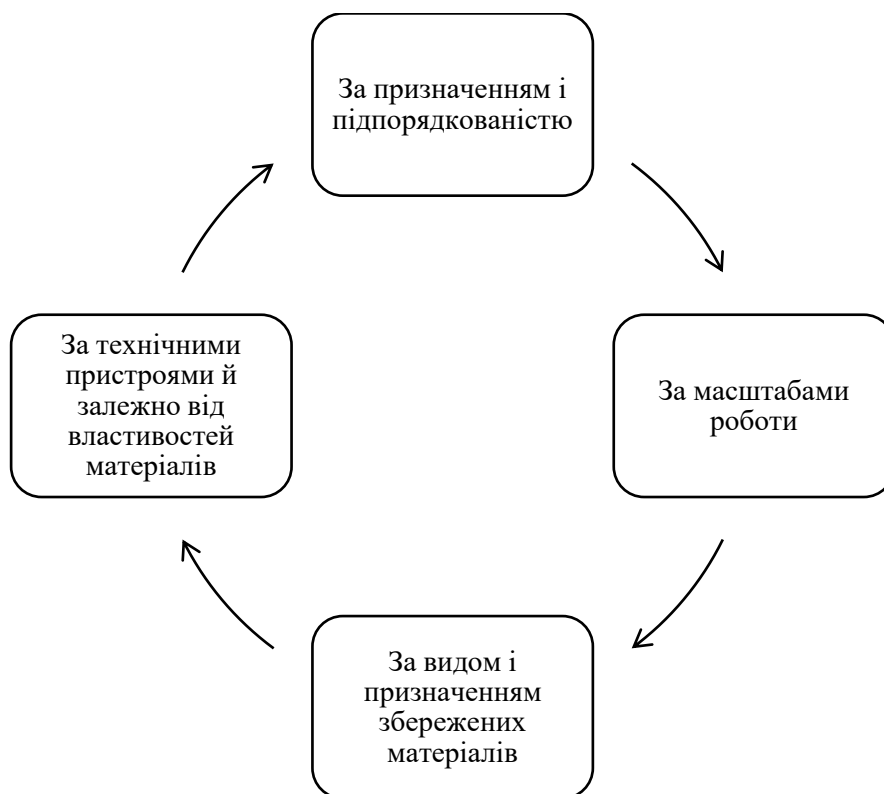


Рисунок 1.2 – Класифікація складських господарств підприємств за ознаками

Джерело: сформовано автором на основі даних [14]

Доцільно розглянути більш детально кожний із запропонованих видів.

1) За призначенням і підпорядкованістю [15]:

- матеріали знаходяться в юрисдикції відділу матеріалознавства та постачання;
- приймати та зберігати використані у виробництві матеріали та здавати їх на виробництво;
- продаж належить відділу продажів;
- приймати, зберігати та відпускати готову продукцію з торговельних об'єктів;
- виробництво перебуває у віданні відділу контролю виробництва, це різні типи складських приміщень і загальнозаводські склади, що забезпечують виробничий процес матеріалами і робочим обладнанням;

- склад запасних частин належить відділу головного механіка і приймає запчастини та інші важливі засоби для проведення ремонтів усіх видів обладнання та інших видів засобів виробництва;
- місце зберігання обладнання належить відділу обладнання. А прийом, зберігання та доставка всіх видів інструменту та обладнання до майстерні;
- склад головного управління енергетики, управління автоматизації та механізації, ГУ метрології, відходів та утилізації.

2) За обсягом обслуговування [16]: центральні, заводські, філії та склади.

Центральні та загальнозаводські склади обслуговують весь завод і зазвичай займають окремі (невиробничі) зони на території заводу. Магазинний склад функціонує в складі магазину і відповідає за зберігання матеріальних цінностей групи магазинів (спеціальний одяг, мило, предмети побуту та інші цінності). Склад магазину – це ділянка магазину, яка обслуговує конкретний магазин і займає його виробничі площі. Поділяється на склади матеріалів, заготовок, напівфабрикатів, інструментів тощо.

3) За видами та призначенням архівних матеріалів:

- універсальні (для збереження різноманітних матеріальних цінностей).
- спеціальний (для зберігання однорідних матеріалів, таких як чорні, кольорові метали, паливо тощо).

4) Залежно від технічного оснащення і властивостей матеріалів: відкриті (мебльована зона), напівзакриті (зона з навісом) і закриті (опалювальні та неопалювані) [17].

Склади обладнані різноманітними стелажми та тарою, мостовими кранами, підкрановими балками, монорейками та підйомниками, конвеєрами, штабелерами, автомобілями та електротранспортом, роботами-електротранспортом. У гнучких виробничих системах використовуються спеціальні стелажі, призначені для розміщення плоских або ящиківих піддонів.

Такі стелажі являють собою систему вертикальних і горизонтальних комірок, що дозволяє здійснювати шифрування кодів і використовувати автоматизовані засоби вантажно-розвантажувальних робіт.

Склади, обладнані цими стелажми, є невід'ємною частиною автоматизованої системи транспортування гнучкого автоматизованого виробництва.

Склади також повинні бути оснащені вимірювальним обладнанням, таким як ваги, циркулі, вимірювальні прилади, лічильники та лінійні одиниці для вимірювання довжини, висоти та діаметра (метри, рулетки, штангенциркулі тощо).

Технічне оснащення складу залежить від типу, форми та кількості матеріалів, що зберігаються, типу, характеру та розташування складу та існуючої системи транспортування матеріалів поза складом.

Виходячи з вище зазначеного, можна розрізнити такі функції системи складського господарства (рис. 1.3).

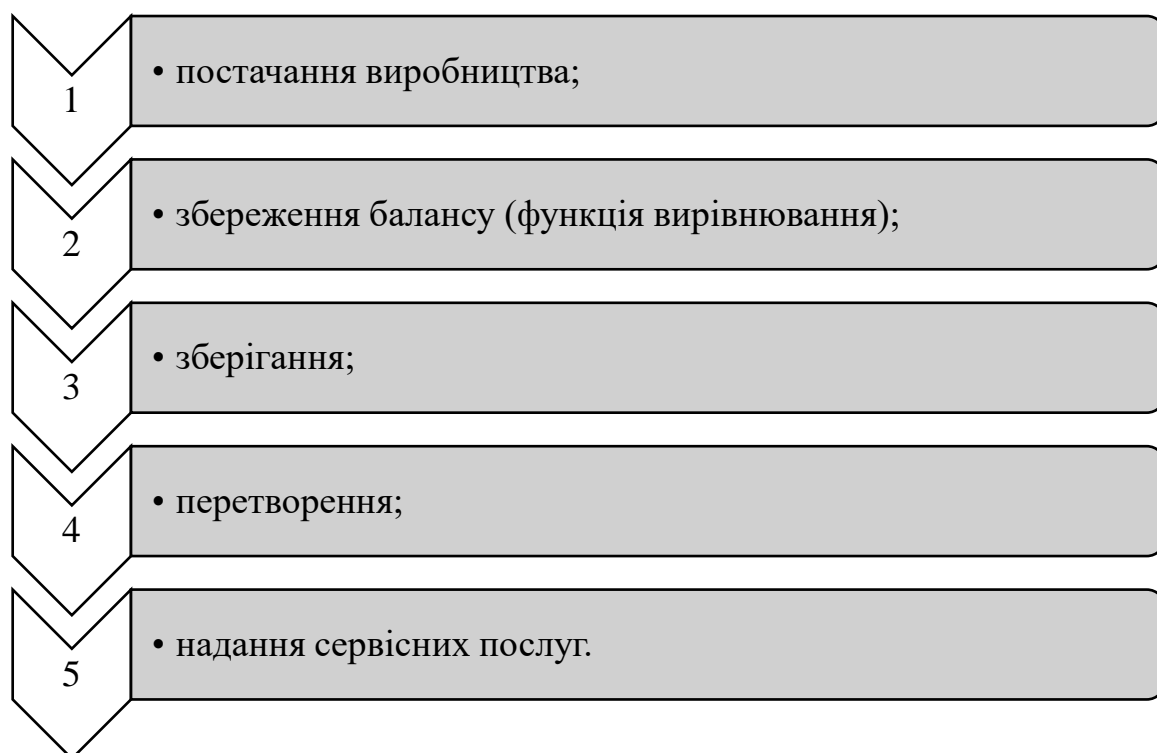


Рисунок 1.3 – Функції системи складського господарства підприємства

Джерело: сформовано автором на основі даних [18]

Проте, доцільно розглянути більш ширше, які функції виконує складське господарство підприємства:

- Прийом критичних матеріальних цінностей з кількісною та якісною перевіркою, включаючи перевірку тари та упаковки, облік та оформлення документів, зберігання, розвантаження, перевантаження, переміщення та створення необхідних умов для переміщення та розміщення на складі.

- Підготовка та випуск критичних засобів виробництва та відправка за межі підприємства.

- Підготовка складів і місць розташування, переміщення товарів всередині складів для більш раціонального використання складських площ.

- Приймає від виробничих підрозділів готову продукцію за кількістю, асортиментом і сортами, оформляє документацію, зберігає продукцію на складах для забезпечення її збереження, готує продукцію до відправки споживачам.

- Відпуск продукції споживачам за номенклатурою, асортиментом, якістю та кількістю з оформленням відповідної документації.

- Розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення пакувально-складського господарства, вантажно-розвантажувальних робіт, механізації та автоматизації складського господарства [19].

Разом з тим, всі склади в логістичній системі виконують такі основні функції, як:

- Балансування інтенсивності матеріальних потоків відповідно до попиту споживачів.

- Налаштування асортименту складських потоків відповідно до замовлень клієнтів.

- Забезпечення концентрації та зберігання запасів.

- Злагодження асинхронності у виробничому процесі, тобто виконання ролі виробничого складу, тобто складу незавершеного виробництва.

- Консолідовані партії доставки.

– Надання послуг [20].

Одним із головних завдань сучасних складських комплексів є ефективна організація процесу технологічного розвитку. Оптимізація процесу обробки вантажів на складі за допомогою новітніх технологій. А також, швидкість і якість обслуговування клієнтів визначається тим, наскільки ефективно організована обробка замовлень. Це важлива конкурентна перевага для компанії. У зв'язку з цим перед керівниками будь-якої організації постає завдання максимально оптимізувати свої логістичні процеси. Компанії постійно прагнуть знайти шляхи вдосконалення своїх складських операцій і досягнення максимальної ефективності за найменших витрат. Також можна використовувати різні методи, щоб максимізувати операційну ефективність, продуктивність і обслуговування клієнтів.

Найдосконаліший метод залежить від галузі та вантажу, що транспортується, але існує ряд передових технологій, які прийнятні для більшості компаній.

До них ми можемо віднести зміни в штатних розкладах, впровадження та модернізація ІТ-рішень, зміни робочого часу, зміни та модернізація обладнання. Впровадження сучасними компаніями автоматизованих процесів у логістиці дозволяє: значна економити фінансові та інші витрати, які пов'язані із зберіганням, розподілом і транспортуванням матеріальних потоків, і які будуть забезпечувати значну конкурентну перевагу перед іншими компаніями. Адже успішна логістична діяльність підприємства вимагає належного планування та розподілу ресурсів на кожному етапі логістичного ланцюга. В даний час все більше компаній працюють над автоматизацією і комп'ютеризацією всіх процесів виробництва і продажів.

1.3 Вибір та обґрунтування системи показників ефективності використання складського господарства

Системи зберігання є невід'ємною частиною будь-якої логістичної системи. Зберігання має важливе значення для формування рівня обслуговування, якого потребують споживачі за найнижчої загальної вартості. Вибір раціональної складської системи здійснюється в результаті наступного ряду дій:

1) Визначення стратегічної мети побудови складської мережі, що залежить від функціональної діяльності складів у логістичній системі, та встановлює стратегічну мету побудови складської мережі, склад і зовнішнє середовище, особливо транспортні засоби.

2) Визначення загального напрямку технічного оснащення системи зберігання з урахуванням стратегічних цілей та конструктивних особливостей зони зберігання.

3) Визначення елементів кожної несучої підсистеми з урахуванням технічних, техніко-економічних обмежень, шляхом узгодження технічних можливостей об'єктів, призначених для зберігання, характеристик складського обладнання, технології обробки вантажів і фінансових можливостей підприємств.

4) Розробка різних комбінацій елементів системи зберігання з урахуванням сумісності.

5) Здійснення техніко-економічної оцінки кожного конкурентного варіанту організації складських систем на основі аналізу ефективності використання складської площі та обсягу та рівня заданих загальних логістичних витрат.

6) Раціональний вибір варіантів систем зберігання. Адже, оптимальним вважається варіант із максимальним значенням показників ефективності щодо

використання складської площі та обсягу при мінімізації загальних логістичних витрат [21].

Склади - це найважливіші місця, які з'єднують виробників і споживачів. Складування, колись відносно незначна діяльність у логістичній системі, тепер стало однією з її найважливіших функцій. Є два основних типи переваг стратегічного складування, по перше, це економічна перевага, а по друге перевага обслуговування. Економічні переваги складського господарства такі: консолідовані поставки, де консолідований склад отримує продукцію для певного клієнта від певної кількості виробників і формує більші змішані (консолідовані) партії від цих виробників. Перевага полягає в тому, що транспортні витрати максимально скорочуються і немає заторів на місці розвантаження замовника.

Розпакування вантажів – товари від виробників до клієнтів надходять на сортувальний термінал (розпаковувальний склад), де вони розподіляються на частини відповідно до замовлень і відправляються кожному споживачеві.

Окремої уваги заслуговує раціональний розподіл складських приміщень на певні зони. Такий поділ дозволяє максимально використовувати наявні складські потужності та забезпечити оптимальний процес обробки вантажів на складі. Де основним принципом поділу складської площі є розподіл площі з урахуванням особливостей приймання вантажів, особливостей складського обладнання для послідовного проведення логістичних операцій з обробки вантажів. Тому виділяють такі складські приміщення: розвантажувальна, приймальна експедиція; прогнозування; основне зберігання (полиці та штабелі); обробка замовлень [22].

При здійсненні пакувальних операцій зона пакування зараховується до складської. Також є вхідна/вихідна зона (для прийому вантажів, коли склад не працює) і вихідна/вихідна (для пакування відправлень). Розташування основної складської площі впливає на систему зберігання, товаропотік всередині складу, технологію обробки вантажів, напрямок логістичного процесу, вибір типу зберігання.

Труднощі можуть виникати при формуванні логістичної мережі в системі постачання підприємства, коли в поле оптимізації варто додати і виробничі витрати характер зміни яких в більшості випадків нелінійний.

Звертаючи увагу, на модель Баллоу Р. Х., ми можемо прийняти такі рішення [23]:

- 1) Визначення конфігурації логістичної мережі від виробника товару до споживача.
- 2) Визначення кількості, розташування та розміру точок зберігання в логістичній мережі.
- 3) Визначення продуктів, які можна зберігати в різних місцях зберігання.
- 4) Визначення впливу розміщення нового виробництва на оборотність запасів діючого складу.
- 5) Визначте вплив змін у складській ємності, транспортних витратах і ставках, обсягах постачання та політиці зберігання та їх вплив на логістичні витрати та прибутки.

Тому сучасні композиції є досить складними комплексами взаємодіючих сполук, фази яких з'єднані за єдиною технологією. Тому для кожної ланки або групи ланок у вигляді сукупності необхідно розробити унікальну модель, що оптимізує технологію роботи та параметри, що забезпечують досягнення загальної мети. Адже, таке початкове визначення завдання дає змогу точніше та комплексніше розглянути функціональні характеристики кожного з'єднання та підійти до оптимального використання ресурсів при дотриманні загальних критеріїв ефективності.

При чому зі збільшенням кількості складів зростають транспортні витрати на доставку товару на склади, оскільки збільшуються кілометри транспортування, але при цьому зменшуються транспортні витрати на доставку товару клієнтам. Від місця складу до місця споживання цих товарів, що призводить до скорочення транспортних кілометрів. При чому, загальна вартість транспортування зазвичай обернено пропорційна зміні кількості складів. Оскільки товари надходять на сортувальний термінал у великих

кількостях, транспортні витрати заощаджуються, а організація транспортування спрощується.

Також склади можна використовувати для уповільнення процесу остаточного складання продукції. Лише дочекавшись реального попиту на товар, склад опрацює маркування, надання етикетки, упаковку товару тощо. Це значно зменшує ризик, оскільки остаточне складання та пакування продукту відбувається лише після того, як з'являється фактичний клієнт, і зменшує запаси, оскільки той самий продукт може бути по-різному маркований або упакований по-різному. Зменшення ризику та запасів призводить до зниження загальних витрат на логістику [24].

З іншого боку, складування (інвентаризація сезонних продуктів) є важливим у деяких галузях. Наприклад, накопичення резервів створює своєрідний захист і дає можливість налагодити ефективно виробництво навіть в умовах обмеженості джерел ресурсів і коливань попиту.

Переваги обслуговування не обов'язково означають зі зниження витрат. Наприклад, створення складу для обслуговування певного сегмента ринку збільшує витрати, одночасно збільшуючи частку ринку, обсяг продажів і валовий прибуток.

Ви можете перевірити наступні види переваг послуг: наближення запасів до ринку (найчастіше використовується в логістиці) – цей метод переважно використовують виробники з сезонним або обмеженим асортиментом продукції. Замість цілорічного зберігання запасів на комерційних складах або доставки безпосередньо з виробничих потужностей, запаси можуть бути переміщені на ключові ринки в певний час, щоб скоротити час доставки, таким чином Продукти можуть бути доставлені на сусідній склад.

Матеріально-технічне забезпечення виробництва - на складі у великій кількості накопичуються необхідні запаси деяких комплектуючих, що забезпечують поступове постачання матеріалів і деталей для складального виробництва. При чому, це виправдовується тривалістю термінів доставки або коливаннями виробничих потреб і відносно низькими витратами на

транспортування необхідних деталей і вузлів до конвеєра. Тому складські послуги є дуже універсальними і не обмежуються управлінням запасами [25].

Склад є елементом логістичного ланцюга вищого рівня. Він висуває значні технічні вимоги до систем зберігання. За основними показниками роботи складів склади можна розділити на дві групи:

I. Показники, що характеризують інтенсивність складської роботи:

1) Максимальний загальний матеріальний потік складу характеризує продуктивність складу. Склад, що відповідає всім секціям композиції та тоннажу, що протікає між секціями протягом періоду аналізу.

2) Максимальний вантажообіг складу після прибуття, тобто максимальний тоннаж вантажу, що прибув за період аналізу.

3) Середня швидкість вантажообігу складу - це середній тоннаж вантажу, що надійшов за аналізований період.

4) Загальна площа складу – це розрахунок площі складу можна виконати двома методами: методом навантаження та точним методом.

Метод навантаження використовується для встановлення площі унікального складу або на першому етапі планування складу. Розрахунок складської площі методом навантаження виконується за формулою (1.1) [26].

$$S_{\text{заг}} = \frac{Z_{\text{мак}} * K_{\text{н}}}{q_{\text{ср}} * K_{\text{вик}}}, \quad (1.1)$$

де, $S_{\text{заг}}$ – загальна площа складу, м²;

$Z_{\text{мак}}$ – максимальна норма зберігання і-того вантажу на складі, т;

$K_{\text{н}}$ – коефіцієнт нерівномірності надходження вантажів на склад;

$q_{\text{ср}}$ – середнє розрахункове навантаження на 1м площі складу, т/м²;

$K_{\text{вик}}$ – коефіцієнт використання площі складу.

5) Площа завантаження обладнання - включає площу складу, безпосередньо зайняту товарами, що зберігаються:

6) Питомий матеріальний потік складу - матеріальний потік складу, який займає 1 м² загальної площі складу.

7) Коефіцієнт неоднорідності завантаження складу – характеризується відношенням вантажообігу в найбільш навантажений період часу до середньодобової вантажообігу складу.

II Показники, що охарактеризують ефективність використання складів:

1. Використання площі завантаження складу – відношення площі завантаження техніки до площі площі складського зберігання.

2. Зазначений запас товарів на складі характеризується кількістю вантажу в тоннах, м³ або піддонах, які необхідно зберігати одночасно.

3. Використання ємності зберігання – кількість вантажу (тонн, піддонів або кубічних метрів) на ємність зберігання (тонн, піддонів або кубічних метрів).

4. Напряга навантаження складу - площа складу та місткість складу в палетах на 1 м² площі зберігання.

Ефективність управління складом полягає в раціональному використанні складських площ, скороченні часу виконання різноманітних завдань, гнучкості в прийнятті рішень і отриманні максимального прибутку при мінімальних витратах.

Для оцінювання ефективності роботи складу використовується система техніко-економічних показників:

- 1) Швидкість оборотності запасів.
- 2) Розповсюдження складських вантажів.
- 3) Продуктивність праці складських робітників.
- 4) Вартість перевалки 1 тонни вантажу на складі.
- 5) Коефіцієнт корисної площі складу.
- 6) Коефіцієнт використання корисного об'єму складу.
- 7) Ступінь механізації складських робіт.

Коефіцієнт оборотності запасів – кількість товарів, проданих зі складу за певний період часу, та виражається у вигляді грошового показника.

Оборот товарів на складі – кількість продуктів, випущених зі складу протягом певного періоду часу. Виражається в натуральних показниках (кг, т).

Продуктивність праці членів складу – це сума товарообігу або обсягу вантажообігу на одного працівника в одиницю часу, розраховується за формулою (1.2) [26]:

$$\Pi = \frac{T}{Ч*В} \text{ або } \Pi = \frac{\Gamma}{Ч*В} \quad (1.2)$$

де, Π – продуктивність праці працівників складу (грн. або т);

T – складський товарообіг (грн);

Γ – складської вантажообіг (т);

$Ч$ – чисельність працівників складу;

$В$ – часовий інтервал, для якого обчислюється продуктивність праці.

Собівартість обробки однієї тонни вантажу на складі є комплексним показником, що характеризує загальну вартість матеріально-технічних операцій на складі. Даний показник свідчить про ефективність застосовуваних на складі технологічних процесів. Собівартість переробки 1 т вантажу визначають за формулою (1.3) [26]:

$$З = \frac{EP}{\Gamma} \quad (1.3)$$

де, $З$ – собівартість переробки 1 т вантажу (грн);

EP – величина експлуатаційних витрат, пов'язаних з переробкою вантажів (грн);

Γ – вантажообіг (грн.)

Операційні витрати включають витрати на оплату праці складських працівників, витрати на електроенергію, витратні матеріали, амортизацію та ремонт складів і обладнання, а також витрати, пов'язані зі зберіганням товарів.

Коефіцієнт корисної площі складу - це відношення корисної площі (призначеної для зберігання товарів) до загальної площі складу.

Коефіцієнт використання ефективного об'єму складу – це відношення об'єму товарних полиць і стосів до загального об'єму зберігання.

Ступінь механізації складських робіт характеризує раціональність використання праці і визначається рівнянням (1.4). [26]:

$$УМ = \frac{МР}{Р} * 100\% \quad (1.4)$$

де УМ – рівень механізації (%);

МР – обсяг механізованих робіт (т);

Р – загальний обсяг робіт, виконуваних на складі (т).

На практиці, використання даних показників надасть можливість визначати раціональність використання складів.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна узагальнити, що показники ефективності роботи складу необхідні для правильного використання приміщень будь-якої компанії. Як варіант їх можна розділити на чотири групи, такі як: ті визначають ефективність використання складської площі; ті, що встановлюють високий рівень інтенсивності роботи складського приміщення; ті що характеризують рівень оптимізації складу.

Висновки до розділу 1

Важливим напрямком для будь-якої компанії є управління складським господарством, яке безпосередньо впливає на хід виробничого процесу.

Всі товарно-матеріальні цінності зберігаються на складах.

Склад — це місце, яке призначене для приймання, зберігання та зберігання всіх товарно-матеріальних цінностей.

Основні особливості складу :

1. Перетворіть виробничі запаси на споживчі товари відповідно до попиту.
2. Прийом, зберігання та відповідальне зберігання товарів і матеріальних цінностей.
3. Консолідація та транспортування товарно-матеріальних цінностей в межах складу.

Для зниження витрат на транспортування склади виконують функцію консолідації невеликих партій на кілька до заповнення автомобіля.

При чому склади надають різноманітні послуги, включаючи підготовку продукції до продажу, представлення та обробку продукції, надання транспортно-експедиторських послуг. Широка класифікація складів пояснюється тим, що місцями зберігання є: Взаємозв'язок між товарно-матеріальними цінностями складається з кожного етапу матеріального потоку, від закупівлі сировини для виробництва до кінцевого споживача. На складі здійснюються наступні процеси: навантаження та розвантаження товарів, зберігання, облік, зберігання. А для ефективної роботи та раціонального розподілу товарів склади обладнані стелажми, кранами, автомобілями та електротранспортом, стрічковими конвеєрами тощо.

Щоб визначити, наскільки ефективно функціонує склад, доцільно використати такі показники, як: коефіцієнт оборотності запасів; розподіл складських вантажів; продуктивність праці складських робітників; вартість обробки однієї тонни вантажу на складі. коефіцієнт корисної площі складу; Коефіцієнт використання корисного об'єму складу. Ступінь механізації складських операцій.

Таким чином, основна мета складу з точки зору логістики полягає в накопиченні ресурсів, таких як логістичний інвентар, матеріали та сировина, зберігання їх протягом певного періоду часу та постачання їх споживачам

безперервно та ритмічно. При виборі місця зберігання слід подбати про мінімізацію витрат на транспортування. Адже, кожен поїзд має бути повністю амортизований. А це означає, що витрати підприємства на транспортування вантажів не повинні зростати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ

2.1 Загальна характеристика ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

Українська транснаціональна компанія, що здійснює дистриб'юторську діяльність та постачальником сервісних послуг в Україні. ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" є єдиним виробником автомобілів в Україні та мають технології для великомасштабного виробництва. Васадзе Таріель Шакрович є президентом правління.

Враховуючи історичний розвиток, наприкінці 60-х років автомобіль став не лише чимось не звичним, але й більш доступним для широкого кола осіб, наприклад: модель «Запорожець» протягом тривалого періоду користувався великою популярністю [28].

Крім того, 1986 року було створено основний підрозділ з технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів, що включає сім регіональних виробничих підрозділів і приблизно 50 станцій технічного обслуговування. Дана структура стала початком історичного розвитку компанії, яка нині відома як «Автомобільна корпорація України».

З роками уподобання та потреби водія змінилися, змінилися навіть системи та умови. Так у 1989 році, період глобальних змін, керівництво було реорганізовано в українську прокатну виробничу організацію «Автосервіс», яка складалась з 7 регіональних центрів, 25 місцевих підприємств, 105 СТО та 90 салонів запчастин.

В 1991 році Україна стала незалежною і отримала державність. Як результат це викликало необхідність реорганізувати

Зміни в системі торкнулися й державного автомобільного гіганта, який у 1992 році було реорганізовано компанію у відкрите акціонерне товариство «Автомобільна корпорація «Українська автомобільна корпорація» скорочено Корпорація «УкрАВТО». Враховуючи ці зміни українські громадяни отримали доступ до автомобілів Toyota та Nissan. [28].

З 1994 року стала монополістом у імпорті автомобілів Mercedes-Benz та представником Daimler AG в Україні. Компанія, яка ставить перед собою амбітні плани, повинна мати партнера, який знається на автомобілях, як ніхто інший в світі. Власне, вони його винайшли та запатентували. Саме цього року Корпорація УкрАВТО стає ексклюзивним імпортером автомобілів Mercedes-Benz та офіційним представництвом Daimler AG в Україні.

З 1994 року компанія продала понад 1,4 млн автомобілів. А за останні 10 років з 2013 по 2023 рік через мережу УкрАВТО було обслужено та відремонтовано близько 2,5 млн автомобілів по всій Україні.

У 1998 році після модернізації виробництва Запорізького автомобільного заводу (ЗАЗ) підприємство почало випускати автомобілі Lanos, Nubira, Leganza та модернізований «Таблій», які користувалися великим попитом на українському авторинку.

У 2002 році ЗАЗ перейшов у повне управління корпорації УкрАВТО. А його виробничі потужності заводу розраховані на серійне виробництво приблизно 150 000 автомобілів на рік, і компанія отримала цінне визнання потенційних партнерів зі світовою репутацією. Виробництво автомобілів на заводі ЗАЗ забезпечувало близько 500 постачальників обладнання та комплектуючих. Серед них близько 400 українських і понад 100 іноземних компаній.

Крім того, виробниче обладнання заводу включає штампування, зварювання, фарбування, складальне виробництво, а також має виробничу базу автомобільних деталей.

З 2002 році до складу концерну увійшов завод «АвтоЗАЗ-Daewoo», який випускав автомобілі за повним циклом від листового металу до тестових вантажівок.

А з 2003 році було підписано дистриб'юторську угоду з General Motors, завдяки якій автомобілі Opel і Chevrolet увійшли до портфоліо українських автомобільних компаній.

У 2004 році УкрАВТО підписав договір про продаж і подальше виробництво автомобілів марки Chery.

З 2005 році до групи приєднався завод FSO у Варшаві, який виробляє автомобільні запчастини. У цьому ж році на ЗАЗі розпочато серійне виробництво автомобілів Chevrolet Lanos.

У 2008 році компанія почала продаж автомобілів KIA і почала виробництво автомобілів Chevrolet Aveo на FSO у співпраці з General Motors. ЗАЗ почав виробництво Forza ZAZ у 2011 році за ліцензією Chery Automobile, а в 2012 році почав виробництво Vida ZAZ за ліцензією General Motors.

З 2013 році корпорація УкрАВТО розпочала продаж італійських брендів Ducati та Maserati.

1 грудня 2021 року українська автокомпанія підписала угоду про продаж із китайським автовиробником Geely Automobile щодо повернення бренду на український ринок [27]

Варто відзначити, що протягом всього часу існування УкрАВТО невпинно розвивається, на українському ринку дана компанія постійно пропонує нові автобренди – як вітчизняні, так і світові. Задля того, аби задовольнити потреби клієнтів, компанія активно розширює мережу та асортимент, разом з тим активно розвиваються і автосалони і сервісні підприємства.

Протягом 2020-2021 рр. Українська Автомобільна Корпорація отримує статус офіційного дистриб'ютора автомобілів бренду JETOUR. Українським клієнтам стає доступним ще один кросовер – JETOUR X70. Після тривалої перерви на автомобільний ринок України, завдяки Корпорації УкрАВТО,

повертаються добре відомі та популярні серед українців автомобілі бренду Geely. Розпочинається формування мережі автосервісних центрів Geely в обласних центрах. Триває будівництво нового дилерського центру Mercedes-Benz «Автомобільний Дім Україна» у місті Києві. Він стане першим в Україні дилерським центром Mercedes-Benz, побудованим з дотриманням нових стандартів виробника Mercedes-Benz AG під назвою MAR202X [27].

З 2023 року УкрАВТО змогли повернути на український ринок бренд SSANGYONG під новою назвою KG MOBILITY з новим асортиментним рядом – позашляховиків. Крім того, сьогодні УкрАВТО:

- надійний партнер, для якого найважливіше – це інтереси клієнта;
- найбільша мережа автосервісних центрів;
- експерт у продажах автомобілів і технічному обслуговуванні;
- відповідальний бізнес і роботодавець.

Наразі компанія випускає сучасні міські автобуси, приміські та шкільні автобуси. Наприклад, компанія випустила міських низькопідлогові автобуси А08, приміських автобусів, шкільних автобусів і міських низькопідлогових автобусів А10, які користуються великим попитом в містах України.

Мережа автосервісів Корпорації УкрАВТО щомісяця обслуговує 15 000 автомобілів відповідно до технічних вимог і стандартів виробника за допомогою відповідного діагностичного обладнання та спеціалізованих інструментів, які надаються власними дилерами по всій країні [28].

УкрАВТО тісно підтримує зв'язки з ТОП-20 страховими компаніями. А за останні роки було відремонтовано приблизно 20 тисяч автомобілів. Компанія має власну страхову компанію в групі «Експрес Страхування», де централізовано приймає претензії по відшкодуванню внаслідок ДТП, техогляду, розрахунків і узгодження ремонту зі страховими компаніями. Структура компанії УкрАВТО розглядається у різних напрямках діяльності.

На території України компанія працює з Auto Kapital (Mercedes-Benz), Falcon-Auto (KIA), Grand Automotive (Maserati, Ducati), SY Automotive (Chery, Jetour), Grand Automotive (Geely), Universal Motors Group (КГМ, автобус ЗАЗ).

Компанія також є офіційні дилером відомих брендів, таких як Toyota, Nissan, Renault, Opel і Peugeot. УкрАВТО має розгалужену дилерську мережу та понад 50 сучасних автосалонів відомих брендів. Mercedes-Benz, Maserati, KIA, Chery, Geely, Toyota, Renault, Peugeot, Opel, KGM, Ducati Motorcycle, ZAZ Bus [27].

Для продажу за межами України, Auto Capital Azerbaijan (Mercedes-Benz), Auto Capital Kazakhstan (також в Таджикистан, Киргизстан і Туркменістан, бренд Mercedes-Benz), Auto Capital Uzbekistan (Mercedes-Benz).

Також до складу компанії входять інші напрямки діяльності, такі як продаж автомобілів з пробігом через «АвтоХіт», фінансові послуги з експрес-страхуванням та експрес-кредитом, АЗС «Гранд», парк-готель «Кидев», український ресторан «Первак», туроператори «Іт».

У мережі УкрАВТО представлена продукція таких брендів, як Mercedes-Benz, Toyota, Kia, Chery, Jet Tour, Geely, Renault, Peugeot, Maserati, Opel, Ducati, KGM (SsangYong), ЗАЗ та ін.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

Аналіз фінансового стану підприємства є визначенням якості фінансового стану, дослідження причин покращення чи погіршення фінансового стану за певний період та вироблення рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Доцільно виокремити внутрішню економічну ситуацію та зовнішній фінансову ситуацію підприємства та залежно від отриманої інформації можна зробити поділ на групи користувачів при розгляді окремих питань при аналізі фінансового стану.

Фінансовий стан компанії виражається структурою її активів і пасивів, тобто співвідношенням ресурсів компанії до їх джерел. Основною метою аналізу фінансового стану є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства, а також дослідження резервів зміцнення фінансового стану та платоспроможності підприємства.

Головне завдання аналізу – це перш за все [1]:

- загальна оцінка фінансового становища та факторів, що його визначають.

- вивчення відповідності засобів і ресурсів, локальності їх розташування та ефективності використання.

- визначення причинно-наслідкових зв'язків між різними показниками виробничо-комерційної та фінансової діяльності і на цій основі оцінка виконання планів забезпечення фінансовими ресурсами та їх використання для зміцнення фінансового становища.

- дотримання фінансової, платіжної та кредитної дисципліни.

- визначення ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

- виходячи з реальної ситуації господарської діяльності та наявності власних і позикових коштів, створити модель фінансового стану, яка передбачає можливі фінансові результати, економічну рентабельність та передбачає різні варіанти використання ресурсів.

- впровадження конкретних заходів щодо більш ефективного використання фінансових ресурсів та зміцнення фінансової бази підприємства.

Враховуючи вище зазначене, доцільно проаналізувати фінансовий стан ТОВ"УКР-АВТО-ХОЛДІНГ", який надасть можливість чітко обґрунтувати фінансові рішення та визначити поточний стан компанії

Доцільно провести аналіз фінансового стану ТОВ"УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансовий стан ТОВ"УКР-АВТО-ХОЛДІНГ", тис. грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсол.відх 2021/2022	Абсол.відх 2022/2023
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи	0.40	0.40	0.40	0.00	0.00
Основні засоби	1388.20	1 388.60	1 168.80	+0.40	-219.80
Запаси	4991.40	10 421.20	10 754.20	+5 429.80	+333.00
Власний капітал	7076.60	9 235.90	14 333.90	+2 159.30	+5 098.00

Джерело: побудовано автором на основі даних Дод. А

Як видно з табл. 2.1 у фінансовому стані ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» за аналізований період спостерігаються певні тенденції. Особливо за останній рік зросли запаси та основні засоби, що вказує на потенціал для розвитку та розширення діяльності компанії. Також варто відзначити значне збільшення власного капіталу порівняно з попереднім роком, що свідчить про покращення фінансової стабільності та прибутковості компанії.

Слід зазначити, що кількість основних фондів дещо зменшилася порівняно з попереднім роком через вплив оптимізації виробництва та ремонтних робіт. Загалом представлені тенденції свідчать про те, що фінансовий стан компанії розвивається плавно, але для забезпечення стабільності та ефективного управління необхідно продовжувати ретельний моніторинг та аналіз фінансових показників.

Також важливо дослідити дохідність ТОВ"УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" (табл. 2.2).

За результатами табл. 2.2., в якому здійснено аналіз дохідності ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" ми можемо спостерігати, що значне зростання чистого доходу від реалізації продукції та собівартості продукції, на яке було здійснено вплив через збільшення обсягів продажу. В результаті, ми можемо спостерігати значне збільшення чистого прибутку компанії у порівнянні з минулими періодами, про що свідчить позитивна динаміка фінансових результатів. Крім

того, таке збільшення прибутковості може вказувати на ефективну стратегію управління виробництвом та продажами, проте важливо уважно аналізувати витрати та зберігати конкурентоспроможність продукції на ринку.

Таблиця 2.2 – Дохідність ТОВ"УКР-АВТО-ХОЛДІНГ", тис. грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсол.відх 2021/2022	Абсол.відх 2022/2023
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	66 562.60	66 563.40	130 168.70	+32 366.10	+63 605.30
Собівартість реалізованої продукції	49 188.50	49 197.90	106 478.70	+34 009.40	+57 280.80
Чистий прибуток (збиток)	2 139.90	2 159.30	5 098.00	+576.60	+2 938.70

Джерело: побудовано автором на основі даних Дод. А

Вивчення прибутковості компанії є важливим аспектом при аналізі її фінансового стану. Адже дозволяє керівництву та інвесторам об'єктивно оцінювати досягнення рентабельності та ефективності використання ресурсів.

Рентабельність допомагає визначити, наскільки добре компанія отримує дохід від своєї діяльності порівняно зі збільшенням витрат та інвестицій. Даний показник є важливою основою для прийняття стратегічних рішень у розвитку бізнесу, дозволяючи порівнювати результати діяльності компанії з іншими учасниками ринку та відстежувати тенденції фінансових показників. Показники рентабельності включають рентабельність продукції, рентабельність продажів і чисту рентабельність.

Крім того, рентабельність продажів визначається як відношення чистого прибутку до обсягу реалізації продукції, при цьому рентабельність чистого прибутку розраховується як відношення чистого прибутку до загальних витрат.

Дані показники допомагають оцінити не тільки ефективність виробництва та реалізації продукції, а й загальну прибутковість компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Рентабельність ТОВ"УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4
Рентабельність продукції (%)	4.18	4.11	3.91
Рентабельність збуту (%)	4.80	4.67	4.59
Чиста рентабельність (%)	3.29	3.13	3.08

Джерело: побудовано автором на основі даних Дод. А

З табл. 2.3. можна зазначити, що аналіз рентабельності ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» показує, що показник знаходиться на стабільному рівні протягом 3 років, адже чистий прибуток компанії був відносно незмінним, що свідчить про ефективне управління витратами та отримання прибутку.

Рентабельність продукції та продажів у 2023 році буде дещо нижчою, ніж у попередньому році, але загальна тенденція залишиться стабільною. Виконання аналізу ліквідності є важливим з точки зору фінансового управління та прийняття рішень. Ліквідність відображає здатність компанії виконувати поточні зобов'язання та вчасно розплачуватися з кредиторами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.46	1.38	1.37
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.83	0.72	0.76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.10	0.06	0.05

Джерело: побудовано автором на основі даних Дод. А

За даними табл. 2.4., показники ліквідності підприємства ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" показують зміну на період 2021-2023рр. Адже, коефіцієнт поточної ліквідності дещо знизився протягом періоду, що вказує на зниження здатності компанії використовувати поточні активи для виконання поточних

зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності також знизився, але зріс з 2022 по 2023 рік, що свідчить про покращення здатності компанії погасити короткостроковий борг своїми найбільш ліквідними активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також знизився, що може свідчити про те, що компанія більше не в змозі виконувати свої поточні зобов'язання своїми найбільш ліквідними активами, такими як готівка та їх еквіваленти.

Таким чином, незважаючи на те, що показники ліквідності залишаються на прийнятному рівні, їх зниження свідчить про потенційні труднощі з виконанням поточних зобов'язань і вимагає уваги фінансового менеджменту.

Аналіз платоспроможності важливий для ефективного управління фінансами компанії та забезпечення її стабільності та здатності виконувати свої фінансові зобов'язання. Крім того, ґрунтовний аналіз допомагає компаніям зрозуміти, наскільки легко вони можуть виконати свої зобов'язання перед кредиторами та іншими зацікавленими сторонами.

Це також допомагає визначити потенційні ризики та вчасно вжити заходів для їх уникнення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники платоспроможності ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4
Коефіцієнт поточної платоспроможності	1.46	1.38	1.37
Коефіцієнт швидкої платоспроможності	0.83	0.72	0.76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.10	0.06	0.05

Джерело: побудовано автором на основі даних Дод. А

З табл. 2.5 можна сформулювати наступні висновки. За аналізований період часу, коефіцієнт поточної платоспроможності зменшився з 1.46 до 1.37, що показує про певне зниження здатності компанії погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів протягом найближчого року. Коефіцієнт швидкої платоспроможності також знизився з 0,83 у 2021 році до 0,76 у 2023 році, як результат, це може свідчити про зниження здатності компанії погасити

короткостроковий борг без продажу запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зафіксував подальше значне зниження з 0,10 у 2021 році до 0,05 у 2023 році, це вказує на те, що компанія може мати труднощі з погашенням своїх боргів навіть за рахунок найбільш ліквідних активів.

Таким чином, дані показники свідчать про те, що платоспроможність компанії певною мірою погіршилася за період аналізу, що може потребувати уваги та додаткових заходів для підтримки фінансової стабільності.

Доцільно здійснити розрахунок фінансової стійкості компанії який дозволить оцінити фінансове здоров'я та визначити його стійкість до економічних труднощів та негативного впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фінансова стійкість ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4
Забезпеченість власним капіталом (%)	49,63	45,87	45,87
Коефіцієнт фінансового покриття	5,50	5,56	5,50
Коефіцієнт автономії (%)	73,0	84,68	84,68
Коефіцієнт покриття процентів	5,50	5,56	5,50

Джерело: побудовано автором на основі даних Дод. А

Аналізуючи таблицю 2.6 на період 2021-2023 років ми можемо констатувати, що в цей час відбулися зміни в кількох ключових показниках. Зокрема, коефіцієнти капіталу та автономії залишалися стабільними протягом цього періоду. З іншого боку, коефіцієнт фінансового покриття та коефіцієнт покриття відсотків майже не змінилися та загалом залишаються на високому рівні. Аналізуючи фінансову стійкість ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» протягом 2021-2023 років, можна зробити висновок, що в цілому в цей час була стабільну ситуацію. Адже, протягом цього періоду коефіцієнти капіталу та автономії залишаються високими. Незважаючи на те, що показники фінансового покриття

та покриття відсотків демонструють лише незначні коливання, вони також вказують на стійкість компанії.

2.3 Стан та перспективи управління складським господарством у ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

Провівши аналіз системи роботи одного із складів ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ", можемо зазначити, що склад працює досить ефективно, але є і свої недоліки. Враховуючи це доцільно було б додати певні коригування і зміни у механізм роботи складського господарства для підвищення його рентабельності, а як результат зниження витрат на утримання.

Проте, важливою проблемою є розробка системи складування, адже ця місія є надзвичайно важливою в умовах реалізації власного складу, тому що точний вибір системи надасть можливість досягнути максимально реалізації виробничих потужностей, а також як результат зробити роботу складу більш функціональною.

Тому для поліпшення процесів складського господарства необхідно виконати ряд умов (табл.).

Табл, 2.7. – Вдосконалення процесів роботи складського господарства

№	Процес	Характеристика
1	Максимізація та оптимізація простору.	Замість того, щоб розширювати свій склад, краще розглянути можливість використання вертикального простору. Додавання вищої складської одиниці та вибір відповідних матеріалів і обладнання для зберігання дозволить їй вписатися в квадратну раму без додаткових витрат на розширення. Крім того, варто враховувати тип стійки, яку можна буде використовувати.
2	Прийняття ретельного інвентарю для складу	Зниження запасів безпека та домовленості з постачальниками меншої кількості товару, проте частіше.
3	Прийняти технологію впровадження	Системи автоматизації управління складом (WMS) у поєднанні з ручними дедлайнами забезпечують максимальну ефективність з точки зору якості, умов відбору та комплектації.

		Ця технологія дозволяє з найменшими витратами і раціонально використовувати складський персонал і обладнання, підвищуючи якісні показники і мінімізуючи витрати.
4	Організація робочої станції	Даний напрям покращує продуктивність, адже працівнику не потрібно витрачати час на пошук необхідного інструменту чи обладнання.
5	Оптимізація ефективності праці	Аналіз шаблонів використання запасів та зберігання об'єктів у передній частині складу, щоб уникнути часу проїзду. Зберігайте речі, які часто виробляються разом, поруч. По суті, зберігання товарів, які найчастіше збираються, у найбільш легкодоступних місцях оптимізує операції, щоб уникнути затримок підбору.

Джерело: сформовано автором на основі даних [29]

Як вказано на рис. 2.1 логістичний процес в рамках досліджуваного складу має кілька етапів. А товари, як запасні частини та запас основних технічних матеріалів, спецодяг, що використовуються для роботи в цеху, надходять на склад і зберігаються до постановки у виробництво.

Тому, основним завданням етапу постачання складу є забезпечення складу товарами або матеріалами, які необхідні на поточний період і можуть зберігатися на складі. Проте, вам необхідно узгодити доставку зі службами збуту та фактичною місткістю складу. Адже, управління запасами дозволяє максимально ефективно використовувати складські потужності, скоротити термін зберігання запасів і збільшити оборотність запасів. А оптимізація процесів завантаження, розвантаження та прийому, а також управління пакетною документацією забезпечує скорочення часу простою транспортних засобів і зниження витрат на розподіл.

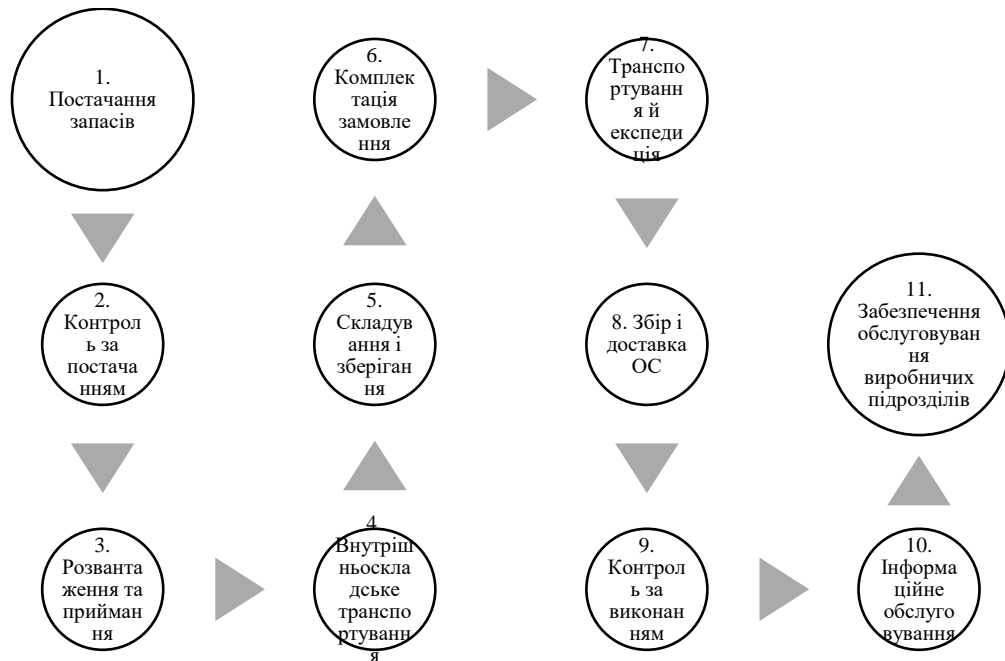


Рисунок 2.1 – Етапи логістичної системи складським господарством ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

При здійсненні внутрішньоскладських перевезень вантажів на складі слід приділяти увагу підбору внутрішньоскладським транспортним засобам, а перевезення вантажів між різними ділянками складу здійснювати найкоротшим шляхом і в найшвидший час.

Адже, зберігання товарів передбачає раціональне використання складських приміщень для розміщення та укладання товарів та забезпечення для цього відповідних умов. А обробка замовлень і відправлення обмежується підготовкою товарів у відповідь на замовлення споживачів, документуванням підготовлених замовлень і доставкою товарів до транспортних засобів [29].

Також доцільно, узагальнити напрями покращення складського господарства (рис. 2.2).

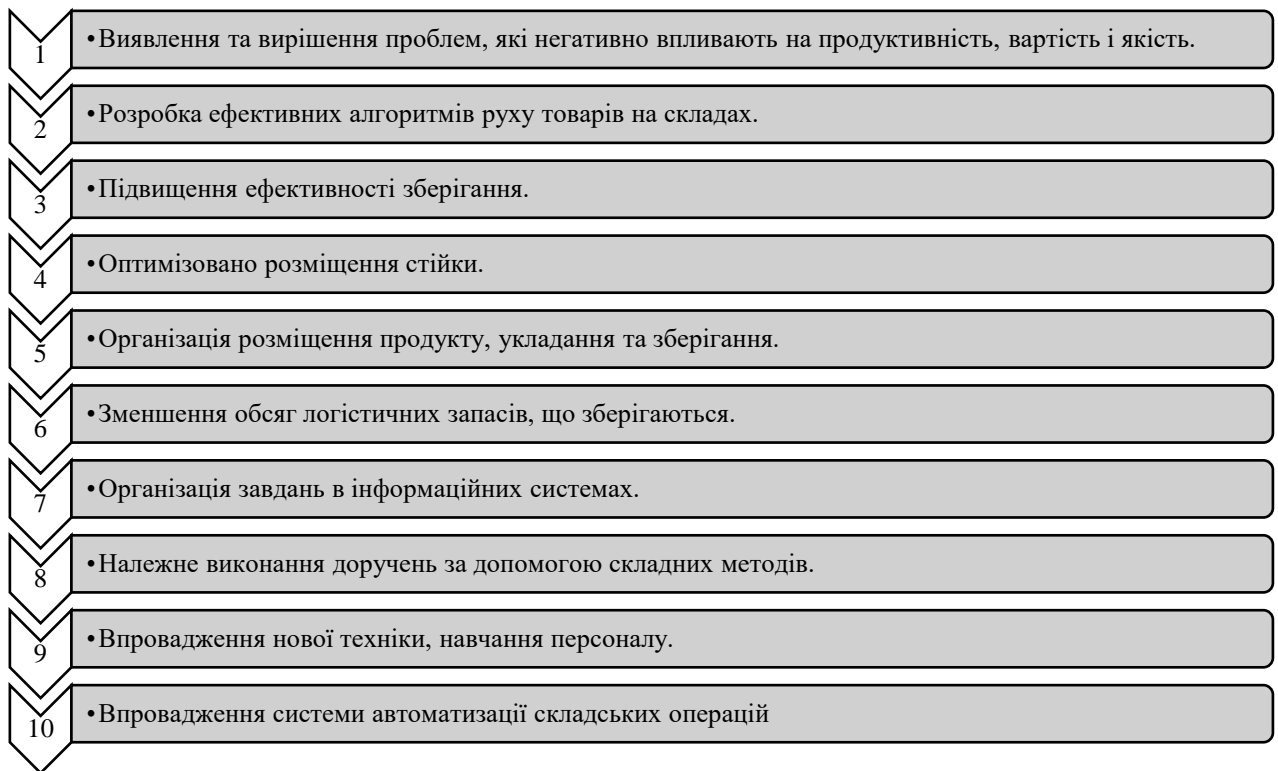


Рис. 2.2 – Основні напрями вдосконалення складського господарства
Джерело: побудовано автором на основі даних [30].

Аналіз попиту та пропозиції на ринку Warehouse Management дозволяє зробити наступні висновки: Це корисно як допомога в прийнятті рішень щодо використання WMS.

- Лише близько 30% усіх потенційних клієнтів чітко визначають свої потреби та бачать результати, досягнуті завдяки впровадженню системи.

Деякі компанії можуть скористатися послугами комп'ютерної консультаційної фірми.

– Вартість впровадження систем і послуг дуже висока, тому до вибору постачальника рішення слід підходити ретельно.

Залучення вузькоспеціалізованої консалтингової фірми дозволить уникнути значних простоїв під час впровадження та захистить Вас від серйозних фінансових втрат.

– Використання WMS у поєднанні з пристроями для роботи зі штрих-кодами та RFID може значно підвищити загальну ефективність використання WMS у вашій компанії.

– Використання WMS, інтегрованого з ERP-системою, значно підвищує ефективність загальної інформаційної системи компанії.

Придбана система повинна бути масштабованою та гнучкою.

Масштабованість означає здатність системи використовуватися зі збільшенням обсягу бізнесу.

Гнучкість визначається розширеною функціональністю системи при використанні модулів, що стосуються WMS (управління постачанням, фінансами, бюджетуванням) та можливістю проведення власних розробок у системі алгоритмів розрахунків і форм звітності [31].

Аналіз діяльності ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДИНГ» показує, що підприємство не повністю використовує свій потенціал. Також проведене дослідження, дало можливість виявити ключові проблеми, які безпосередньо стосуються роботи складу в цілому.

Ці проблеми включають:

- Високе використання.
- Розміщення товарів, не включених до системи зберігання адрес.
- Низька продуктивність цілісності пакета.

Основою більш успішної діяльності має стати впровадження систем автоматизації та навчання співробітників.

Виходячи з цього, можна запропонувати деякі заходи щодо підвищення ефективності роботи.

1. Заходи щодо впровадження систем WMS та систем автоматизації складу.
2. Оптимізуйте розміщення товару за допомогою аналізу ABC та XYZ.
3. Заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу: Розробка системи морального та матеріального стимулювання персоналу.
4. Заходи з підготовки та підвищення кваліфікації працівників та навчання нових співробітників компанії.

Крім того, практика впровадження та експлуатації систем WMS свідчить про те, що термін окупності таких інвестицій становить лише 1,5-2 роки.

Кожна система WMS має певні алгоритми реалізації, проте варто враховувати і те, що даний процес є складним, оскільки кожна компанія має свої особливості та особливості. Тому порядок реалізації є дискретним (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Етапи впровадження WMS-системи

№	Етап	Коротка характеристика	Термін
1	2	3	4
1.	Огляд	Аналіз бізнес-процесів, а також огляд складського приміщення.	до 1 місяця
2.	Затвердження завдання	Вибір обладнання та формування схеми розміщення обладнання на складі.	до 10 днів
3.	Формування індивідуального плану	Формування системи згідно з технічним завданням.	до 1 місяця
4.	Підготовка системи до початку роботи	Встановлення системи на устаткування	10-15 днів
5.	Проведення майстер-класів для працівників	Проведення курсів онлайн/офлайн для співробітників із метою підвищення їх кваліфікації.	до 7 днів
6.	Початок роботи системи	Пробний запуск та визначення проблемних місць. Повторний запуск системи після усунення недоліків.	до 7 днів
7.	Технічний супровід	Швидка допомога при виявленні несправностей в роботі системи.	до 2-х місяців

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.7 показує, що середній час впровадження системи становить від місяця до двох. Однак, оскільки на практиці часто трапляються непередбачені обставини, термін реалізації може бути продовжений максимум до одного року. Далі нам потрібно вибрати правильну систему WMS для нашої компанії. Наприклад, склад має площу 1250 квадратних метрів і зберігається приблизно 30 000 одиниць зберігання.

Вибираючи систему, враховуйте такі критерії: – Надійність системи управління складом та умови гарантії.

- Спеціаліст з систем управління складським господарством.
- Широкий функціонал для рішень WMS.

Доцільно сформувати порівняльний опис можливостей кожної із найпопулярніших систем і відобразимо дані у вигляді табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналіз потенційних можливостей систем автоматизації

Операції	Cortex, бали	1С: WMS Логістика. Управління складом 4, бали	Buhta, WMS, бали
Оформлення і розрахунок первинних документів	0,1	0,2	0,3
Облік додаткових затрат	0,1	0,1	0,1
Облік товарів за індивідуальними кодами	0,1	0,3	0,4
Адресне зберігання	4	3	3
Можливість інтеграції в управлінську систему	3	3	1
Управління персоналом	3	3	3
Моделювання схеми руху товару	0	0	3
Інвентаризація	4	3	4
Оптимізація розміщення	3	4	2
Всього	17,3	16,6	16,8

Джерело: побудовано автором

Виходячи з даних таблиці, бачимо, що найвищу оцінку за критеріями отримала система WMS «Кортекс». Проте економічні аспекти цих автоматизованих систем є для нас не менш важливими. Нарешті, для прийняття остаточного рішення дуже важливо знайти всю необхідну інформацію, яка може мати певний вплив на вибір підприємця (2.9).

Враховуючи оцінку програмного забезпечення та вартість його впровадження, можна зробити висновок, що програмне забезпечення Cortex є найкращим варіантом для впровадження системи WMS.

Ми також надаємо післяпродажне програмне забезпечення. Дане програмне забезпечення дозволяє налаштувати систему голосового керування, яка може стати опцією в майбутньому.

Таблиця 2.9 – Порівняння економічних витрат по кожній системі

Операції	Cortex, бали	1С: WMS Логістика. Управління складом 4, бали	Buhta, WMS, бали
Ліцензія	140000	132000	99750
Термінал, 20 шт	647820	647820	647820
Принтер	36639	36639	36639
Навчання персоналу, 4 чол.	180000	200000	236000
Wi-Fi роутери, 4 шт.	40000	40000	40000
Сервери	150000	150000	150000
Всього	1194459	1206459	1210209

Джерело: сформовано автором

Зауважимо, що за допомогою автоматизації ви можете надійно застосувати другий запропонований нами захід, а саме оптимізацію розміщення продукту за допомогою аналізу ABC і XYZ. Адже ця система WMS здатна виконувати такі розрахунки і сприяє правильному розміщенню товарів на полицях. Крім того, повністю використовуючи метод зберігання адреси, ви можете скоротити час, необхідний для розміщення та отримання збережених елементів.

Таким чином, підсумовуючи, доцільно запропонувати шляхи вирішення проблем в роботі складського господарства:

- впровадження заходів щодо підвищення професійних якостей окремих працівників, які мають бути спрямовані на отримання універсального трудового колективу складських комплексів.

- започаткування курсів навчання для досвідчених співробітників, щоб скоротити період акліматизації для нових співробітників.

Підвищення якості співробітників шляхом цілеспрямованих дій з використанням інструментів управління.

Також слід зазначити, що для того, щоб ця система була ефективною, необхідно підвищити рівень заробітної плати та запровадити систему винагороди для наставників.

Висновки до розділу 2

Здійснивши аналіз ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ", ми дійшли висновку, що діяльність підприємства вказує на його значний потенціал у сфері автомобільного бізнесу. Компанія ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ", має різноманітний портфель продуктів і послуг, включаючи виробництво автомобілів, торгівлю автомобілями та інші супутні послуги. Враховуючи динамічний розвиток автомобільної промисловості, компанія має потенціал для подальшого зростання та розвитку.

Аналіз фінансового стану ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» показує, що фінансова база підприємства стабільна, хоча протягом останніх трьох років спостерігаються певні коливання показників. Високий рівень активів і прибутків демонструє потенціал компанії для забезпечення сталого розвитку.

Однак для підвищення ефективності використання ресурсів необхідно вдосконалити управління оборотним капіталом і оптимізувати витрати.

Аналіз ефективності системи стратегічного управління ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» виявив ряд сильних і слабких сторін. Ознакою досконалості є стратегічне планування на високому рівні та успішне досягнення стратегічних цілей компанії. Проте, існують недоліки у формулюванні стратегії, відсутність участі зацікавлених сторін у процесі розробки стратегії та потреба у вдосконаленні систем моніторингу та контролю для забезпечення більш точного прогнозування та вирішення стратегічних проблем.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЕКТНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ СКЛАДСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3.1 Аналіз світового досвіду застосування інноваційних технологій в управлінні складським господарством

Особливість формування інноваційної економіки в сучасних умовах та на державному рівні визначається високим ступенем диверсифікації та постійним попитом на сфері впровадження інновацій, а витрати на такі зміни швидко зростають. Динаміку інноваційної діяльності можна пояснити законами еволюції, але вона не залежить тільки від них. Це пояснюється тим, що інновації часто можуть мати радикальний характер і за своєю природою є ключовими ланками в нових еволюційних системах.

Доцільно розглянути детальніше особливості застосування інноваційних технологій в управлінні складським господарством та логістичною діяльністю з урахуванням світового досвіду.

Наприклад, популярна в сучасному світі інноваційна технологія Platooning передбачає групування автомобілів, що супроводжується зменшенням дистанції між ними з використанням механічного або електричного стикування. Це приводить до зменшення заторів, економії пального, зменшення дорожньо-транспортних пригод, безпілотної доставки тощо.

Технологія відстеження RFID (англ. «Radio Frequency Identification») – це метод відстеження, який використовує радіочастоту для передачі інформації за допомогою прикріплених до об'єкта міток [32].

Технологія покращує роботу всіх учасників логістичного процесу, в тому числі і складського господарства – а також, постачальників, перевізників,

співробітників складу та покупців, які позитивно впливають на організацію роботи на кожному етапі, підвищуючи ефективність ланцюжка поставок, мінімізуючи витрати та забезпечуючи прозорість усіх процесів.

Дослідники, які працюють над цією проблемою, визначили ланцюжок поставок у режимі відпочинку (SCV), Інтернет речей, блокчейн, подвійну цифрову технологію, 3D-друк, доставку товарів безпілотником, серед яких є роботизація складських процесів.

Термін «Інтернет речей» відноситься до «інтелектуальних пристроїв, які можуть обмінюватися інформацією, даними та ресурсами, автоматично саморегулюватися, реагувати та працювати в різноманітних ситуаційних умовах і реагувати на швидкі зміни».

Впровадження Інтернету речей (IoT) у логістичні процеси може змінити уявлення про моніторинг та управління інформаційними логістичними системами. Наприклад, Maersk використовує датчики IoT для моніторингу стану та безпеки вантажу під час спостереження за океаном. UPS для моніторингу транспортування, споживання палива та ефективності автомобіля, а Walmart для моніторингу рівня запасів у режимі реального часу.

Доцільно сформувати зведену таблицю із основними видами інноваційних технологій в логістиці та в роботі складського господарства враховуючи світову практику (табл. 3.1).

З 2020 року набула розвитку та популярності в логістиці «технологія цифрових близнюків», яка використовується як спосіб створення ланцюжка поставок. Він дозволяє логістичним компаніям ретельно вивчати закономірності ланцюга поставок, виявляти вузькі місця, контролювати ризики, прогнозувати надзвичайні ситуації та швидко складати плани щодо їх усунення або запобігання.

Концепція 3D-друку або так званого адитивного виробництва дозволяє компаніям виготовляти пристрої або частини пристроїв, дозволяючи компаніям-виробникам «друкувати» необхідні їм продукти, зменшуючи спеціалізоване

виробництво та, наприклад, рівень запасів, як результат це зменшує залежність від логістики для маршруту доставки.

Таблиця 3.1 – Види інноваційних технологій з урахуванням світового досвіду в роботі складського господарства та логістиці підприємства

Вид інноваційних технологій	Короткий зміст інноваційних технологій
1	2
Інституціональні інноваційні технології в системі логістики	Інноваційна технологія, яка трансформує моделі логістичних компаній. Інноваційна технологія, яка стандартизує логістичну діяльність. Інноваційна технологія державних закупівель. Інноваційна технологія створення транспортних документів. Новації в українському законодавстві. Формування єдиного транспортного простору в ЄС. Нові політики та програми ЄС, спрямовані на забезпечення ефективного та справедливого ціноутворення на вантажні перевезення та підтримку мультимодальності. Інноваційні прийоми (форми) конкурентної взаємодії між економічними агентами.
Діджиталізація технологій	Інноваційна технологія планування оптимальних маршрутів на внутрішньому та міжнародному логістичних ринках. Інноваційна технологія управління складними логістичними мережами транспортування вантажів. Інноваційна технологія розробки стратегії розвитку логістики. Інноваційна технологія управління логістичною діяльністю. Інноваційна технологія організації роботи з партнерами. Інноваційна технологія надання термінальних послуг. Інноваційні технології обліку та звітності. Інноваційна технологія внутрішньої організації управління складським господарством. Інновації в аналізі ринку логістичних послуг.
Інновації в технологіях логістики (виробничі інноваційні технології)	Технологія штучного інтелекту. Технологія цифрового близнюка. Технологія відстеження RFID. Технологія «Блокчейн». Технологія «Стандартизація даних». технології безпілотних літальних апаратів. Методи використання аналізу даних. Технологія Інтернету речей (IoE). Технології автоматизації логістичних процесів і робототехніки. Ланцюг поставок у реальному часі (SCV). - 3D друк.

1	2
Інноваційні технології управління людськими ресурсами в процесі логістичної діяльності	Технологія розвитку інноваційного мислення. Інноваційна технологія підвищення стресостійкості співробітників. Інноваційна технологія машинного навчання для людських ресурсів. Інноваційна технологія організації командної роботи. Інноваційна технологія, яка підвищує мотивацію співробітників. Інноваційна технологія, яка стимулює творчі ініціативи. Інноваційна технологія оцінки внеску кожного учасника логістичного процесу. Інноваційна технологія навчання та організації персоналу для віддаленої роботи.
Інноваційні технології в комунікаціях та інформаційному супроводі логістичної діяльності	Інноваційні технології комунікацій в мультиопераційному процесі; інноваційні технології ефективної комунікації в команді та з зарубіжними партнерами; інноваційні технології в системі диспетчерського управління.

Джерело: сформовано автором на основі даних [33]

Аналітика даних збільшує обсяг даних у логістиці, дозволяючи логістичним компаніям робити точніші прогнози, плани та оптимізацію, це ще більше підвищує важливість роботи аналітиків в українських логістичних компаніях і вимагає розвитку аналітичних навичок людських ресурсів [34].

Слід зазначити, що інноваційна технологія, хоча й широко використовується логістичними компаніями, більше не вважається інноваційною, якщо вона не втрачає свій винахідницький рівень. Тому дослідники, які вивчають це питання, повинні щорічно контролювати його склад.

У 2021 році було зафіксовано 10 інноваційних технологій у логістиці, з яких дослідник Нік Купер виділив першу п'ятірку: технології штучного інтелекту, технологія цифрових близнюків, стандартизація даних, IoT (Інтернет речей), Blockchain.

Стандартизація даних передбачає оцифрування та їх адаптацію до загальноприйнятих стандартів всіх секторів логістики, адже оволодіння цими

технологіями дозволить співробітникам усувати розбіжності в інформації, визначати ризики, краще прогнозувати попит і планувати послуги.

«Блокчейн — це інноваційна технологія, яка спрямована на створення безперервного та безпечного процесу обміну інформацією, який забезпечує додаткову цінність для всіх учасників комунікації».

Крім того, великий потенціал для використання інноваційних технологій у логістиці надають засоби штучного інтелекту. Інструменти штучного інтелекту вже використовуються на останніх етапах систем ERP і CRM логістичних компаній, включаючи автоматизацію процесів і додаткову валідацію клієнтів з високим ризиком. Перспективним напрямком інновацій на ринку логістики можна вважати використання безпілотних літальних апаратів (БПЛА) у доставці вантажів.

Національна логістична система передбачала створення в організації ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДИНГ» інжинірингової компанії, яка б займалася доставкою вантажів між містами. Вищезазначене та вихід цієї компанії на європейський ринок логістики передбачає розвиток нових професій, введення нових штатних посад у логістичну компанію, навчання працівників впровадженню цієї інноваційної технології та відповідно зміни персоналу потрібні.

Разом з тим, Україні потрібна цифровізація, щоб конкурувати на глобальному ринку логістики, особливо в Європі, а також це б допомогло вирішити вимоги замовника, з одного боку, і проблему збільшення витрат, з іншого [35].

Логістичні компанії мають можливість працювати в електронному режимі, забезпечуючи швидкий доступ до інформації та послуг, сприяючи оптимізації бізнес-процесів, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та покращуючи ефективність діяльності компаній у сучасному цифровому світі.

Цифровізація логістичного ринку передбачає зміни та адаптацію внутрішнього інформаційного простору логістичних компаній, особливо щодо

підтримки інформаційно-комунікаційних процесів, процесів пошуку, збору, передачі, зберігання, накопичення та відтворення інформації та процедур.

Необхідно здійснити модернізацію програмних продуктів, комп'ютерів, комп'ютерної техніки, засобів зв'язку, а також навчання персоналу та консультаційні послуги. Адже, це створить виклики для керівництва.

Однак це питання потрібно розглядати ширше. Адже впровадження інноваційних технологій зумовлює інтелектуалізацію системи управління логістичними компаніями.

Водночас, за словами Ю. Ситника, «ІСПМ – це метод безперервної трансформації елементів і структур управління, моделей управління шляхом синхронізації та інтеграції процесів і явищ, необхідних для формування та застосування нових підходів до управління при визначенні посади інтелектуалізації в сучасному процесі розвитку логістичних підприємств, ми маємо думку, що «інтелектуалізація змінює парадигму розвитку підприємства, і цей процес базується на існуючій організаційній системі».

Інтелект – це здатність організації бути відображеною, конкретно обробленою та інтерпретованою, а головне вчасно систематизувати нові знання та створювати спеціальні знання щодо адаптації інтелектуального потенціалу до змін зовнішнього середовища, з метою взаємної інтеграції основних обов'язків підприємства. Як приклад, модель розвитку «5-1»: Інтелектуалізація, інновації, інтеграція, інформатизація» [36].

З розвитком сучасного ринку логістики компанії стикаються з цими викликами, адже це пов'язано з наявністю таких явищ, як використання інноваційних логістичних технологій, інтеграція на зовнішні ринки, інформатизація функціональної діяльності, інтелектуалізація управління логістичними компаніями в процесі розвитку сучасного логістичного ринку.

Крім того, адаптувати та модернізувати розвиток корпоративної культури до них, як і для більшості українських логістичних компаній отримання конкурентної переваги за рахунок впровадження новітніх інноваційних технологій на світовому ринку логістики потребує не лише доступу до новітніх

баз даних, а й подолання «інтелектуального розриву», але перш за все також важливо адаптувати кваліфікацію талантів до нової «економіки, заснованої на знаннях».

Інноваційні технології в логістиці можуть бути лише частиною системної трансформації, яка включає сучасні (інноваційні) підходи до прийняття управлінських рішень, інновації в організації функціональної діяльності (менеджменту) та аналізу. Вони можуть стати рушійною силою підвищення конкурентних переваг українських логістичних компаній, а постійний моніторинг результатів, управління, навчання людських ресурсів), визнання нових (партнерських) форм конкурентних відносин, застосування стратегічної, тактичної та оперативної гнучкості у відповідь на зміни в операційному середовищі, впровадження культури відносин у компаніях у всьому світі. Співпраця між компанією та її партнерами є характеристикою провідної логістичної компанії. Варто відмітити, що організаційна культура активно адаптується до змін [37].

Водночас слід зазначити, що взаємодія між технологічними інноваціями та організаційною культурою є складним причинно-наслідковим зв'язком, який тісно пов'язаний і впливає один на одного. З іншого боку, розвиток нової організаційної культури може стати рушієм інновацій. Проте, організаційну культуру необхідно адаптувати до сприйняття компанії, оскільки на її формування впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища логістичної компанії, яка є реципієнтом інновацій на ринку логістики, адже це означає зовнішні відносини.

У першу чергу необхідно модернізувати середовище (споживачі логістичних послуг, ділові партнери, інвестори, акціонери, конкуренти, державні органи, фінансові установи та ЗМІ).

Зі змінами умов ринку логістики, економічною чи політичною нестабільністю та змінами в цих системах відносин організаційна культура логістичних компаній потребує модернізації. Водночас керівникам логістичних компаній доводиться змінювати своє внутрішнє середовище, адаптуючи свою

організаційну культуру до зовнішнього середовища, інновацій на логістичному ринку. Внутрішнє середовище визначається стилем керівництва компанії, ідеалами та переконаннями.

Керівництво, рівень компетентності його співробітників і його здатність розпізнавати інновації, розмір компанії і зміст її логістичних процесів, прояв творчих підходів і готовність співробітників впроваджувати нові навчальні програми, а отже і масштаби діяльності та формалізації організаційної культури Логістичні технології, які використовує компанія, і рівень її інновацій відіграють важливу роль.

Якщо компанія використовує новітні технології, можна вважати що вона має організаційну культуру, орієнтовану на новітні вимоги зовнішнього середовища, виробництво високоякісної продукції, задоволеність споживачів і створення сприятливих умов праці для співробітників [38].

Необхідність організаційної адаптації культури до сучасних тенденцій на ринку логістики вимагає: Зміни в програмах навчання персоналу та кваліфікації персоналу Впровадити міжнародний досвід у розбудову організаційної культури логістичної компанії в міжнародних тренінгах та семінарах конфіденційної інформації.

При вирішенні проблеми впровадження інноваційних технологій у практику роботи логістичних компаній та підвищення ефективності їх впливу як елемента модернізації організаційної культури, в процесі управління діяльністю менеджерів різних рівнів. Такі менеджери повинні володіти: здатністю постійно вдосконалювати інформаційні навички щодо інноваційних технологій у логістиці. Розуміти процеси управління інноваціями в логістиці. Мати можливість використовувати нові види зв'язку в логістиці та розширювати її перелік. Розуміти основні складові сучасних логістичних послуг, ризики та умови безпечної роботи. Здатність використовувати знання інноваційних технологій та інструментів для прийняття бізнес-рішень, у тому числі в нестандартних ситуаціях. Здатність вдосконалювати управлінські

навички щодо впровадження інноваційних технологій у бізнес-практику логістичних компаній [39].

Загалом впровадження інноваційних технологій вимагає впровадження в організаційну культуру компанії усвідомлення сучасних концепцій інноваційної логістичної підтримки, механізмів та інструментів застосування інновацій в оптимізації логістичних рішень тощо. Адже, впровадження інноваційних технологій має стати одним із найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності українських логістичних компаній на високодинамічних вітчизняних та світових ринках.

Вітчизняні компанії, які працюють на цих ринках, повинні вміти адаптуватися до швидких змін, підтримувати партнерів, отримувати конкурентні переваги та інтегруватися на ці ринки. Це вимагає проектування організаційної діяльності на основі інноваційних основ, інноваційного менеджменту та модернізованої організаційної культури.

Основним шляхом модернізації організаційної культури логістичної компанії та забезпечення безперебійної складської діяльності є підвищення знань у всіх сферах діяльності (логістика, менеджмент, інформація та комунікація, співпраця з людськими ресурсами) шляхом підвищення інтелектуального потенціалу .

Між процесом інтелектуалізації діяльності логістичних підприємств і модернізацією організаційної культури існує тісний причинно-наслідковий зв'язок. Тому проблема модернізації організаційної культури вирішується під впливом інноваційних елементів у логістиці.

Бажано впровадити в організаційну культуру концепцію логістичної діяльності, заснованої на інноваційних технологіях, з акцентом на вдосконаленні можливостей керівників логістичних компаній і співробітників загалом у сфері інноваційної діяльності.

3.2 Розроблення альтернативних інноваційних технологій в системі управління складським господарством

Світ змінюється, і ця нестабільна ситуація щодня впливає на бізнес-середовище. Сучасний діловий світ характеризується гострою конкуренцією між вітчизняними та міжнародними конкурентами. У результаті компанії та автовиробники, які не зможуть адаптуватися до зовнішніх змін, напевно втратять значну частку ринку та прибутки. Пошук правильної ніші в сучасному конкурентному середовищі має вирішальне значення для довгострокової прибутковості та виживання компанії. Тому що цього можна досягти лише шляхом створення та підтримки доступної конкурентної переваги.

Збереження конкурентної переваги стало ще важливішим. Тому, зростаюча потреба в цифровізації збільшує витрати, але в той же час, враховуючи зростання конкуренції, важливо інвестувати в технології та краще й ефективніше керувати ланцюгами поставок і розподілу.

Добре керований ланцюг постачання та розподілу є конкурентною перевагою для автомобільних брендів, але дослідження та маркетинг також важливі.

Джерела конкурентної переваги, які дозволяють виробникам автомобілів підтримувати сильну конкурентоспроможність навіть в умовах змін на ринку та зовнішньому середовищі, є наступними.

- Марка.
- Сучасні технології, інновації.
- Ефективні глобальні системи постачання та розподілу.
- Гарне матеріальне становище.
- Маркетингова можливість.
- Ефективна організаційна структура та управління.

Щоб визначити конкурентні переваги та визначити майбутній попит на транспортні засоби на основі різних факторів, таких як характеристики

транспортного засобу, ціна, країна-виробник, тенденції споживання тощо, ви можете використовувати прогнозні моделі світового автомобільного ринку. У майбутньому позиції компаній і урядів в автомобільній промисловості можуть бути корисними, адже це дозволяє компаніям планувати свою продукцію та маркетингові стратегії, зменшуючи ризики та покращуючи економічні результати. Крім того, прогнозні моделі можуть допомогти регуляторам спланувати майбутній розвиток інфраструктури та транспортних систем.

Одним із таких варіантів прогнозної моделі є дерево рішень. Дерево рішень — це графічна модель прийняття рішень. Тобто це дерево, де кожен вузол представляє рішення, а кожне ребро представляє можливий варіант розвитку події після реалізації. У системі автомобільної промисловості дерево рішень можна використовувати для прогнозування автомобільного ринку [40].

Дерево рішень для прогнозування автомобільного ринку можна побудувати на основі різних факторів, таких як країна-виробник, ціновий сегмент, тип автомобіля та інші характеристики. Наприклад, перший рівень дерева можна розділити за країною-виробником, другий рівень — за ціною автомобіля, третій — за типом автомобіля, а четвертий — за наявністю нових моделей і тенденціями споживання. При створенні дерева рішень слід враховувати статистичні дані про автомобільний ринок, такі як: продажі, прибуток, популярність моделі та інші параметри, такі дані збираються протягом кількох років і можуть дати більш точні прогнози [40].

А охарактеризована модель є більш ефективною для прогнозування автомобільного ринку, оскільки вона може стежити за ринковими тенденціями, прогнозувати зміни попиту та попереджати про потенційні проблеми зі збутом.

Крім того, ви можете використовувати дерева рішень для оптимізації своєї маркетингової стратегії та планування виробничих потреб.

Для прогнозування майбутнього глобального автомобільного ринку можна побудувати дерево рішень на основі наявних статистичних даних (рис. 3.1).

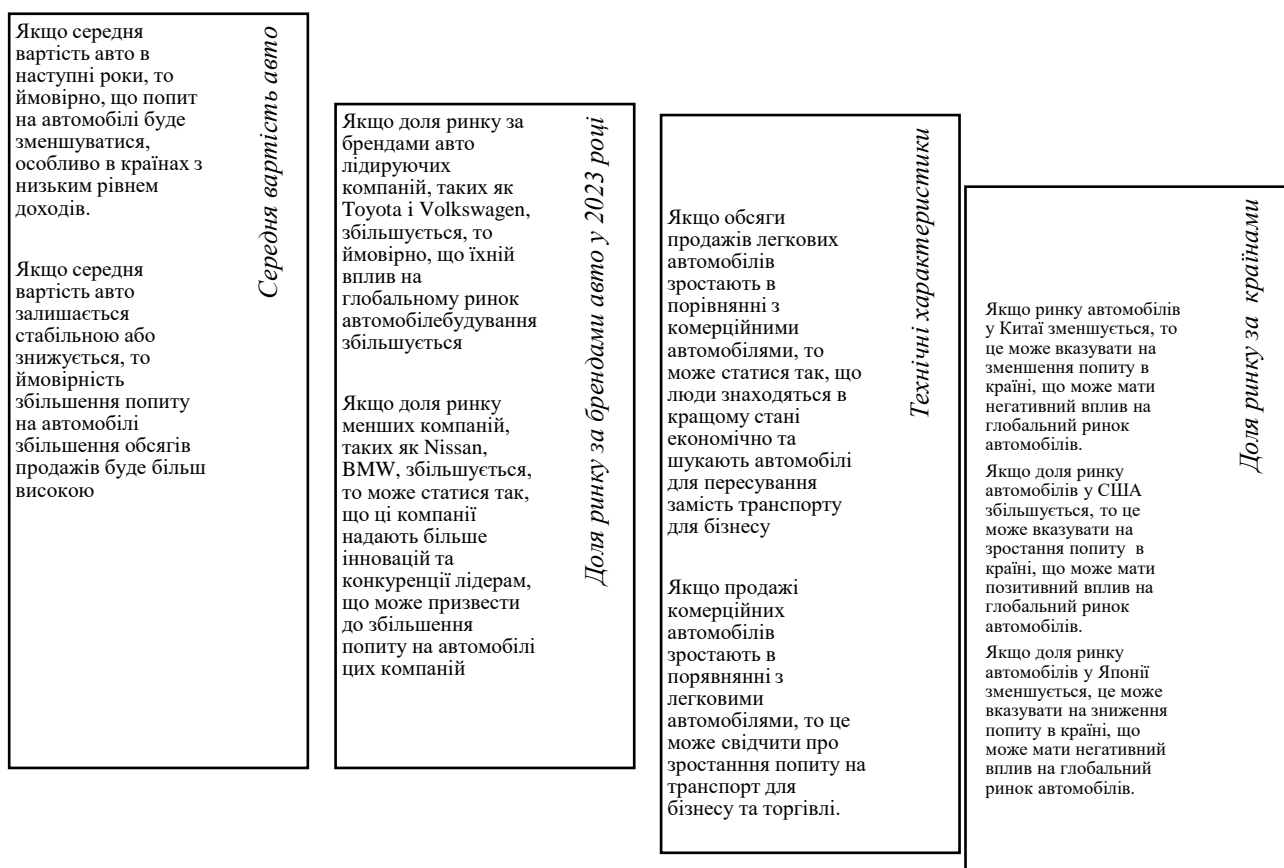


Рисунок 3.1 – Дерево рішень. Прогноз глобального ринку автомобілебудування в перспективі

Джерело: сформовано автором

Отже, ми можемо зробити такі висновки з дерева рішень:

- стабільна або низька середня ціна на автомобілі сприяє збільшенню попиту на автомобілі;
- зі збільшенням частки ринку великих компаній (таких як Toyota і Volkswagen) зростає їхній вплив на світовий автомобільний ринок;
- збільшення частки ринку малих і середніх компаній (таких як Nissan і BMW) може призвести до посилення конкуренції на ринку і зростання попиту на автомобілі цих компаній;
- збільшення продажів автомобілів може свідчити про покращення економіки та збільшення попиту на автомобілі для особистого користування;
- збільшення продажів комерційних транспортних засобів може свідчити про збільшення попиту на діловий і комерційний транспорт;

– зменшення частки автомобільного ринку Китаю може негативно вплинути на світовий автомобільний ринок, тоді як збільшення частки автомобільного ринку США може мати позитивний вплив;

– оскільки японські компанії з виробництва легкових автомобілів (Toyota, Honda, Nissan, Mitsubishi тощо) мають велику частку ринку, зниження частки ринку легкових автомобілів у Японії може мати негативний вплив на світовий ринок легкових автомобілів.

3.3 Оцінка ефективності проектних пропозицій для ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

В сучасних умовах надзвичайно актуальним є розроблення та виконання різноманітних програм розвитку компанії та створення конкурентоспроможної продукції. Таким чином, дослужуючи конкурентоспроможність компанії важливим є визначення певних критеріїв, які надаються в сучасній економічній теорії та практиці. Тому для визначення конкурентоспроможності та ефективності діяльності доцільно визначити подальші стратегічні методи, які найчастіше застосовуються для стратегічного аналізу.

Найпростішим, але в той же час максимально ґрунтовним є SWOT-аналіз. Адже за його допомогою ми маємо отримуємо зведені показники для організації навколишнього середовища в якому діє компанія. Дана модель допомагає менеджерам визначити основні перешкоди, які постають перед суб'єктом господарювання в процесі реального дослідження чотирьох основних компонентів. Як результат – ми маємо можливість сформулювати стратегію подальшої роботи, в якій особливий акцент робиться на визначальних проблемах.

Метод SWOT-аналізу діяльності підприємств є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов та до вирішення певних завдань. Частіше за все такими завданнями є формування комплексу дій

щодо перетворення слабких сторін підприємства на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій [41].

В ході проведеного дослідження, підприємства ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" і при застосуванні методу SWOT-аналізу Ми можемо встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами компанії та зовнішніми можливостями та загрозами.

Основною метою SWOT-аналізу діяльності компанії є визначення його переваг серед конкурентів шляхом діагностики бізнес-процесів та встановлення основних перспективних шляхів розвитку компанії в конкретній ринковій ситуації. Разом з тим, при формуванні заходів для покращення конкурентоспроможності компанії доцільно об'єднати внутрішні та зовнішні фактори впливу [44].

Доцільно сформувавши SWOT-аналіз ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" для формування єдиного стану діяльності компанії (рис. 3.2).

<i>Сильні сторони (Strengths):</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses):</i>
Потужна спадщина Асортимент продукції Придбання Цікава тема магазину Визнаний бренд Маркетинг	Відсутність гнучкості у виробництві. Залежність від постачальників. Низька ефективність управління запасами. Висока конкуренція Мінливий обмінний курс
<i>Можливості (Opportunities):</i>	<i>Загрози (Threats):</i>
Партнерство Ринки, що розвиваються Зелена діяльність Електронна комерція	Зміни у законодавстві. Економічний спад Конкуренти Падіння попиту на продукцію через економічну нестабільність. Підвищення вартості сировини.

Рисунок 3.2 – SWOT-аналіз ТОВ"УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

Джерело: побудовано автором

Як результат, SWOT-аналіз для ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" показав, що:

Серед сильних сторін компанії – це хороша репутація на ринку, широкий асортимент продукції та талановитий персонал. Дані фактори сприяють його успішності та стабільності. Однак такі недоліки, як відсутність гнучкості виробництва та високі витрати на рекламу, можуть обмежити можливості для зростання. Враховуючи такі можливості, як розширення ринку збуту та впровадження нових продуктів, компанія може знайти шляхи для подальшого розвитку. Але також потрібно знати про загрози, які можуть вплинути на бізнес, наприклад, посилення конкуренції чи зміни в законодавстві, чи коливання валют. Загалом SWOT-аналіз допомагає компанії краще зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на її діяльність, це дає змогу формувати ефективні стратегії розвитку та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Максимізація можливостей, таких як розширення на міжнародні ринки та інновації у продуктах, допоможе зберегти лідерство та розвивати бізнес у майбутньому. Враховуючи ці фактори, ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" може зробити ставку на пошук нових можливостей для розвитку і вдосконалення свого підходу до автомобільного бізнесу на ринку. Ключовою стратегією буде поєднання сильних сторін з можливостями, мінімізація впливу загроз та постійне вдосконалення слабких сторін компанії. Тільки так досліджувальна компанія зможе залишатися конкурентоспроможною та впевнено розвиватися у вибраних.

Карта ризиків – це інструмент управління ризиками, який допомагає ідентифікувати, оцінювати та керувати потенційними загрозами і можливостями проекту, бізнесу або організації. Вона дозволяє зрозуміти, які ризики можуть вплинути на цілі, та розробити стратегії їх управління [42]

Отже, складемо карту ризиків для компанії ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Карта ризиків міжнародної компанії

Ризики 1	Ймовірність 2	Вплив 3	Керування/Запобігання 4
Конкурентна динаміка	Висока	Високий	Постійний моніторинг та аналіз конкурентів, інновації у продукції та маркетингу, залучення та утримання талантів
Непередбачуваність ринку	Вище середнього	Високий	Аналіз ринкових тенденцій, швидке реагування на зміни, інвестиції в дослідження та розвиток
Соціальний вплив та сталий розвиток	Нижче середнього	Середній	Створення освітніх програм зі збереження ресурсів, підтримка місцевих ініціатив зі збереження довкілля, забезпечення прозорості та відкритості в управлінні ресурсами
Економічний спад	Середня	Вище середнього	Диверсифікація ринків, зменшення витрат, збільшення маркетингових зусиль
Безпека та якість товарів	Нижче середнього	Вище середнього	Системи контролю якості, навчання персоналу, ефективна реакція на негаразди
Залежність від ключового персоналу	Нижче середнього	Нижче середнього	Стратегії утримання персоналу, розвиток внутрішніх талантів, планування наступництва
Глобальна діяльність	Вище середнього	Вище середнього	Диверсифікація ринків, аналіз геополітичних ризиків, партнерство з локальними підприємствами
Збої в ланцюжку постачання	Нижче середнього	Нижче середнього	Диверсифікація постачальників, резервування ресурсів, створення альтернативних постачальних процесів.

Джерело: побудовано автором

По-перше, ідентифікуємо потенційні загрози і можливості, які можуть виникнути. Потім оцінимо ймовірність їх виникнення та вплив на організацію.

Наступним кроком розробимо стратегії для управління кожним ризиком, включаючи запобігання, мінімізацію та перекладення ризиків.

Конкурентна динаміка.

У галузі автомобільного бізнесу існує висока конкурентна активність, що може призвести до втрати частки ринку або зниження прибутковості. Ймовірність висока, оскільки конкуренція є постійною складовою бізнесу. Вплив також високий, адже конкурентна боротьба може значно впливати на фінансові результати та розвиток компанії.

Для запобігання цього ризику необхідний постійний моніторинг та аналіз конкурентів, інновації у продукції та маркетингу, а також залучення та утримання талантів.

Непередбачуваність ринку.

Зміни на ринку, які можуть вплинути на попит, ціни або інші фактори, важливі для бізнесу досліджуваної компанії. Ймовірність вище середнього, оскільки ринкові умови можуть змінюватися досить швидко та неочікувано. Вплив високий, адже непередбачуваність може вплинути на прибутковість та реалізацію стратегій. Для запобігання цього ризику необхідний аналіз ринкових тенденцій, швидке реагування на зміни, інвестиції в дослідження та розвиток.

Соціальний вплив та сталий розвиток.

Негативний вплив діяльності компанії ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" на суспільство або навколишнє середовище може призвести до протестів або регулювання. Ймовірність нижче середнього, оскільки цей ризик може бути менш очевидним, але важливим для довгострокової стійкості бізнесу. Вплив середній, адже соціальний авторитет може діяти на репутацію брендів та ставлення споживачів до продукції компанії. Для запобігання цього ризику необхідне створення освітніх програм зі збереження ресурсів, підтримка місцевих ініціатив зі збереження довкілля, а також забезпечення прозорості та відкритості в управлінні ресурсами.

Економічний спад.

Зниження економічної активності може призвести до зменшення попиту на товари компанії. Ймовірність середня, оскільки економічні цикли можуть відрізнятися в залежності від галузі та регіону. Вплив вище середнього, адже економічний спад може серйозно вплинути на фінансове становище бізнесу. Для запобігання цього ризику необхідна диверсифікація ринків, зменшення витрат та збільшення маркетингових зусиль.

Безпека та якість товарів.

Поява дефектів або безпекових проблем з продуктами може призвести до втрати довіри споживачів та юридичних проблем. Ймовірність нижче середнього, але важливо пам'ятати, що навіть незначні проблеми можуть мати серйозні наслідки. Вплив вище середнього, оскільки погана репутація може значно підірвати довіру споживачів. Для запобігання цього ризику необхідно застосувати системи контролю якості, навчання персоналу, а також ефективно реагувати на негаразди.

Залежність від ключового персоналу.

Втрата ключових працівників можуть вплинути на успішність підприємства ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ". Ймовірність нижче середнього, але важливо бути готовими до можливих ротацій. Вплив нижче середнього, якщо компанії є стратегії для заміщення та розвитку внутрішніх талантів. Для запобігання цього ризику необхідна розробка стратегій утримання персоналу, розвиток внутрішніх талантів та планування наступництва.

Глобальна діяльність.

Політичні, економічні або культурні фактори можуть впливати на діяльність компанії у різних частинах світу. Ймовірність вище середнього, оскільки глобальна діяльність призводить до більшої кількості зовнішніх чинників. Вплив також вище середнього, адже глобальні проблеми можуть мати далекосяжні наслідки для бізнесу ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ". Для запобігання цього ризику необхідна диверсифікація ринків, аналіз геополітичних ризиків та партнерство з локальними підприємствами.

Збої в ланцюжку постачання:

Проблеми з постачанням сировини, компонентів або інших ресурсів можуть призвести до перерв у виробництві чи втрати споживачів. Ймовірність нижче середнього, оскільки більшість постачальників мають стабільні системи. Вплив нижче середнього відповідно, але варто мати плани резервування та альтернативні джерела. Для запобігання цього ризику необхідно мати альтернативних постачальників та зробити резервування ресурсів.

Мінімізація ризиків в технологічному ланцюгу менеджменту підприємства ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" базується на декількох напрямках. По-перше, компанія активно використовує стратегічне планування технологій, щоб точно визначити свої потреби та обрати відповідні технологічні рішення. Важливим елементом є управління постачальниками, що включає в себе відбір, оцінку та контроль постачальників для забезпечення надійності постачання та якості виробів. Крім того, компанія активно впроваджує системи контролю якості на кожному етапі виробничого процесу для попередження можливих дефектів. Інновації та дослідження новітніх технологій також відіграють важливу роль у стратегії мінімізації ризиків, дозволяючи компанії підтримувати конкурентоспроможність та уникати застаріння технологій. Крім того, ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" вкладає зусилля у захист від кібератак та забезпечення безпеки даних та інформаційних систем. Нарешті, компанія використовує страхові поліси та фінансові інструменти для захисту від технологічних ризиків та втрат, що допомагає забезпечити стабільність діяльності.

Отже, розробивши заходи з мінімізації ризиків при формування асортиментної політики компанії ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ", можемо відзначити, що компанія має значний потенціал для подальшого розвитку та утримання лідерства у галузі автопромисловості. Сильні сторони, такі як інноваційність, ефективний маркетинг та залучення впливових особистостей, сприяють зміцненню її позицій на ринку. Водночас, компанія стикається з викликами, зокрема з високою конкуренцією та швидкими змінами в споживчих уподобаннях, що вимагає адаптації та гнучкості у стратегічному плануванні.

Ключовим аспектом є здатність компанії мінімізувати вплив слабких сторін, таких як висока цінова точка та залежність від каналів продажу, через активне використання можливостей, таких як розширення на нові ринки та розвиток інновацій у продуктах. Розробка та реалізація стратегій управління ризиками, таких як картографування ризиків та їх превентивне управління, допоможуть забезпечити стабільність та розвиток ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ". Використання комплексного підходу до ризиків, що включає постійний моніторинг, інновації, страхування та стратегічне партнерство, стане основою для підтримки конкурентоспроможності та росту в довгостроковій перспективі.

Проаналізувавши ефективність системи стратегічного управління, «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» має такі сильні сторони: Гнучка система стратегічного планування та успішне досягнення стратегічних цілей, особливо у збільшенні чистого прибутку та частки ринку. Проте були виявлені недоліки, зокрема у прогнозуванні витрат на НДДКР, неадекватна реалізація стратегій, що вимагають великих інвестицій у нові технології, відсутність участі зацікавлених сторін, а також потреба у вдосконаленні систем навчання та розвитку персоналу. Тому для підвищення ефективності стратегічного управління компанією необхідно вдосконалити процес прогнозування витрат, посилити залучення зацікавлених сторін, удосконалити систему навчання та розвитку персоналу [51].

Даний аналіз показує, що система стратегічного управління в ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" має свої сильні та слабкі сторони. Для досягнення більшої ефективності важливо продовжувати розвивати сильні сторони та усувати слабкі, забезпечуючи таким чином стабільний розвиток компанії.

Слабкими сторонами ефективності системи стратегічного управління ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» є:

1. Недостатня точність прогнозування витрат на дослідження та розробки, що може вплинути на успішне впровадження нових технологій та інновацій.

2. Неправильна реалізація стратегій, що потребують значних інвестицій у нові технології. Це може обмежити конкурентоспроможність компанії на ринку та призвести до втрати можливостей розвитку.

3. Недостатня участь зацікавлених сторін у процесі розробки стратегії. Це може призвести до нерозуміння та ігнорування потреб клієнтів та очікувань інвесторів та інших зацікавлених сторін під час прийняття стратегічних рішень.

4. Необхідність удосконалення систем навчання та розвитку людських ресурсів для забезпечення компетенцій та навичок, необхідних для реалізації стратегічних ініціатив. Ці недоліки можуть ускладнити досягнення компанії стратегічних цілей і поставити під загрозу її конкурентоспроможність на ринку.

Система управління складом (WMS) - це інформаційна система, яка автоматизує управління бізнес-процесами на складі спеціалізованої компанії [53].

Важливими факторами при виборі програми для впровадження WMS є врахування функціональності програмного забезпечення, гнучкості адаптації до функціональності системи, деталей логістичного оператора та його поточних і планових завдань.

Це необхідно зробити, щоб виключити інтегровані рішення автоматизації складу, які розроблені для стандартних топологій складу та не дозволяють налаштувати функціональні можливості відповідно до характеристик об'єктів, що автоматизуються.

Впровадження бізнес-моделі, яка враховує використання інтегрованої системи автоматизації складу WMS, призводить до наступних розрахунків бізнес-процесів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка показників бізнес-процесів ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

Показник	Рівень виконання операцій	
	Проект	Факт
Час подання нової інформації	До 5 хв	До 15 хв
Визначення часу	До 1 хв	До 5 хв
Час пошуку товарів	5 хв	10 хв
Час, на підготовку звіту	10 хв	5-10 хв
Звірка балансу	30 хв	40 хв
Збір та видача товару (середній час)	10 хв	7-10 хв
Вартість складської операції (середня)	30 грн	100 грн
Задоволеність клієнтів (на основі відгуків (0-100))	84	92

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Процес впровадження системи WMS включає чотири етапи: підготовка технічних умов; конфігурація та налаштування; передача прототипу системи WMS, валідація, тестування та навчання співробітників; введення системи в експлуатацію.

Основними етапами життєвого циклу проекту впровадження нової системи автоматизації складського обліку є: Інвестиційна фаза (закупівля обладнання, розробка технології, впровадження інформаційної системи, навчання персоналу).

Доцільно провести аналіз показників ефективності системи дозволив визначити наступні вихідні параметри проекту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Вихідні параметри проекту впровадження системи ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

№	Показник	Рівень показника
1	Тривалість проекту	10 років
2	Час на закриття проекту	3 місяців
3	Сума інвестицій	500 тис.грн.
4	Сума власних коштів	300 тис.грн.

5	Сума залучених коштів (під 20 % річних)	250 тис.грн.
6	Термін надання кредиту	6 років
7	Схема погашення боргу	Ануїтет
8	Прогнозована сума доходу в перший рік	300 тис.грн
9	Тенденція зміни доходу	+ 10% щорічно
10	Прогнозована сума змінних витрат під час функціонування проекту	20 тис.грн
11	Тенденція зміни змінних витрат	+10% щорічно
12	Прогнозована сума постійних витрат	80 тис.грн.
13	Тенденція зміни постійних витрат	+8% щорічно
14	Ставка дисконтування грошового потоку	20%
15	Лінійна норма амортизації	8 років
16	Вартість обладнання на кінець терміну проекту	0 % від первинної вартості
17	Вартість обчислювальної техніки на кінець терміну проекту	
18	Ризик щорічного падіння виручки на 10% щороку	10%
19	Ризик зростанням змінних витрат (15% в рік)	40%
20	Ризик зростання постійних витрат (15% в рік)	10%

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Виходячи з даних таблиці 3.4, сума, що підлягатиме амортизації, становитиме 300 тис. грн. з устаткування та 150 тис. грн. з обчислювальної техніки і становитиме 45 тис. грн. на рік. За коефіцієнта ануїтету щорічна виплата банку становить 50 тис. грн. і за п'ять років проекту відбудеться повне погашення боргу перед банком (табл. 3.5).

Табл. 3.5 – Виплата за роками проекту ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

Показник	Баланс боргу, виплата за роками проекту, грн.				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Початковий баланс боргу	250000	200000	150000	100000	50000
Річна виплата, всього	100000	90000	80000	70000	60000
в т.ч. відсотки	50000	40000	30000	20000	10000
в тому числі ОС	50000	50000	50000	50000	50000
Кінцевий баланс боргу	200000	150000	100000	50000	0

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Для визначення ефективності та доцільності впровадження інвестиційного проекту в діяльність підприємства ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" доцільно побудувати графік руху грошових потоків (табл. 3.6).

Табл. 3.6 – Грошові потоки інвестиційного проекту ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ"

Показник	Роки проекту					
	0	1	2	3	4	5
Дохід від операційної діяльності	-450	300	330	363	399	439
Сума змінних витрат	0	20	22	24	26	29
Сума постійних витрат	0	70	73	77	81	85
Амортизація на обладнання та оргтехніку	0	45	45	45	45	45
Платежі за кредитними зобов'язаннями	0	100	90	80	70	60
Чистий прибуток	0	65	99	136	176	219
Грошовий потік	0	110	144	181	221	264
Дисконтований грошовий потік	0	91	100	105	106	106

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Ефективність інвестиційних проектів оцінюється за допомогою показників періоду окупності (ROI) і дисконтованого періоду окупності (NPV). Термін окупності запланованого інвестиційного проекту задовільний – 3,42 року. Враховуючи величину чистої приведеної вартості (NPV = 454,3 тис. грн.) та рентабельності інвестицій (ROI = 1,01), запропонований ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» інвестиційний проект є прибутковим та економічно ефективним. Як результат це може бути прийнято для реалізації на підприємницькому рівні.

Розрахунок економічної вигоди від оптимізації процесів управління складом компанії показує, що впровадження в компанії автоматизованої системи WMS підвищує ефективність складського обліку.

Отже, стратегічне управління ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» дозволяє формувати виробничі можливості, максимально їх використовувати та своєчасно коригувати бізнес-процеси, пов'язані з розвитком компанії.

Враховуючи суть стратегічного управління, яке використовує як внутрішній, так і зовнішній потенціал компанії, ефективність використання внутрішнього потенціалу виражається прибутком, а зовнішня ефективність виражається обсягом продажів виробленої продукції.

Висновки до розділу 3

В ході дослідження цього розділу були визначені слабкі сторони, такі як: відсутність гнучкості у виробництві; високі витрати на рекламу та маркетинг; залежність від постачальників; ефективність управління запасами низька. Недостатня увага приділяється впровадженню екологічних технологій. Але, навпаки, створені можливості дають підстави для подальшого розвитку діяльності компанії, зокрема: збільшення виробництва; виведення на ринок нових продуктів; спільне виробництво з іншими компаніями; оптимізація процесів за допомогою цифрових технологій.

Слід зазначити, що ефективність стратегічного менеджменту безпосередньо пов'язана з концепцією конкурентоспроможності, а тому має вимірюватися відносно конкурентів.

Отже, ефективність стратегічного управління — це положення підприємства по відношенню до його конкурентів у системі координат прибутків і продажів, яке визначається ступенем використання внутрішніх можливостей підприємства та його зв'язком із зовнішнім середовищем.

Крім того, на основі статистичних даних була створена прогнозна модель майбутнього розвитку глобального автомобільного ринку на основі графічної моделі прийняття рішень дерева. Дана модель є ефективною для прогнозування

автомобільного ринку, оскільки вона може стежити за ринковими тенденціями, прогнозувати зміни попиту та попереджати про потенційні проблеми зі збутом.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Сьогодні автомобільна промисловість є одним із найбільших і найбільш диференційованих ринків у світі. Це включає виробництво та продаж автомобілів, вантажівок, автобусів та інших транспортних засобів. В автомобільній промисловості працює приблизно 9 мільйонів людей, з яких людини працюють у тісно пов'язаних галузях, таких як металургія, електроніка, хімічна промисловість, енергетика, логістика, дослідження та розробки, а також сервісне обслуговування та підтримка, а також виникла потреба в додатковій робочій силі. На кожного зайнятого в автомобілебудуванні створюється ще 10 робочих місць в інших суміжних галузях. За останні десятиліття глобалізація перетворилася на фактор, який має великий вплив на автомобільну промисловість. Сьогодні провідні світові виробники автомобілів відіграють важливу роль у світовому виробництві, і для того, щоб інтегрувати регіональних виробників автомобілів у світову економічну систему, учасники повинні вивести на новий рівень розвитку та модернізувати виробництво автомобілів.

У ході проведених досліджень було встановлено, що склади є важливою складовою частиною діяльності виробничих підприємств, оскільки вони призначені для зберігання товарно-матеріальних цінностей до їх запуску у виробництво, що дозволяє їх безперервне зберігання бути елементом виробництва.

Оптимальність виробничої компанії залежить від ефективного управління запасами. Встановлено, що одним із основних призначень складу є централізоване зберігання товарно-матеріальних цінностей та їх своєчасне і ритмічне транспортування безпосередньо до виробничого цеху або до споживача.

Таким чином, склади не ізольовані, а повинні бути невід'ємною частиною логістичного ланцюга, розташовані в місцях з хорошим

транспортним сполученням і легким доступом для підприємств. Тільки так можна ефективно виконувати функції складу і досягати високої прибутковості.

ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» — українська транснаціональна компанія, яка виступає дистриб'ютором та постачальником послуг в Україні. Це єдиний в Україні автовиробник з повномасштабною технологією виробництва. ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ" за 2021-2023 роки, має стабільний фінансово-економічний стан. Протягом цього періоду частка справедливості та автономії залишається високою. Незважаючи на те, що показники фінансового покриття та покриття відсотків демонструють лише незначні коливання, вони також вказують на стійкість компанії.

В ході проведення аналізу світового досвіду застосування інноваційних технологій в управлінні складським господарством та логістичними підприємствами зокрема, було встановлено, що до основних видів ми можемо віднести: інституціональні інноваційні технології в системі логістики. інноваційні технології організаційного характеру, інновації в технологіях логістики (виробничі інноваційні технології), інноваційні технології управління людськими ресурсами в процесі логістичної діяльності, інноваційні технології в комунікаціях та інформаційному супроводі логістичної діяльності.

Встановлено, що для визначення конкурентних переваг та для допомогти визначення попиту на автомобілі в майбутньому, відповідно до різних факторів, таких як технічні характеристики автомобілів, ціна, країна виробник і тенденції споживання варто побудувати прогностичну модель для глобальних ринків автомобілебудування, який в перспективі може бути корисним для бізнесу та урядових органів, що займаються автомобільною промисловістю. Це дозволить компаніям планувати свою продукцію та маркетингову стратегію, що може знизити ризики і покращити їх економічні результати. Крім того, прогностичні моделі корисні для органів влади, що займаються регулюванням галузі, для планування інфраструктури та розвитку транспортної системи в майбутньому. А запропоноване «дерево рішення» яке надасть можливість у

перспективі спрогнозувати глобальний ринок автомобілебудування, та посприє визначенню сильних та слабких сторін його розвитку.

Сформована карта ризиків, це інструмент управління ризиками, який допомагає ідентифікувати, оцінювати та керувати потенційними загрозами і можливостями проекту, бізнесу або організації. Вона дозволяє зрозуміти, які ризики можуть вплинути на цілі, та розробити стратегії їх управління. І нами були визначені, основні ризики з якими зіштовхується компанія, це: конкурентна динаміка, непередбачуваність ринку, соціальний вплив та сталий розвиток, економічний спад, безпека та якість товарів, залежність від ключового персоналу, глобальна діяльність, збої в ланцюжку постачання. розробивши заходи з мінімізації ризиків при формування асортиментної політики компанії ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ", можемо відзначити, що компанія має значний потенціал для подальшого розвитку та утримання лідерства у галузі автопромисловості. Сильні сторони, такі як інноваційність, ефективний маркетинг та залучення впливових особистостей, сприяють зміцненню її позицій на ринку. Водночас, компанія стикається з викликами, зокрема з високою конкуренцією та швидкими змінами в споживчих уподобаннях, що вимагає адаптації та гнучкості у стратегічному плануванні.

Ключовим аспектом є здатність компанії мінімізувати вплив слабких сторін, таких як висока цінова точка та залежність від каналів продажу, через активне використання можливостей, таких як розширення на нові ринки та розвиток інновацій у продуктах. Розробка та реалізація стратегій управління ризиками, таких як картографування ризиків та їх превентивне управління, допоможуть забезпечити стабільність та розвиток ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ". Використання комплексного підходу до ризиків, що включає постійний моніторинг, інновації, страхування та стратегічне партнерство, стане основою для підтримки конкурентоспроможності та росту в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П., Шиліпук О. А. Ефективність стратегічного управління підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством*, 2020. URL : <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204735>.
2. Білик І. І. Оцінка рентабельності клієнтів у системі дистрибуції товарів. Вісник НУ водного господарства та природокористування. Збірник наукових праць. Економіка. Частина 4. Використання виробничих ресурсів підприємств та регіонів України, 2018. 122 с.
3. Бондаренко П. В. Карта ризиків – як ефективний інструмент управління. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2083/1.pdf>.
4. Гриньова В.М. Організація виробництва: підручник. Київ : 2009. 582 с.
5. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. пос. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.
6. Денисенко М.П.:Організація та проектування логістичних систем: підручник / Левковець П.Р., Михайлова Л.І. 2010.336 с.
7. Дзямучич М. І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. Економічний форум. 2022. №2. С. 3-8.
8. Долгов А. П. Логістичний менеджмент фірми: концепція, методи та моделі: навчальний посібник / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. Бізнеспреса, 2019. 384 с.
9. Дудар Т. Г. Основи логістики : навч. посіб. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/34917-4-ABC-analz-ta-XYZ-analz-h-znachennyapri-viznachenn-logstichno-strateg-upravlnnya-zapasami.html>.
10. Ефективне функціонування складської системи. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/10048/1/09.pdf>.

11. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
12. Іваницька Т. Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв. *Економіка. Управління. Інновації*, 2018. 45 с.
13. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. 334 с.
14. Кислий В.М. Логістика: Теорія та практика: навч. посіб. / Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
15. Класифікація складських приміщень АКРІСлогістик: веб-сайт. URL: <http://acris.com.ua/ua/stati/klassifikatsiya-skladskikh-pomescheniy/>.
16. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*, 2019. 14 с.
17. Косарева Т. В. Логістична система: сутність дефініції. *Економіка АПК*, 2008. 34 с.
18. Костюк О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). С. 143–147.
19. Крамарева О. М. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: аналіз та стратегія розвитку. *Теорія та практика державного управління*, 2011. 407 с.
20. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 504 с.
21. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Львів, 2004. 440 с.
22. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум: підручник. Кондор, 2007. 356 с.
23. Кузьмін О. Є., Босак А. О., Дарміць Р. З. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності. Львів, 2009. 324 с.

24. Лазурко О.В. Заходи щодо вдосконалення складської діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2014. №8 (17). С. 140-142.
25. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій. Харків, 2020. 463 с.
26. Організація складського господарства на підприємстві. веб-сайт. URL: <http://ua-referat.com>
27. Основні проблеми функціонування складів: конспект лекцій. URL : <https://studopedia.org/5-4776.html>.
28. Офіційний сайт MindOnMap. URL : <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-decision-tree/>.
29. Офіційний сайт Wedex. URL : <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/>.
30. Офіційний сайт підприємства ТОВ "УКР-АВТО-ХОЛДІНГ". URL : <https://ukravto.ua/>
31. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*, 2012. 170 с.
32. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент : підручник / За ред. д-ра екон. наук проф. В. С. Пономаренка. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 482 с.
33. Потенціал підприємства: формування та оцінка. URL: <http://www.refine.org.ua/pageid-5425-3.html>.
34. Пушкар М. С. Логістичні системи підприємства: облік, аналіз та аудит: монографія. Тернопіль, 2017. 202 с.
35. Рибидайло А. А. та ін. Аналіз шляхів поліпшення складської логістики: збірник наук. Праць, 2016. С. 6.
36. Савіна Н. Б. Інвестування у логістичні системи. Львів, 2019. 326 с.
37. Седікова І. О. Дослідження логістичного потенціалу підприємств. *Економічний аналіз*, 2015. 135 с.
38. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх удосконалення. Львів, 2020. 23 с.

39. Сучасні тренди у сфері транспорту. URL: <https://trans.info/ua/kompaniya-girteka-robyt-stavku-na-polshhu-perevagy-velychezni-326968>
40. Сфера застосування стратегічного аналізу. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2010/16.pdf
41. Трідід О. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Трідід О. М., Таньков К. М. Харків, 2019. 224 с.
42. Турчіна С. Г., Дашутіна Л. О., Баценко Л. М. Управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного середовища. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2022. № 1 (3). С. 195–204. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3))
43. Тюріна Н.М. Логістика: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
44. Федоренко В.Г. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія./ за заг ред. Федоренко В.Г., Федулової Л.І. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2014. 346с.
45. Централізація і децентралізація організування логістичного менеджменту. URL: https://pidru4niki.com/72688/logistika/tsentralizatsiya_detsentralizatsiya_organizuva_nnya_logistichnogo_menedzhmentu
46. Чалюк Ю. О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. *Інтелект XXI*. 2020. №5. С.138–143.
47. Чанг Х.-Ю. Економіка інструкція з використання / Х.-Ю. Чанг; пер. з англ. А. Лапін. Київ : Наш формат, 2017. 400 с.
48. Чухрай М. Логістичне обслуговування: підручник для вузів. Львів, 2018. 292 с.

49. Шаповалова О. М. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. №16. С.224-228.
50. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства. Київ, 2020. 435 с.
51. Як побудувати успішний склад. URL: <https://forstor.ua/ua/customer-reference/skladskaya-logistika/skladskaya-logistika-kluch-uspeshnogo-upravlenia/>
52. Якименко Н. В. Логістичні центри як організаційна основа нових форм взаємодії. Харків, 2018. 160 с.
53. Ястремська О.М. Стратегічне управління інвестиційно-інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Інновації: проблеми науки і практики*: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 336с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства 2023

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.40	0.40
первісна вартість	1001	40.30	40.30
накопичена амортизація	1002	39.90	39.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	1 388.20	1 168.40
первісна вартість	1011	5 180.80	4 474.90
знос	1012	3 792.60	3 306.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 388.60	1 168.80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	10 421.20	10 754.20
у тому числі готова продукція	1103	10 194.10	10 603.40
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 410.50	1 681.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.50	6.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 589.20	12 761.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	8.00	57.60
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 070.00	4 833.00
Усього за розділом II	1195	27 502.40	30 094.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	28 891.00	31 263.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 600.00	5 600.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 649.00	10 747.00
Неоплачений капітал	1425	2 013.10	2 013.10
Усього за розділом I	1495	9 235.90	14 333.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	31.60	
Короткострокові кредити банків	1600	10 072.60	9 801.70

III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	3 458.70	3 101.30
розрахунками з бюджетом	1620	309.20	699.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	155.70	195.40
розрахунками зі страхування	1625	9.90	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	-2.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	5 773.10	3 330.50
Усього за розділом III	1695	19 623.50	16 929.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	28 891.00	31 263.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	130 168.70	66 563.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	106 478.70	49 197.90
Інші операційні доходи	2120	379.40	78.00
Інші операційні витрати	2180	16 064.60	13 450.70
Інші доходи	2240	5.50	3.40
Інші витрати	2270	1 780.00	1 362.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	130 553.60	66 644.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	124 323.30	64 011.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	6 230.30	2 633.30
Податок на прибуток	2300	1 132.30	474.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	5 098.00	2 159.30

Фінансова звітність підприємства 2022 РІК

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.40	0.40
первісна вартість	1001	40.30	40.30
накопичена амортизація	1002	39.90	39.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	1 864.90	1 388.20
первісна вартість	1011	5 163.40	5 180.80
знос	1012	3 298.50	3 792.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 865.30	1 388.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4 991.40	10 514.20
у тому числі готова продукція	1103	4 739.20	10 194.10
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 272.70	1 409.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4.90	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 970.90	12 478.70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	70.90	8.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 520.60	3 070.00
Усього за розділом II	1195	23 831.40	27 480.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	25 696.70	28 869.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 600.00	5 600.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 489.70	5 629.60
Неоплачений капітал	1425	2 013.10	2 013.10
Усього за розділом I	1495	7 076.60	9 216.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	215.60	78.50
Короткострокові кредити банків	1600	8 870.60	10 072.60
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	3 257.30	3 452.30
розрахунками з бюджетом	1620	256.90	297.70

у тому числі з податку на прибуток	1621	126.30	151.50
розрахунками зі страхування	1625	1.20	9.90
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 018.50	5 741.60
Усього за розділом III	1695	18 404.50	19 574.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	25 696.70	28 869.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	66 562.60	98 929.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	49 188.50	84 393.10
Інші операційні доходи	2120	78.00	710.10
Інші операційні витрати	2180	13 483.00	12 698.20
Інші доходи	2240	3.40	2.90
Інші витрати	2270	1 362.90	628.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	66 644.00	99 642.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	64 034.40	97 719.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 609.60	1 922.60
Податок на прибуток	2300	469.70	346.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 139.90	1 576.50