

Міністерство освіти і науки України

Національний університет "Львівська політехніка"

(назва вищого навчального закладу)

Інститут економіки і менеджменту

Кафедра маркетингу і логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____

д.е.н., проф. Назар ГЛИНСЬКИЙ

«25» 04 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу (проекту) студента групи МЕ-49 ОКР бакалавр

Цьорох Марія Романівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Логістика перевезень продукції ТОВ «СУІП
«Дольчі Фантазії»

(у разі виконання комплексної роботи в дужках вказується «комплексна робота (проект)»)

затверджена наказом ректора університету від « 9 » травня 2025 р. № 1672-4-08

2. Термін здачі студентом закінченої роботи (проекту) 11.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) науково-методичні на навчальні літературні
джерела за темою БКР, звітність за результатами діяльності підприємства,
оприлюднені статистичні дані, офіційні публікації в мережі Інтернет. підручники,
монографії, наукові публікації, електронні ресурси відповідно до теми роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Вступ 1. Особливості стратегічного управління транспортною логістикою

кондитерських виробів 2. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ

«СУІП «Дольчі Фантазії» 3. Стратегічні напрямки підвищення ефективності логістики

перевезень ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії» 4. Охорона праці. Висновок

5. Перелік графічного матеріалу 1. Стратегічні напрямки управління транспортною

логістикою підприємства 2. Система логістичного обслуговування споживачів

3. Фінансові показники підприємства ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії» 4. Детальний

розгляд витрат на логістику компанії ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії» 5. Вартість систем

супутникового зв'язку та навігації 6. Розрахунок економічної ефективності

впровадження системи моніторингу ланцюга поставок для ТОВ «СУІП «Дольчі

Фантазії» 7. Показники економічної ефективності реалізації проекту на підприємстві

ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії»

6. Перелік програмних продуктів, які належить використати в процесі розроблення

роботи (проекту) MS Office (Word, Excel) Power BI, Power Query

7. Консультанти роботи (проекту), із зазначенням розділів роботи кожного

Розділ	Консультант	Завдання видав		Завдання прийняв	
		підпис	дата	підпис	дата

8. Дата, коли завдання видано 25.04.2025 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів роботи (проекту)	Примітка
	Вступ	26.05.25-27.05.25	
	Теоретичний розділ	28.05.25-30.05.25	
	Аналітичний розділ	31.05.25.- 02.06.25	
	Рекомендаційний розділ	03.06.25- 07.06.25	
	Висновки	09.06.25-09.06.25	
	Ілюстративний матеріал	10.06.25	

Студент _____

(підпис)

Керівник проекту _____

(підпис)

Цьорох М.Р., Михайлик Н.І. (керівник роботи). Логістика перевезень продукції ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії». Бакалаврська кваліфікаційна робота. - Національний університет "Львівська політехніка", Львів, 2025.

Розширена анотація.

Розвиток кондитерської галузі в Україні набирає обертів. По даним на 2023 рік, в країні діє 833 кондитерські компанії. З них 68% становлять підприємства, що випускають сухарі, печиво та інші вироби з борошна, 22% виробляють шоколадні вироби, а решта займається виготовленням інших видів солодоців. Деякі з цих компаній увійшли до рейтингу Candy Industry 2022. Зокрема, «Рошен» посів 28 місце з обсягом продажів у 800 млн. дол., маючи 8 фабрик та 10 000 працівників. «Шоколадна фабрика Міленіум» з Дніпра зайняла 75 місце з продажами на 225 млн дол., 3000 працівників та 2 заводи. «Конті груп» розмістилася на 93 місці рейтингу [1].

Боротьба за лідерство серед кондитерських підприємств зводиться до створення оптимальних умов за п'ятьма ключовими елементами конкурентного середовища, які впливають на інтенсивність конкуренції та формують конкурентне поле для підприємства. Окрім п'яти факторів, визначених М. Портером, значний вплив на конкурентні переваги та конкурентоспроможність має також «шостий» елемент - державна політика у сфері регулювання конкуренції. Завдяки тому, що місцева кондитерська промисловість є однією з небагатьох, яка успішно конкурує як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, основний вплив на неї мають підприємства з українським капіталом [2].

На українському ринку представлено широкий асортимент кондитерських виробів, який характеризується різноманіттям та диференціацією. Ринок є висококонкурентним, з великим рівнем конкуренції між учасниками (34%) або дуже високим (35%), а також швидко розвивається і стабільний. Таким чином, можливо створити та підтримувати ціннісні пропозиції для споживачів за допомогою креативних маркетингових

комунікацій в інтернеті, що вимагає особливого підходу до ціноутворення. Е-логістика дозволяє покращити задоволення потреб споживачів у процесі дистрибуції кондитерських товарів [3].

Гуманітарна логістика відіграє ключову роль у забезпеченні необхідними товарами людей, які постраждали внаслідок різних криз, включаючи військові конфлікти. Українські логістичні компанії зробили значний внесок у подолання гуманітарної кризи на сході країни, виконуючи роль центрів збору фінансової та продовольчої допомоги та надаючи українцям безкоштовні логістичні послуги [4].

Логістичні канали розподілу відіграють вирішальну роль у створенні системи дистрибуції, забезпечуючи ефективне переміщення продукції від виробника до споживача. Вони охоплюють усі етапи доставки: від зберігання та транспортування до обробки замовлень і розподілу. Оптимізація цих каналів дозволяє зменшити час доставки, знизити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів [5].

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є логістика перевезень ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії».

Предметом дослідження є діяльність ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» та удосконалення його логістики перевезень.

Мета дослідження: дослідження має на меті теоретично обґрунтувати перспективні напрями удосконалення логістики перевезень та впровадження нових пропозицій у діяльність ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії». Аналіз базуватиметься на комплексній оцінці поточної логістичної стратегії та діяльності підприємства в реальних ринкових умовах.

Результати досліджень: запропоновано та обґрунтовано фінансовими показниками реалізацію концепції із застосування сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: стратегічне управління транспортною логістикою, транспортна логістика, аналіз транспортної логістики, управління ланцюгами поставок.

Перелік використаних літературних джерел:

1. Мохонько Г., Приліпота А. Особливості стратегічного управління транспортною логістикою кондитерських підприємств. Економіка та суспільство, №56, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-135> (дата звернення 12.05.2025).
2. Темченко О.А., Шевчук Н.А., Криштопа І.І., Салоїд С.В. Стратегічна оцінка ефективності логістичних рішень для підвищення конкурентних позицій підприємства. Ефективна економіка, №10, 2021. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/7.pdf (дата звернення 12.05.2025).
3. Касян С. Я., Бовсуновська Ю. М. Аналіз маркетингового ціноутворення і логістики на товари кондитерської компанії «ROSHEN». Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 165-річчю заснування університету та 70-річчю створення економічного факультету / за заг. ред. Ю. Губені, О. Лисюк, Б. Шувара, В. Крупи, Н. Маркович, Г. Батюк, Львів: Львівський національний університет природокористування, 2022. 369 с. URL: https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/89/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9A%D0%B0%D1%84_%D0%9F%D0%A2%D0%91_2022.pdf#page=49 (дата звернення 12.05.2025)
4. Гринів Н. Гуманітарна логістика як інструмент трансформації логістичних потоків в умовах воєнного часу. Економіка та суспільство, (56) 2023 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-4> (дата звернення 12.05.2025).
5. Вдовиченко В., Кузьмін А., Зінов'єв Д., Черепаха О., Воронцов Я. Варіативна оцінка транспортно-логістичної схеми розподілу товарів до торговельної мережі. Комунальне господарство міст, 4(185), 2024 р., с.235–243. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-4-185-235-243> (дата звернення 12.05.2025).

Tsiorokh M.R., Mykhaylik N.I. (supervisor). Logistics of transportation of products of LLC "SUIP "Dolchi Fantazii". Bachelor's qualification work. - National University "Lviv Polytechnic", Lviv, 2025.

Extended abstract.

The development of the confectionery industry in Ukraine is gaining momentum. According to data for 2023, there are 833 confectionery companies operating in the country. Of these, 68% are enterprises that produce crackers, cookies and other flour products, 22% produce chocolate products, and the rest are engaged in the manufacture of other types of sweets. Some of these companies were included in the Candy Industry 2022 rating. In particular, Roshen took 28th place with sales of 800 million dollars, having 8 factories and 10,000 employees. "Chocolate Factory Millennium" from Dnipro took 75th place with sales of 225 million dollars, 3000 employees and 2 factories. "Konti Group" took 93rd place in the ranking [1].

The struggle for leadership among confectionery enterprises comes down to creating optimal conditions for five key elements of the competitive environment that affect the intensity of competition and form a competitive field for the enterprise. In addition to the five factors identified by M. Porter, a significant impact on competitive advantages and competitiveness is also the "sixth" element - state policy in the field of competition regulation. Due to the fact that the local confectionery industry is one of the few that successfully competes in both domestic and foreign markets, the main influence on it is enterprises with Ukrainian capital [2].

The Ukrainian market offers a wide range of confectionery products, characterized by diversity and differentiation. The market is highly competitive, with a high level of competition between participants (34%) or very high (35%), and is also rapidly developing and stable. Thus, it is possible to create and maintain value propositions for consumers through creative marketing communications on the Internet, which requires a special approach to pricing. E-logistics allows you to improve the satisfaction of consumer needs in the process of distributing confectionery products [3].

Humanitarian logistics plays a key role in providing people affected by various crises, including military conflicts, with necessary goods. Ukrainian logistics companies have made a significant contribution to overcoming the humanitarian crisis in the east of the country, acting as centers for collecting financial and food aid and providing Ukrainians with free logistics services [4].

Logistics distribution channels play a crucial role in creating a distribution system, ensuring the efficient movement of products from the producer to the consumer. They cover all stages of delivery: from storage and transportation to order processing and distribution. Optimization of these channels allows to reduce delivery time, reduce costs and increase the level of customer service [5].

The object of research in the bachelor's qualification work is the logistics of transportation of LLC "SUIP "Dolci Fantazii".

The subject of research is the activities of LLC "SUIP "Dolci Fantazii" and the improvement of its transportation logistics.

Research purpose: the study aims to theoretically substantiate promising areas for improving transportation logistics and implementing new proposals in the activities of LLC "SUIP "Dolci Fantazii". The analysis will be based on a comprehensive assessment of the current logistics strategy and activities of the enterprise in real market conditions.

Research results: the implementation of the concept of using modern information technologies is proposed and substantiated by financial indicators.

Keywords: strategic management of transport logistics, transport logistics, analysis of transport logistics, supply chain management.

List of used literary sources:

1. Mokhonko, H., Prylipota, A. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia transportnoiu lohistykoiu kondyterskykh pidprijemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, №56, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-135> (data zvernennia 12.05.2025).
2. Temchenko O.A., Shevchuk N.A., Kryshtopa I.I., Saloid S.V.

Stratehichna otsinka efektyvnosti lohistychnykh rishen dlia pidvyschennia konkurentnykh pozytsii pidpriemstva. Efektyvna ekonomika, №10, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/7.pdf (data zvernennia 12.05.2025).

3. Kasian S. Ya., Bovsunovska Yu. M. Analiz marketynhovoho tsinoutvorennia i lohistyky na tovary kondyterskoi kompanii «ROSHEN». Orhanizatsiino-ekonomichni ta sotsialni skladovi rozvytku pidpriemnytstva: Zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoj 165-richchiu zasnuvannia universytetu ta 70-richchiu stvorennia ekonomichnoho fakultetu / za zah. red. Yu. Hubeni, O. Lysiuk, B. Shuvara, V. Krupy, N. Markovych, H. Batiuk, Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet pryrodokorystuvannia, 2022. 369 s. URL:

https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/89/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9A%D0%B0%D1%84_%D0%9F%D0%A2%D0%91_2022.pdf#page=49 (data zvernennia 12.05.2025)

4. Hryniv N. Humanitarna lohistyka yak instrument transformatsii lohistychnykh potokiv v umovakh voiennoho chasu. Ekonomika ta suspilstvo, (56) 2023 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-4> (data zvernennia 12.05.2025).

5. Vdovychenko V., Kuzmin A., Zinoviev D., Cherepakha O., Vorontsov Ya. Variatyvna otsinka transportno-lohistychnoi skhemy rozpodilu tovariv do torhovelnoi merezhi. Komunalne hospodarstvo mist, 4(185), 2024 r., s.235–243. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-4-185-235-243> (data zvernennia 12.05.2025).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ.....	14
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СУПІ «ДОЛЬЧІ ФАНТАЗІЇ».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СУПІ «Дольчі Фантазії».....	22
2.2 Аналіз та оцінка логістичної діяльності ТОВ «СУПІ «Дольчі Фантазії».....	32
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИКИ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТОВ «СУПІ «ДОЛЬЧІ ФАНТАЗІЇ».....	38
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	54
ВИСНОВОК.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Війна в Україні змінила всі аспекти життя, включаючи бізнес. Національний ринок кондитерських виробів, попри труднощі, демонструє стійкість. Українські виробники не лише продовжують працювати, а й перетворюють ризики на можливості, розширюючи свою присутність на зовнішніх ринках. Наприклад, у вересні 2024 року експорт шоколадної продукції зріс на 34,2% порівняно з серпнем, досягнувши 15,1 млн доларів. Попит на солодощі зростає і на внутрішньому ринку: у березні-травні 2024 року він зріс на 1,2% порівняно з аналогічним періодом 2023 року.

Однак війна вплинула на споживчі настрої. Українці почали економити, обмежувати себе та спрямовувати кошти на підтримку Збройних Сил України, а також мігрувати за кордон. Незважаючи на логістичні труднощі, уряд адаптувався та коригує поставки. Зростання експорту, зокрема кондитерських виробів, є пріоритетом для підтримки економіки, оскільки ця продукція має значну додану вартість. Хоча обсяги експорту ще не досягли довоєнного рівня (наприклад, у вересні 2024 року це було 4,144 млрд доларів порівняно з 6,394 млрд доларів у вересні 2023 року), стимулювання переробної промисловості є ключем до відновлення.

Важливо зазначити, що війна не зупинила українських виробників кондитерських виробів. Навпаки, їм вдалося перетворити існуючі ризики на значні можливості для професійного зростання. Це чітко видно в їх поверненні на розвинені та виході на нові зовнішні ринки. Зокрема, за даними Міністерства економіки України, у вересні 2024 року українські виробники експортували шоколадних кондитерських виробів на суму 15,1 млн доларів США, що на 34,2% більше, ніж у серпні 2024 року.

Крім того, під час війни попит на солодощі та кондитерські вироби демонстрував позитивну динаміку на внутрішніх ринках. Порівняно з березнем-травнем 2023 року, за аналогічний період 2024 року попит зріс на 1,2%, досягнувши 6,5% (проти 5,3% у попередньому періоді).

Однак, незважаючи на ці позитивні зміни, війна суттєво змінила споживчі настрої українців. Основними факторами впливу є:

- Значне скорочення фінансових можливостей, що змушує людей економити.
- Самостійно введені обмеження на щоденні витрати та продукти харчування з метою надання фінансової допомоги Збройним Силам України.
- Масштабна міграція громадян України за кордон у пошуках безпеки.

Ця бакалаврська робота має на меті теоретично обґрунтувати подальші кроки вдосконалення управління підприємством та впровадження новітніх інформаційних технологій у діяльність ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії».

Для досягнення цієї мети були визначені наступні дослідницькі завдання:

- представити загальний огляд ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»;
- виокремити ключові процеси, спрямовані на поліпшення бізнесу компанії.

Предметом дослідження є логістика перевезень продукції ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії».

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії».

Для реалізації бакалаврської роботи використано комплекс різноманітних методологічних підходів. Серед них: загальнонаукові методи (порівняльний аналіз, методи вимірювання), емпіричне дослідження, а також теоретичні методи пізнання, такі як детальний аналіз, абстрагування, систематизація та моделювання досліджуваних процесів.

У першому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи розглянуто стратегічні аспекти управління транспортною логістикою кондитерських підприємств.

У другому розділі роботи представлено детальне дослідження економічної та логістичної діяльності ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії».

У третьому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності логістики перевезень ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії».

У четвертому розділі йдеться про специфіку охорони праці на кондитерському підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

Ефективне функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від належно організованої логістики. До її основних завдань належать забезпечення ефективного постачання, оптимізація операційних витрат, надання високоякісного обслуговування клієнтів, ефективне управління запасами та обробка значних обсягів інформації. Управління логістичною діяльністю компанії вимагає постійного моніторингу та керівництва з боку менеджерів, із застосуванням сучасних оптимізаційних підходів. Удосконалення стратегічного управління транспортною логістикою дозволяє підприємству значно оптимізувати процес продажів та мінімізувати пов'язані з транспортуванням витрати.

Останні дослідження та публікації свідчать про значну увагу науковців до питань управління транспортною логістикою підприємств, включаючи стратегічні аспекти. Серед вчених, що досліджували цю проблематику, можна виділити Б. Анікіна, В. М. Беляєву, М. Григорак, А. Кальченка, Н. Р. Костюка, Є. Крикавського, Р. М. Скриньковського, О. М. Трідеда та інших.

Попри велику кількість наукових праць у галузі управління транспортною логістикою, питання, що стосуються специфіки її стратегічного управління на кондитерських підприємствах, все ще потребують подальшого вивчення. Для досягнення цієї мети буде проведено аналіз поточної ситуації на ринку кондитерських виробів, ідентифіковано проблеми в транспортній логістиці цих підприємств, виявлено наявні можливості та запропоновано рекомендації для їх вирішення.

Український ринок кондитерських виробів активно зростає. У 2023 році в країні функціонувало 833 кондитерських підприємства. За їхньою спеціалізацією, 68% займаються виробництвом борошняних виробів, таких як крекери та печиво, 22% зосереджені на шоколадній продукції, а решта виробляє інші види солодощів [2].

Серед провідних виробників шоколадної продукції варто відзначити такі компанії, як «Кондитерська корпорація Roshen», «Кондитерська фабрика АВК», «Світоч», «Mondelez Україна», «Шоколадна компанія «Мир»» та «Київ-Конті». У сегменті борошняних виробів лідерами є «Грона», «Рошен», «Konti», «Солодка Хатинка», «Кондитерська фабрика «Добробут»», «Łukasz» та «Biskopt-Chocolate».

Українські кондитери здобули міжнародне визнання, про що свідчить їхня присутність у рейтингу Candy Industry 2022. У 2022 році «Roshen» посів почесне 28-е місце, маючи обсяг продажів у \$800 млн, 8 фабрик та 10 000 працівників. «Шоколадна фабрика «Міленіум»» з Дніпра розмістилася на 75-му місці з продажами у \$225 млн, 3000 співробітниками та 2 заводами. «Конті Груп» зайняла 93-тю позицію в цьому ж рейтингу [4].

Виробництво кондитерської продукції в нашій державі корелює із зниженням вартості продукції, що зумовлено сильною конкуренцією на ринку (детальніше див. рис.1.1). Важливо розуміти, що кондитерські вироби не є життєво необхідними продуктами, і їхній попит чутливо реагує на соціально-економічну ситуацію в країні. Статистичні дані підтверджують значне скорочення виробництва кондитерських виробів після погіршення макроекономічних показників в Україні у 2014 році. Частково це було пов'язано з тим, що великі корпорації змогли ефективно заповнити звільнені ринкові ніші (табл. 1.1.).

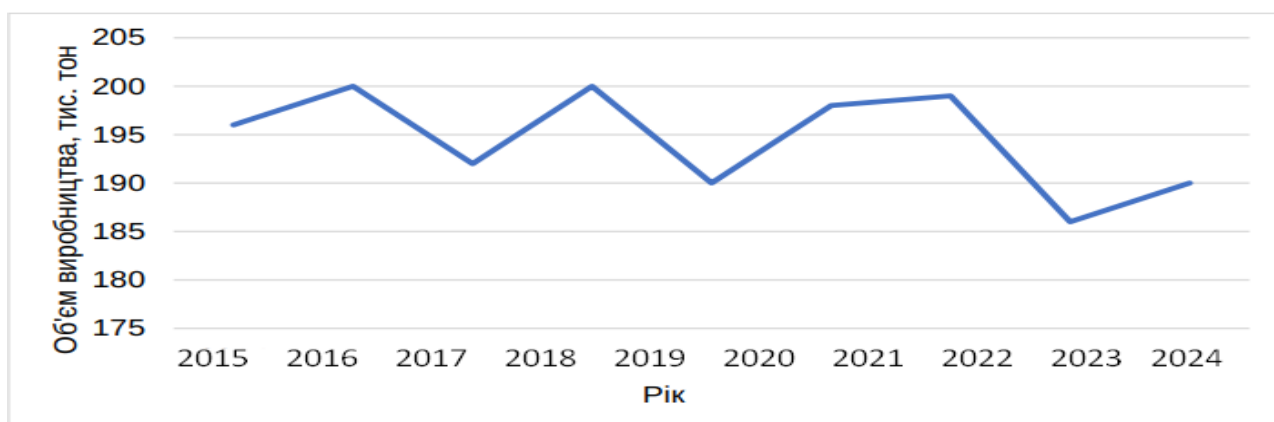


Рис. 1.1. Обсяг кондитерських виробів, вироблених українськими компаніям

Джерело: складено автором на основі [3]

Таблиця 1.1

Статистика виробництва кондитерських виробів за 2016–2024 роки

Назва продукту	Кількість виробленої продукції, тис. тонн								
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Солодке печиво	174	157	153	157	161	149	162	178	179
Вафлі та заготовки лисові	41	42	44	46	47	49	48	51	51
Брусковий шоколад	17	21	22	20	19	18	21	23	23
Цукерки шоколадні	82	72	74	74	72	80	79	82	84
Цукровмісні та какао вмісні вироби	73	77	73	69	72	78	81	79	78
Пастила, желейки, желюючі агенти, вироби з агар агар, зефірні вироби	31	33	34	32	31	29	28	30	30
Солодощі похідні, карамель, ірис, тофі...	71	76	74	76	78	76	77	79	79

Джерело: на основі даних Державної служби статистики України [3]

В Україні перевагу у логістиці кондитерських виробів надають автомобільному транспорту, що пояснюється його високою адаптивністю до різних умов, мінімальною залежністю від погоди, доступністю, здатністю підтримувати оптимальні умови для зберігання продукції (такі як температура та вологість), швидкістю реагування на зміни маршрутів, високим рівнем безпеки та легкістю інтеграції з іншими видами транспорту. Однак, існують і значні виклики: часті пробки, ризик ДТП, незадовільний стан більшості доріг, обмеження пропускнуої спроможності, складнощі, пов'язані з міжнародними перевезеннями, та негативний вплив на навколишнє середовище.

Основні проблеми, з якими стикаються кондитерські компанії у сфері транспортної логістики, включають нестабільність цін на паливо, значні витрати на утримання автопарку, ризик псування продукції через несумісність температурного режиму, труднощі, пов'язані з митним оформленням, та загальну нестабільність транспортної інфраструктури. Воно забезпечує ефективну доставку свіжої продукції до місць продажу, допомагає

зберігати якість, скорочувати час доставки та підвищувати задоволеність клієнтів. Загалом, стратегічне керування логістикою передбачає встановлення довгострокових цілей та їх досягнення, адаптуючись до внутрішніх можливостей та зовнішнього середовища. Його мета – створити динамічну систему для зростання конкурентоспроможності та довгострокового процвітання.

Біліченко В.В., Буренніков Ю. Ю., Романюк С. А.Т. розглядають стратегічне керування транспортною логістикою як процес розроблення та впровадження довгострокових планів для оптимізації транспортних мереж та систем постачання, що є вирішальним для ефективності та конкурентоспроможності компанії. Це управління включає аналіз логістичних процесів, визначення ключових показників ефективності, розробку та керування ланцюгами поставок, транспортними потоками, витратами та ризиками.

Стратегічне керування транспортною логістикою безпосередньо вирішує проблеми та сприяє ринковому успіху кондитерських компаній, зокрема через:

- Забезпечення своєчасної доставки сировини та готової продукції для задоволення потреб клієнтів.
- Оптимізацію ланцюга поставок, включаючи вибір найкращих маршрутів, складів та способів доставки.
- Зниження витрат для збільшення прибутковості та конкурентоспроможності.
- Мінімізацію ризиків (затримки, втрати, пошкодження) та забезпечення спеціальних умов транспортування (температурний режим, захист упаковки), особливо для продукції з коротким терміном придатності.

Кондитерським компаніям в Україні рекомендується оптимізувати транспортні мережі, ефективно керувати запасами, впроваджувати технології Інтернету речей, раціоналізувати витрати та використовувати екологічно чисті види транспорту. Ефективність цих стратегій оцінюється за допомогою

показників, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони та приймати обґрунтовані рішення для оптимізації доставки.

Для аналізу стану та вирішення проблем транспортної логістики кондитерських компаній розроблена алгоритмічна модель стратегічного керування. Цей алгоритм, поділений на етапи "оцінка існуючого керування", "пошук проблем" та "прийняття управлінських рішень", передбачає співпрацю аналітичного, логістичного, моніторингового відділів та керівництва. Метою є визначення поточного рівня стратегічного планування, аналіз впливу рішень та факторів, пошук альтернатив, тестування методів оптимізації та виявлення проблем існуючого керування.

Таблиця 1.2

Стратегічні напрямки управління транспортною логістикою підприємства

Стратегічний шлях до управління транспортною логістикою діяльністю	Характеристика та ключові елементи
Удосконалювання транспортних мереж: – Складання ідеальних маршрутів та схем перевезень. – Застосування новітніх технологій для оліпшення планування маршрутів та вибору засобів перевезення.	Система управління транспортом, End2End, геоінформаційні системи.
Оптимізація управління запасами: Зниження обсягів запасів за рахунок точного прогнозування попиту та удосконалення рівня запасу на всіх етапах ЛП.	застосування: ABC-аналіз, стратегія JiT, та старатегія WMS.
Застосування IoT технологій: Інтеграція датчиків та засобів зв'язку для забезпечення інформації в реальному часі про місцезнаходження та технічний стан ТЗ, вантажів, а також контроль за умовами берігання.	Використання Інтернету речей та системи GPS
Раціональне управління витратами: Зниження витрат на паливо, обслуговування, інфраструктуру та інші компоненти логістичної мережі.	Використання RFID, зменшення логістичних витрат через оптимізацію управління попитом, вдосконалення управління запасами, та контроль за транспортними витратами.
Залучення екологічних ініціатив у логістиці: Промоція та впровадження екологічно безпечних транспортних та логістичних рішень для мінімізації впливу на довкілля.	Екологічно чисті способи транспортування, альтернативи традиційному паливу, екологічний друк деталей для транспортних засобів.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Ключові показники ефективності стратегічного управління транспортною
логістикою

Індикатор	Формула	Інтерпретація
Фінансові показники		
Дохід від інвестицій	$ROI = \frac{\text{Дохід від інвестицій} - \text{Інвестиційні витрати}}{\text{Інвестиційні витрати}}$	Зосереджує увагу на загальному обсязі прибутку або збитку, отриманих від інвестицій в логістичну інфраструктуру, транспортні засоби тощо. Високий показник свідчить про ефективність вкладень у транспортну логістику.
Дохід від активів	$ROA = \frac{\text{Дохід}}{\text{Сумарна вартість активів}}$	Оцінює, наскільки ефективно використовуються активи компанії, включаючи транспортні засоби, для генерації доходу.
Прибуток з власного капіталу	$ROE = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Власний капітал}}$	Аналізує ефективність використання власного капіталу в транспортній логістиці. Цей показник демонструє, як прибуток створюється з кожної гривні власного капіталу. Його розмір підкреслює, наскільки ефективно використовується власний капітал для заробітку.
Логістичні показники		
Витрати на логістику порівняно з доходом	$\frac{\text{Витрати на логістику}}{\text{Загальний дохід}} * 100\%$	Показує відношення між витратами на логістику та загальним доходом фірми. Великі витрати на логістику у відношенні до доходу можуть вказувати на низьку ефективність логістичних процесів.
Вартість логістики на одиницю продукції	$\frac{\text{Витрати на логістику}}{\text{Обсяг виготовленої продукції}}$	Дозволяє оцінити, скільки коштує логістика для кожної одиниці виробленої продукції або обслуговування клієнта. Це дає змогу порівнювати логістичні витрати між різними продуктами або клієнтами.
Час пдоставки	Час на обробку та підготовки замовлення + час транспортування + час очікування	Вказує необхідний час для доставки товарів від виробника до споживача. Зменшення часу доставки може збільшити задоволеність клієнтів скоротити запаси на складі
Ефективність використання транспорту	$\frac{\text{Об'єм вантажу перевезений транспортним засобом}}{\text{максимально можливий об'єм вантажу який може перевозити цей же транспорт}} * 100\%$	Оцінює ефективність використання транспорту для транспортування вантажів. Більш високі показники свідчать про краще планування маршрутів та зменшення витрат.

Продовження табл. 1.3

Заборгованість за доставку	Кількість недоставлених або невідправлених товарів/загальну кількість замовлень*100%	Визначає точність і своєчасність доставок клієнтам. Висока доставкова точність є ключовою для задоволення потреб клієнтів.
Індекс виконаних замовлень	Успішно завершені замовлення / загальна кількість замовлень *100	Цей показник виражений у відсотках і показує надійність та точність обробки замовлень. Вищий індекс виконаних замовлень говорить про вищу якість обслуговування клієнтів і може сприяти їхньому задоволенню. Низький індекс може свідчити про проблеми з обробкою замовлень та негативно впливати на репутацію компанії
Ефективність стратегічного управління		
Індекс стратегічної конкурентоздатності компанії	Різниця між потенціалом створення та знищення організації, поділена на потенціал створення	Інтегральний показник, що відображає ефективність стратегічного керування компанією та її здатність конкурувати на ринку.

Джерело: складено автором на основі [4; 6]

Пропонована модель має на меті глибоке удосконалення стратегічного керування транспортною логістикою на підприємствах кондитерської галузі, що критично важливо для збереження їхніх конкурентних переваг та зростання ефективності на ринку солодошів.

Дослідження виявило, що ринок кондитерських виробів в Україні перебуває у фазі активного розвитку. Згідно з даними 2023 року, в країні діяло 833 кондитерські підприємства, більшість з яких розташовані у Київській та Дніпропетровській областях. Логістика розподілу товарів виступає як ключова складова їхньої діяльності.

У контексті доставки готової кондитерської продукції, перевагу віддають автомобільному транспорту. Цей вибір пояснюється його перевагами: висока мобільність, мала залежність від погодних умов, широка доступність, здатність зберігати якість продукції (зокрема, температурний режим), та можливість комбінування з іншими видами транспорту. Проте, існують і об'єктивні недоліки, такі як – природні катаклізми, дорожні затори, аварії, поганий стан дорожньої інфраструктури, обмежена пропускна спроможність, труднощі з

міжнародними перевезеннями та вплив на екологію.

Визначено комплекс критеріїв та стратегічних напрямів для керування транспортною логістикою, впровадження яких сприятиме значному зростанню ефективності роботи кондитерських підприємств. Ці заходи включають оптимізацію транспортних шляхів, забезпечення безпеки перевезень, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, скорочення часових та фінансових витрат, уникнення різноманітних ризиків та підвищення точності слідкування за товаром.

Розроблена алгоритмічна модель стратегічного керування транспортною логістикою на кондитерському підприємстві забезпечує структурований підхід до впровадження системних вдосконалень. Таким чином, стратегічне керування транспортною логістикою в сфері кондитерської продукції не обмежується лише забезпеченням своєчасної та якісної доставки продукції до споживачів, а й слугує важливим інструментом для збільшення прибутків, підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позитивного іміджу на ринку.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СУП «ДОЛЬЧІ ФАНТАЗІЇ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»

ТОВ "СПІЛЬНО УКРАЇНСЬКО-ІТАЛІЙСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "Дольчі Фантазії", що розпочало свою діяльність у 2017 році, займається створенням та розповсюдженням кондитерських шедеврів. На чолі стоїть Фіголь Богдан Васильович, з кодом ЄДРПОУ- 41426064, статутний капітал складає 200 000,00 грн, а адреса - Україна, Пустомитівський р-н, Львівська обл., село Солонка, Автодорога «Київ-Чоп».

Головна сфера діяльності:

46.36 Оптовий продаж цукерок, шоколаду та інших кондитерських виробів.

Додаткові напрямки роботи:

Випікання хліба та хлібних виробів; створення борошняних кондитерських виробів, тортів і пиріжків з коротким терміном зберігання, Виробництво сухариків та сухого печива; виготовлення борошняних кондитерських виробів, тортів і пиріжків з довгим терміном зберігання, Оренда офісного обладнання, включаючи комп'ютери, Оренда іншого обладнання та товарів, не зазначених вище, Роздрібний продаж хлібобулочних виробів, борошняних та цукрових кондитерських виробів у спеціалізованих магазинах, Купівля та продаж власної нерухомості, Оренда та управління власною або орендованою нерухомістю, Оренда легкових автомобілів і автотранспортних засобів, Оренда вантажних автомобілів, Вантажні автомобільні перевезення.

Асортимент ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» налічує понад 150 найменувань у семи категоріях борошняних виробів, включаючи вафлі, печиво, кекси, бісквітні коржі, рулетики та вафельні й шоколадні цукерки.

Компанія має широку дистриб'юторську мережу з понад 50 партнерів по всій Україні, а також експортує продукцію до 20 країн світу. Солодощі ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» представлені у більш ніж 30 000 торгових точках України, включаючи великі роздрібні мережі (АТБ, Велика Кишеня, Ашан, Сільпо, Фора, VARUS, Novus тощо) та мережі АЗС (KLO, ОККО).



Рис. 2.1 – Логотипи торгових мереж, де представлені товари підприємства ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємство ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» співпрацює з відомими торговельними мережами, виробляючи продукцію під їхніми власними торговими марками. Це підтверджує високу якість продукції, надійність виробничих потужностей та поставок, а також гнучкість підприємства у прийнятті рішень на користь партнерів. Завдяки цілеспрямованій стратегії позиціонування, з 2018 року ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» вийшло на міжнародний ринок.

Виробничі потужності ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» включають два заводи:

- Перша кондитерська фабрика, яка увійшла до складу компанії у 2017 році. Після приєднання була проведена масштабна реконструкція виробничих ліній (печива, карамелі, цукерок) та повна модернізація обладнання. Сьогодні фабрика виробляє цукерки, цукрове печиво, вафлі, карамель та драже. Річний обсяг виробництва становить 85 тисяч тонн, і виробництво постійно модернізується та розширюється, а асортимент продукції оновлюється [18].

- Друга кондитерська фабрика, яка у 2020 році фабрика увійшла до складу ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», що призвело до генеральної реконструкції та модернізації виробничого обладнання. У 2021 році її продуктивність сягала 23

тисяч тонн на рік.

Аналіз логістичної діяльності компанії базується на понятті матеріальних потоків, що охоплюють сукупність товарів та матеріалів, які переміщуються та обробляються в певний період. Для ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», матеріальний потік — це сировина (какао-боби, борошно, цукор, джеми тощо), що постачається для подальшої переробки у готову продукцію.

Крім матеріальних, логістична система компанії також враховує фінансові потоки (надходження та відтік коштів, пов'язані зі змінами власного та позикового капіталу) та потоки послуг. Потік послуг включає всі необхідні послуги для транспортування, зберігання та продажу кондитерських виробів ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», що супроводжують матеріальні потоки та відбуваються під час переходу від одного технологічного процесу до іншого. Схематичне представлення логістичної системи ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», можна побачити на рис. 2.2.

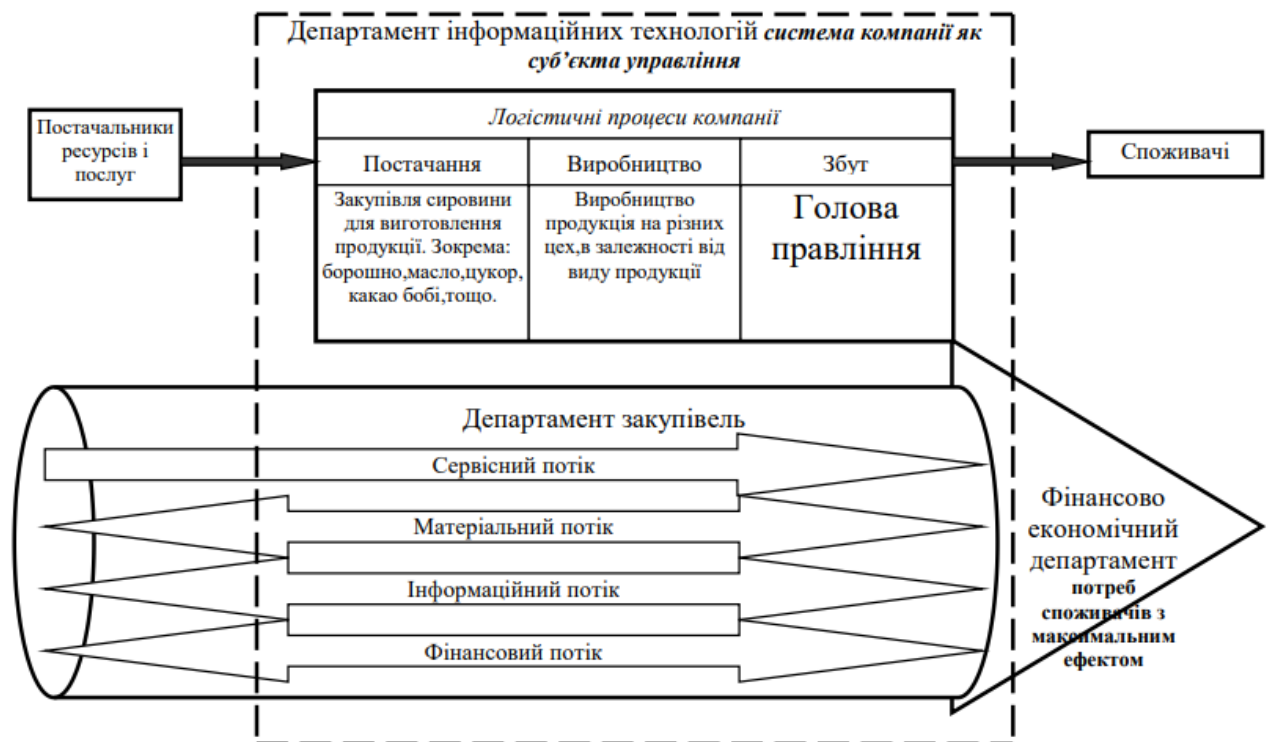


Рис. 2.2 Система логістичного обслуговування споживачів

Джерело: [17, 28]

Аналіз українського кондитерського ринку свідчить про те, що поточний рівень споживання становить 15 кг на особу на рік, що є нижчим за

середньоєвропейські показники (22-25 кг/рік). Переважна більшість попиту покривається вітчизняними виробниками. Історично, ключовим експортним напрямком були країни СНД, проте частка експорту в цьому регіоні значно знизилася: з 94% у 2012 році до 55% у 2018 році, а з 2020 року відбувся різкий спад, який призвів до повного припинення експорту до СНД у 2022 році, що негативно позначилося на галузі. Водночас, доступ до європейського ринку залишається вкрай обмеженим через високі митні тарифи (від 50%), і ця ситуація не змінна навіть на тлі повномасштабної війни в Україні [8, 30].

Компанія ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» активно нарощує свою присутність на ринку України. До 2024 року її виробництва можна буде знайти в 400 роздрібних точках по всій країні. ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» реалізує амбітну інвестиційну стратегію, метою якої є не лише збільшення частки на ринку, але й укріплення довготривалих позицій компанії та розширення лінійки продукції. Великі обсяги виробництва дозволяють компанії випускати широкий спектр кондитерських виробів, задовольняючи потреби різних сегментів ринку та цінкових категорій. Щоб краще зрозуміти масштаби діяльності ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», нижче представлено дані про обсяги виробництва та родажу основних видів продукції за 2024 рік. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» у 2024 році

№	Тип продукту	У натуральній формі (фізична одиниця виміру)	У грошовому виразі (тис. гривень)	У % до всієї реалізованої продукції
1	Шоколад	7564	431014	14
2	Печиво	63705	639869	21
3	Цукерки	42680	830149	27
4	Вафлі	18531	352826	11
5	Десерт	8143	230538	7
6	Карамель	16635	186194	6
7	Гаргалетки	3902	56985	2
8	Бісквіт	4877	127062	4

9	Мармелад	630	7267	0,001
10	Кондитерські вироби	4794	191923	6
11	Драже	1847	26628	1
12	Крекер	1824	5615	0,20
	Всього	178 352	2 997 450	100

Джерело: [18]

Для детальнішого аналізу діяльності компанії та визначення впливу окремих факторів було проведено PEST-аналіз, який представлено в табл.2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз компанії ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» в Україні

Фактор	Прояв фактору	Тенденція розвитку	Характер впливу на підприємство: «+»-позитивний, «-»-негативний
Політико-правові фактори			
Інвестиційна непривабливість регіоні/країни	Індекс інвестиційної привабливості України понизився на 0,95 до рівня 2,56 за п'ятибальною шкалою, цена рівні 2009 року	Посилення	«-»-неможливість додаткові інвестиції, через низький рівень довіри до країни
Законодавча нестабільність	Зміни у владі=зміни у законодавстві	Посилення	«-»-некомпетентність органів влади у формуванні законотворчості, що фактором нестабільності зовнішньої політики
Економічні фактори			
Значний діапазон коливань цінової пропозиції сировини та матеріалів	Значне зростання цін основних складників, таких як цукри	Посилення	«-»-ростання ціни продукції прямопропорційно втраті клієнтів; «+»-підняття ціни має на меті підняття прибутку

Рівень інфляції	Збільшення індексу інфляції до 112,1% у 2024р. Та прогноз на 2025 від мінфіну 104,3%	Стабілізація	«+»-збільшення паритету купівельної спроможності; «+»-зниження ціни сировинної бази, а як наслідок і ціни для споживача
Курс валют	Курсова різниця основних валют, нестабільність фондових ринкув	Нестабільність	«+»- одержання більшої вигоди при різниці курсу продажів за кордон; «-»-збільшення курсу валют тягне підняття цін
Соціокультурні фактори			
Потреба населення у здоровому харчуванні	Збільшується значення натуральної продукції без додавання ГМО	Посилення	«+»-вся продукція компанії ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії»
Викиди/Забруднення навколишнього середовища	Додержання норм сталого розвитку, виконання вимог і стандартів щодо екологічності	Посилення	«-»-витрати на утилізування зростають; «+»-мінімізація викидів та фактор екологічності = формування позитивного іміджу фірми
Демографія	Невпинне та швидке старіння нації, перевищення смертності над народжуваністю	Посилення	«-»- підештовування продукції під вікові потреби соціуму
Технологічні фактори			
Використання нових технологій	Використання інновацій	Посилення	«-»-впровадження ноу-хау дорогий процес, до того ж швидко змінюється; «+»-інновація – сильна конкурентна перевага

Інвестиції в ІТ	Збільшення інвестицій у різні технологічні розробки, для збільшення ефективності виробничого процесу	Посилення	«+»-виробництво якісної продукції; «+»-можливість знизити собівартість за рахунок зниження витрат на виробництво
Висококваліфіковані працівники у сфері НДДКР	Високі вимоги до персоналу, особливо у галузі НДДКР. Підбір кращих працівників.	Посилення	«-»-високі витрати на оплату праці та підвищення кваліфікації персоналу

Джерело: складено автором

PEST-аналіз є аналітичним інструментом у сфері маркетингу, призначеним для ідентифікації та оцінки впливу на діяльність підприємства ключових макросередовищних факторів, а саме: політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) аспектів.

Таблиця 2.3

Оцінка сили впливу факторів на діяльність підприємства ТОВ «СУП
«Дольчі Фантазії»

Фактор	Ймовірність прояву (0-1)	Значимість фактору (1-5)	Загальна оцінка впливу фактору	Можлива реакція
Політико-правові фактори				
Нестабільність політичної ситуації	0,4	5	2	Переговори з урядом, пошук додаткових угод
Інвестиційна непривабливість країни	0,3	4	1,2	Залучення додаткових інвестицій та створення відповідних умов
Нестабільність законодавства	0,3	3	0,9	Підтримувати свою продукцію у відповідності до міжнародних норм і діяти в рамках закону
Всього:			4,1	

Нестабільність законодавства	0,3	3	0,9	Підтримувати свою продукцію у відповідності до міжнародних норм і діяти в рамках закону
Всього:			4,1	
Економічні фактори				
Нестабільність цін на сировину	0,5	5	2,5	Пошук постійних постачальників, та підписання довгострокових угод
Рівень інфляції	0,3	5	1,5	Використання даної ситуації, коли інфляція зменшилась, щоб збільшити попит
	0,2	4	0,8	Планувати можливі зміни курсів валют
Всього:			4,8	
Соціокультурні фактори				
Потреби населення у здоровому арчуванні	0,4	3	1,2	Використовувати натуральну сировину
Забруднення навколишнього середовища	0,3	3	0,9	Застосовувати очисні системи та утилізувати відходи
Демографічна ситуація в Україні	0,3	4	1,2	Дослідження ринку, його потреб. Вивчення особливостей потреб різних вікових категорій
Всього:			3,3	
Технологічні фактори				
Використання нових технологій	0,4	4	1,6	Додаткові розробки в R & D, пошук нових технологій
Інвестиції в ІТ	0,3 5	3	1,05	Приділяти увагу інвестиціям у інновації, щоб втриматися на конкурентному ринку
Висококваліфіковані працівники у сфері НДДКР	0,2 5	4	0,75	Підбір висококваліфікованого персоналу.
Всього:			3,4	

Джерело: складено автором

За результатами PEST-аналізу, економічні фактори є найвпливовішими для ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», хоча компанія також уважно стежить за політичними та правовими змінами, щоб оперативно на них реагувати.

Стратегія ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» не обмежується лише модернізацією виробництва та впровадженням нових технологій. Компанія також активно інвестує у навчання та розвиток персоналу [26]. Важливим

аспектом є ретельний процес пошуку та відбору кандидатів, оскільки формування професійної команди, здатної виконувати поставлені завдання, є ключем до комерційного успіху ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії».

Загальну організаційну структуру компанії ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» можна побачити на рис. 2.3.

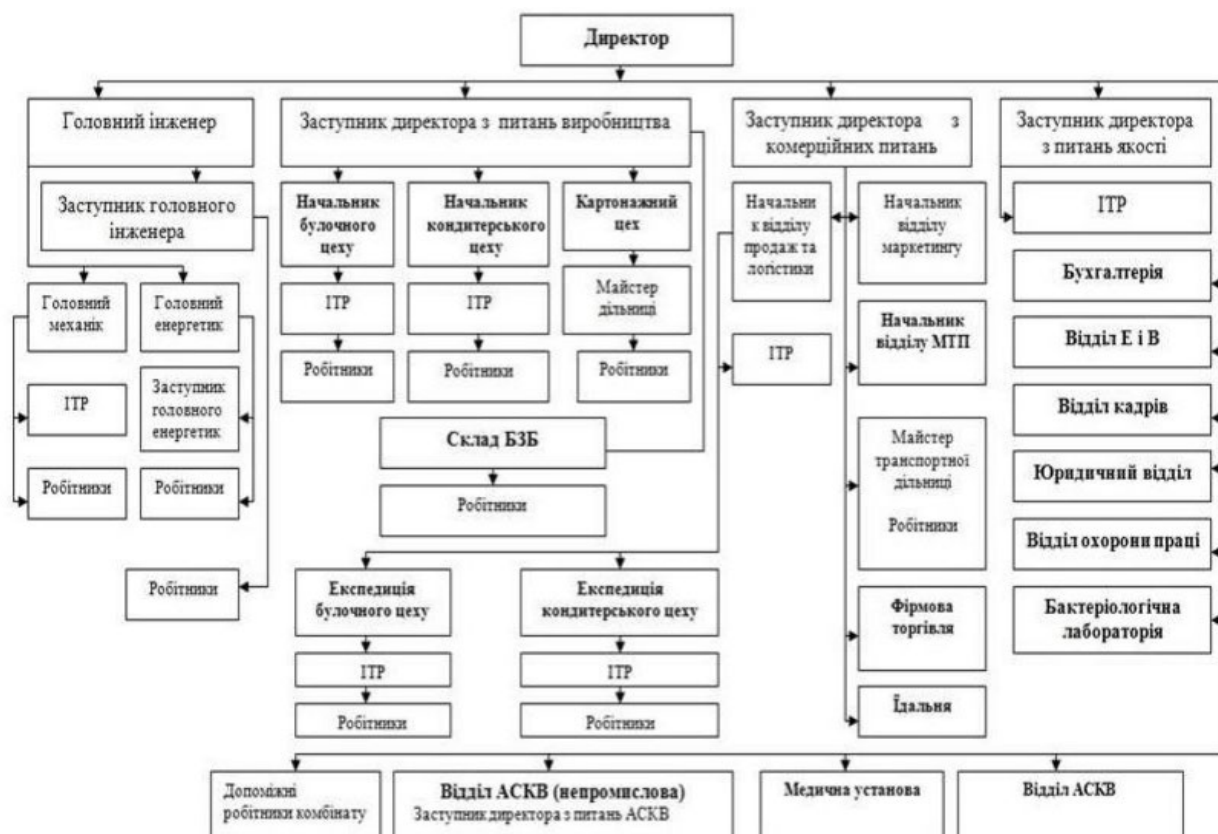


Рис.2.3 Організаційна структура управління підприємства ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»

Джерело: [18]

Збутова політика ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» спрямована на максимально швидке доведення продукції від виробника до споживача через усі можливі канали, а також на забезпечення широкої присутності асортименту в торгових точках [18, 30]. Продукція компанії реалізується як на внутрішньому, так і на експортному ринках.

В Україні продукція компанії розповсюджується через широку дистриб'юторську мережу, яка використовує регіональні склади та охоплює всі області. Це призвело до необхідності співпраці з іншими організаціями ("КОНТИ"), представниками малого бізнесу та окремими споживачами. Хоча

український ринок є пріоритетним для підприємства, його продукція також успішно реалізується в країнах Балтії та Молдові. Існують амбітні плани щодо подальшого розширення присутності кондитерських виробів на інших зовнішніх ринках [30]. Дистриб'ютори, що співпрацюють з компанією, представлені в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Дистриб'ютори, які співпрацюють з підприємством ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»

Назва	Країна	Назва	Країна
ТОВ «Атлант-Опт»	Україна	ТОВ «Супутник»	Україна
ТОВ «Солодке життя»	Україна	ТОВ «Солана»	Україна
«Короглу 2001»	Азербайджан	ПП «Аванта-Трейд»	Україна
ТОВ «Співдружність»	Україна	ПП «Юнілодекс»	Україна
ТОВ «Ровекс»	Україна	ПП «Сад»	Україна
Shastlas Ltd	Литва	ТОВ «Рах-2021»	Молдова
Castilla enterprises LTD	Ізраїль	Номункондитер ХХК	Молдова

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розроблена компанією система продажів не тільки дозволяє швидко реагувати на зростаючий попит, але й оперативно інформувати відділ маркетингу про зміну споживчих вподобань. Цей прямий зв'язок з клієнтами дає змогу компанії виробляти продукцію, що максимально відповідає вимогам ринку.

Таблиця 2.5

Фінансові показники підприємства ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»

Роки	2022	2023	2024
Дохід	378 716 200 ₴	465 965 900 ₴	631 332 000 ₴
Чистий прибуток	6 286 100 ₴	13 062 700 ₴	6 230 000 ₴
Активи	61 517 900 ₴	74 621 500 ₴	116 162 000 ₴
Зобов'язання	52 966 100 ₴	59 861 300 ₴	96 359 000 ₴
Кількість працівників	169	147	160

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Незважаючи на війну, фінансовий стан компанії ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» є стабільним, демонструючи тенденцію до стабілізації з більшістю показників у межах норми. Хоча значне покращення, що розпочалося після

2022 року, було перерване у 2022 році через повномасштабне вторгнення, компанія вистояла завдяки впровадженню нової виробничої лінії та адаптації до інших ринкових сегментів. Наслідком поточної ситуації в Україні є залежність підприємства від зовнішнього фінансування. Проте, загалом, фінансові показники ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії» дають йому змогу виходити на міжнародні ринки, маючи для цього ресурси та потенціал. Основним інструментом для досягнення цих цілей стане інтегрована система моніторингу ланцюгів поставок.

2.2 Аналіз та оцінка логістичної діяльності ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії»

Логістичний ланцюг підприємства, що включає географічно розподілені точки для закупівлі, обробки, зберігання та продажу ресурсів, готової продукції та напівфабрикатів, а також канали їх переміщення [17], вимагає чіткого визначення меж, елементів та зв'язків.

Загалом, логістичний ланцюг об'єднує постачальників із центральною компанією. У виробництві він являє собою сукупність внутрішньовиробничих ланок, які забезпечують рух матеріальних ресурсів та готової продукції до складів. У сфері дистрибуції готової продукції цей ланцюг зв'язує виробника/постачальника з кінцевою точкою продажу. Структура ланцюга поставок ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії» типова для харчових компаній і з'єднує виробника готової продукції з кінцевим споживачем.

Визначення структури мережі передбачає ідентифікацію її учасників. Це всі компанії або організації, з якими центральне підприємство співпрацює прямо чи опосередковано — через своїх постачальників або споживачів, від місця виробництва до місця споживання продукції. Важливо розрізняти первинних та вторинних учасників. Первинні учасники, як правило, є незалежними компаніями або стратегічними підрозділами, які фактично виконують операційні та/або управлінські функції для обслуговування конкретного клієнта чи ринку.

Управління ланцюгом поставок на підприємстві розуміється як

безперервний моніторинг та керівництво процесом від "замовлення клієнтів" до "отримання клієнтом". Це охоплює обробку замовлень, планування, закупівлі у постачальників, складування та продажі, як показано на рис. 2.4.

Забезпечення безперервності ланцюга поставок є ключовим фактором успіху. Для цього необхідно створити безперервну систему управління, яка сприятиме посиленню конкурентоспроможності та збільшенню прибутку як загалом, так і в кожному окремому напрямку. Для "Петрус Кондитер" оптимальним робочим процесом є "замовлення-доставка", отже, основним об'єктом управління є структурні елементи ланцюга поставок.

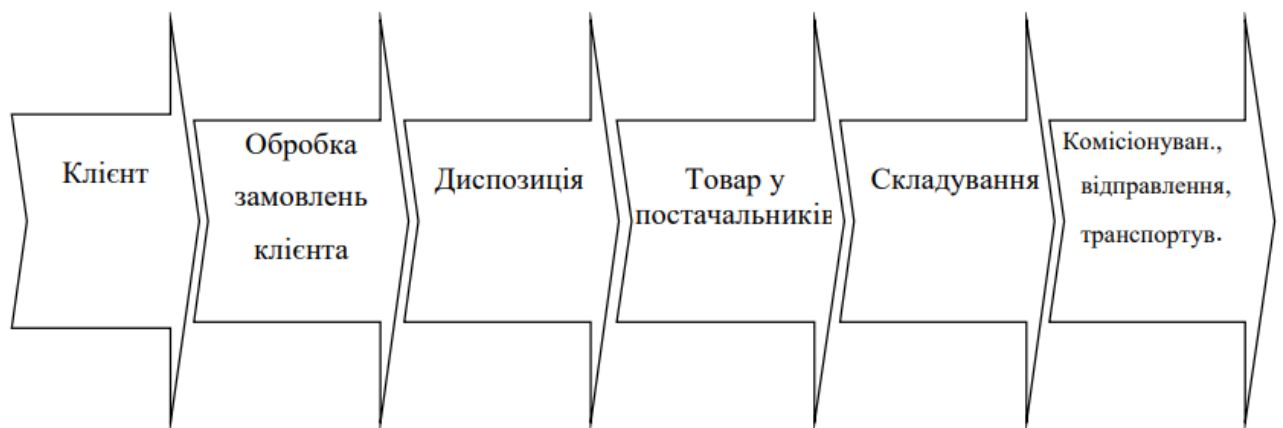


Рис.2.4 Управління ланцюгом постачання ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії»

Джерело: складено автором

Логістична система ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії» є "витягуючого" типу, що означає пріоритет у задоволенні потреб клієнта. Замовлення можуть надходити різними каналами (особисто, факсом, електронною поштою, через Інтернет). Шлях замовлення включає кілька контрольних точок: відділ обробки замовлень, де узгоджується дата поставки з заводом (який готує та відвантажує продукцію), а потім товари прямують на склади в Україні, де відбувається митне оформлення. Фінальний етап – це комплектація, пакування, підготовка до відвантаження та доставка безпосередньо клієнту. Компанія ретельно управляє всіма процесами та зв'язками у своєму логістичному ланцюзі.

Цю діяльність підтримує надійна, масштабована та гнучка ІТ-система, що є основою компанії. Вона складається з ретельно організованих підсистем із чіткими інтерфейсами, інтегруючи широкий спектр програмних продуктів. До

них належать рішення для управління документами, забезпечення управління, інформаційної підтримки, комунікацій, організації колективної роботи та інші технологічні інструменти. Система моніторингу ланцюга поставок ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» об'єднує різноманітні джерела інформації, включаючи Інтернет, державні ресурси, спеціалізовані служби, ІТ-системи всіх учасників ланцюга, внутрішню ІТ-систему з модулем SCM, а також систему моніторингу транспорту, розроблену спільно з експедиторами.

Основні функції цієї інтегрованої системи:

- Моніторинг логістичних показників та обмін інформацією в ланцюзі поставок.
- Електронний контроль та супутниковий моніторинг вантажів і транспорту.
- Надання логістам інформації про процеси, використання систем автоматичної ідентифікації вантажів та підтримка технологій перевезення.
- Повідомлення про наближення вантажу до контрольних пунктів та доступ учасників до супровідної інформації (база даних).
- Забезпечення прозорості операційних систем ланцюгів поставок у реальному часі та відображення показників ефективності/зведених даних на одній панелі керування.
- Уніфіковане управління подіями та сповіщеннями, інформування керівництва про нестандартні ситуації.
- Надання пакетів контролю, усунення та запобігання наслідкам несприятливих подій.
- Доставка внутрішніх повідомлень про складські операції, управління складом, персоналом та запасами.
- Налаштування індивідуальних сповіщень для різних категорій користувачів (керівників складів, менеджерів).
- Надання інформації про події в ланцюгу поставок та надсилання повідомлень постачальникам, клієнтам, перевізникам.

– Вжиття превентивних заходів у надзвичайних ситуаціях.

Кінцевим продуктом цієї системи є необхідна інформація та рекомендації для управління учасниками та логістичною підтримкою ланцюгів поставок. Для ефективної роботи системи моніторингу ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» необхідно запроваджувати інновації для всіх учасників ланцюга поставок.

Для визначення та розрахунку логістичних витрат підприємства ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» було використано класифікацію за логістичними функціями. Таке функціональне групування дозволяє не лише оцінити абсолютну величину цих витрат, але й обґрунтувати їхній розмір, детально проаналізувати та вдосконалити структуру, а також ефективніше контролювати їхній стан. Ідеально, щоб розрахунок логістичних витрат був інтегрований з їх стандартизацією, плануванням та аналізом в єдиній ІТ-системі. Це дозволить оперативно виявляти та усувати відхилення у логістичній діяльності [21].

Детальний розгляд витрат на логістику компанії ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», організованих за типами виконуваних операцій, та їх аналіз по вертикалі за період 2023–2024 років викладено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Детальний розгляд витрат на логістику компанії ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»

Індикатор	2023 рік		2024 рік	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%
Загальні витрати	484 490	-	650 067	-
Доходи	588 736	-	763 516	-
Логістичні витрати, в тому числі:	279 831	100	354 602	100
Складування	34 449	11,54	36 543	10,31
Транспортування	121 038	40,38	168 210	48,52
Управління запасами	38 020	13,46	42 391	12,01
Пакування	54 733	19,23	55 239	16,32
Обслуговування клієнтів	45 591	15,39	38 219	10,80
Показник рівня логістичних витрат по відношенню до:				
А) дохід	51,01		43,95	
Б) загальні витрати	57,71		53,11	

Джерело: [18]

Початковим етапом аналізу є детальне вивчення основних логістичних доходів та витрат, а також їх абсолютних відхилень за обраний період дослідження. Детальний порівняльний аналіз фінансових показників за останні два роки виявив істотне підвищення доходів компанії на суму 194 780 тис. грн, що дозволило досягти показника в 773 516 тис. грн у 2024 році. Водночас, слід зазначити, що загальні логістичні витрати також зазнали зростання на 54 771 тис. грн порівняно з попереднім 2023 роком.

Проте, важливо відмітити, що у 2024 році спостерігається значне зниження частки логістичних витрат у структурі доходів порівняно з 2023 роком. Цей позитивний тренд можна пояснити різким збільшенням загальних доходів, що, в свою чергу, було спричинено зростанням обсягів продажу продукції компанії. Крім того, вдалося досягти скорочення окремих видів логістичних витрат, що також сприяло покращенню фінансових показників.

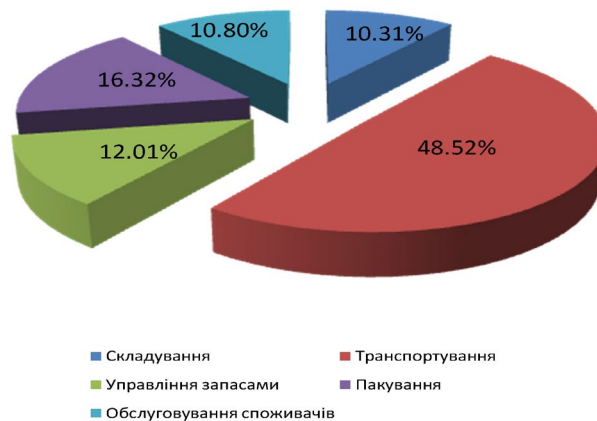


Рис. 2.5 Розподіл логістичних витрат за 2023 рік

Джерело: [18]

Транспортні витрати становлять найбільшу частку логістичних витрат ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», досягнувши у 2024 році 167 210 000 гривень, або 48,52% від загальних логістичних витрат. У 2023 році витрати на складування, управління запасами, пакування та обслуговування клієнтів склали відповідно 12,01%, 16,32%, 10,80% та 10,31% від загальних логістичних витрат.

Загалом, у 2024 році рівень логістичних витрат відносно доходів компанії знизився на 5,53%, а їхня частка в загальних витратах зменшилася на 6,40%.

Детальний розподіл логістичних витрат ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», у структурі доходів та витрат за 2024 рік наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Логістичні витрати ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», у структурі доходів та витрат у 2024 році

Частка логістичних витрат у структурі доходи та витрати ТОВ «Кондитерська компанія «Петрус»	Значення, %
Частка логістичних витрат у структурі загальний дохід	44,55
Частка логістичних витрат у структурі адміністративні витрати	24,31
Частка логістичних витрат у структурі загальні витрати	52,21

Джерело: [18]

Отже, аналізуючи фінансові показники, зокрема логістичні витрати компанії ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», можемо дійти висновку, що ці витрати займають значну частку у фінансовій структурі підприємства, а саме близько сорока п'яти відсотків від загальної суми доходів. Це підкреслює важливість ефективного управління логістичними процесами для забезпечення фінансової стабільності та рентабельності бізнесу. При цьому, у загальному обсязі витрат підприємства, частка логістичних витрат складає приблизно п'ятдесят два відсотки, що є досить значним показником і вимагає детального аналізу та оптимізації для підвищення ефективності використання ресурсів. В контексті адміністративних витрат, які входять до складу загальних витрат підприємства, логістичні витрати становлять близько двадцяти чотирьох відсотків, що також вказує на значний вплив логістики на адміністративну складову витрат і підкреслює необхідність їх ефективного управління для зниження загальних витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИКИ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТОВ «СУІП «ДОЛЬЧІ ФАНТАЗІЇ»

Аналіз логістики та ІТ-системи ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії» виявив значні недоліки. Митне оформлення лише в Києві призводить до збільшення термінів і вартості доставки продукції на регіональні склади (Житомир, Черкаси), що є неефективним.

Також, оперативне планування перевезень, що виконується керівником колони, потребує оптимізації. Хоча система автоматизує створення нарядів на основі даних про автопарк, водіїв та ТО, саме цей етап є вузьким місцем і вимагає особливої уваги для покращення ефективності.

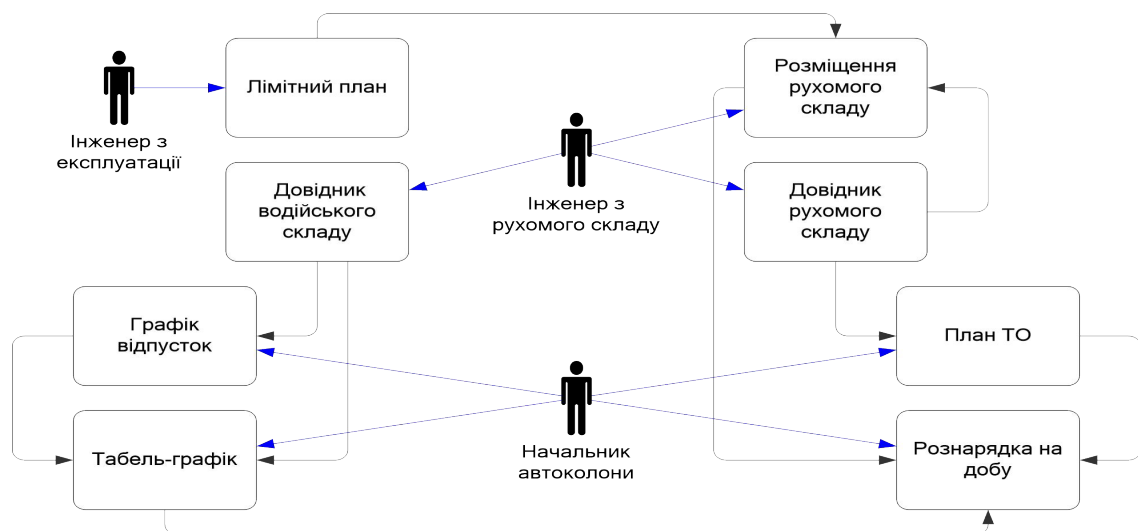


Рис. 3.1 Схема ІТ-системи ланцюгом ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії» для оперативного планування транспортних потоків

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Залежність від однієї особи на посаді керівника колони негативно впливає на ефективність управління ланцюгами поставок. ІТ-система ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії» також має суттєві недоліки: недовикористання сервера, дублювання даних та процесів, несумісність баз даних (MySQL та MsSql), а також обмежена функціональність програми ALN.

Для вирішення цих проблем, ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії» (спільно з інвестором "КОНТИ") вирішила впровадити інтегровану ERP-систему SAP

Business Suite з модулем SCM. Це рішення дозволить знизити витрати, оптимізувати обробку інформації, покращити аналіз бізнесу, підвищити операційну ефективність, гнучкість та прозорість [29].

Впроваджується SAP Business Suite, що включає SAP ERP (управління ресурсами підприємства) та SAP SCM (управління логістичною мережею) [11, 26]. Особливо цінним є SAP SCM, який забезпечує повний функціонал для управління логістичною мережею, інтегруючи окремі ланцюги в єдиний інформаційний простір. Це призводить до зниження витрат завдяки оптимізації та стандартизації логістичних ланцюгів для всіх учасників. Гнучкість SAP SCM дозволяє легко інтегрувати нові ланцюги поставок [].

Оновлена ІТ-система ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» буде включати SAP ERP, SAP SCM, Microsoft Exchange (з синхронізацією завдань через Outlook), інтегровані з SAP ALN та CRM-системи, а також MS Excel, об'єднані мережею під керуванням Windows XP/2017 Server (рис. 3.2).

Впровадження SAP принесе два основні ефекти:

1. Непрямий економічний ефект: покращення достовірності інформації впливає на якість управлінських рішень.
2. Відчутніший ефект: стандартизація та прозорість процесів, що прискорює операційні процеси за рахунок кращої динаміки та прозорості навантаження на персонал і ресурси.

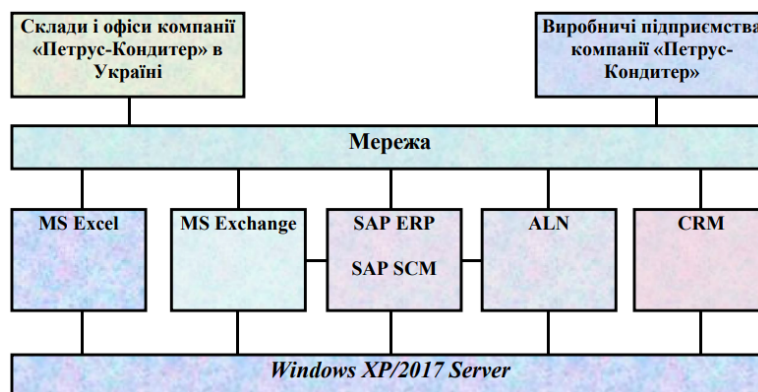


Рис. 3.2 Структура компонентів логістичної інформаційної системи для інтегрованого управління перевезеннями підприємства ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Впровадження системи SAP є ключовим для планування, оптимізації та управління процесами й ресурсами, що прямо призводить до скорочення витрат і прискорення роботи за рахунок їх "правильної організації".

Системний аналіз підтвердив, що SAP може знизити логістичні витрати ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» на 10-20% [10, 13, 15]. Це обґрунтовує рішення компанії впровадити SAP та розвивати нові маршрути доставки для малого бізнесу. Наявність таких систем критично важлива для виживання підприємства, особливо в умовах війни та розірваних зв'язків.

Отже, комплексне вдосконалення логістики через розробку нових маршрутів та впровадження SAP для управління ресурсами, бізнес-процесами та інтегрованого управління ланцюгами поставок, принесе значні переваги. Це призведе до суттєвого зменшення транспортних витрат, скорочення термінів доставки, зниження запасів, покращення інтеграції з ІТ-системою, усунення перевантаження серверів та дублювання операцій. Найголовніше, ці інновації є необхідною основою для створення прозорої та надійної системи моніторингу логістики інтегрованого ланцюга поставок ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», яка використовуватиме всі дані оновленої ІТ-системи компанії.

Для ефективного контролю за перевезеннями необхідно створити чітку організаційну структуру логістичної ІТ-системи. Вона складається з чотирьох ключових підсистем: управління процедурами закупівель, моніторинг ланцюга поставок, підтримка логістичних рішень та створення вихідних форм і звітів.

Моніторинг ланцюга поставок є центральною та найважливішою підсистемою, що слугує "каркасом" усієї корпоративної системи. Вона дозволяє відстежувати логістичні процеси відповідно до поставлених завдань.

Для впровадження цієї системи моніторингу доцільно використовувати технологію Інтернет/Інтранет на базі протоколу TCP/IP. Ця мережа збирає необхідні інформаційні дані для всіх учасників ланцюга поставок, забезпечуючи взаємодію з системами та технологіями моніторингу (табл. 3.1).

Таким чином, організаційно-функціональна структура інтегрованої системи моніторингу ланцюга поставок ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»

формується основними та іншими учасниками ланцюга поставок, системами та технологіями моніторингу, а також каналами та джерелами інформації.

Таблиця 3.1

Системи та технології в логістичній системі моніторингу ланцюгів поставок ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»

Система/технологія	Можливості
Супутниковий (моніторинг товарів та транспортних засобів)	Система забезпечує безперервний моніторинг місцезнаходження та стану вантажів і транспортних засобів (ТЗ) у реальному часі. Вона дозволяє двосторонній зв'язок з ТЗ для швидкої зміни умов доставки або перенаправлення маршрутів. Це дозволяє оптимально планувати перевезення, виходячи з наявних вантажів та точного знання місця розташування ТЗ. Результатом є зменшення часу в дорозі та простоїв завдяки ефективному управлінню рухом транспорту. Система також надає допомогу водіям у комунікації з учасниками ланцюга поставок та підтримує принцип "точно в строк" (JIT) доставки.
Електронне управління документами (EDI)	Оптимізація документообігу: Спрощена система означає менше паперових документів, попередню підготовку та швидку передачу даних. Це знижує витрати на обробку та забезпечує повну інформаційну підтримку перевезень.
Зберігання та обробка вантажів	Складська логістика охоплює: фізичний розподіл, консолідацію, сортування, пакування товарів, розробку планів консолідації, підбір і виконання замовлень. Вона також включає завантаження/розвантаження транспорту, автоматизацію вантажних операцій, координацію попиту та пропозиції через створення запасів (страхових, сезонних). Мета — підтримка ефективних маркетингових стратегій та мінімізація типів вантажних одиниць.
Сканування штрих-кодів	Система забезпечує унікальну ідентифікацію всіх транспортних одиниць по всьому ланцюжку поставок. Вона дозволяє швидко та надійно вводити інформацію за допомогою сканерів, отримувати повні та достовірні дані про товари (їх виробників, відправників, отримувачів) та контролювати кожну одиницю продукції на будь-якому етапі. Система також забезпечує автоматизовану електронну обробку документів (вантажних, транспортних, фінансових), автоматизований облік наявності, споживання та руху товарів. Це призводить до зменшення витрат, спрощення та прискорення збору та виконання замовлень, управління запасами. Крім того, вона гарантує точність та надійність логістичної інформації та скорочує логістичні витрати та час обробки даних.

Джерело: [18]

Система відстеження логістичних процесів ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» залучає до співпраці наступних партнерів: регіональні склади компанії (в тому числі "КОНТИ"), митницю, митного брокера ("Логолайн" на умовах аутсорсингу), страхові компанії, банківські установи, логістичних

операторів та контрольні органи (зокрема, санітарний контроль) [5].

У цій системі використовуються технології EDI, зберігання й обробки вантажів, сканування штрих-кодів та супутникові системи. Всі вони інтегровані в єдину корпоративну IT-систему з модулем SCM та базами даних, що накопичувалися протягом діяльності компанії.

Функціонування системи забезпечується різними каналами зв'язку (телефон, комп'ютерні мережі, електронна пошта, факс, інформаційні служби) та джерелами інформації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Інформація про систему моніторингу ланцюга поставок ТОВ «СУП «Дольчі
Фантазії»

Джерело інформації	Характеристика
Інтернет-середовище	Дані майже для кожної області знання, важливі для учасників ланцюга поставок
Спеціалізовані інформаційні послуги	Телефон, факс та інші послуги
Корпоративні IT-системи з модулем SCM	Інтегровані корпоративні IT-системи для управління ланцюгами поставок
Урядові ресурси	Бази даних та інформаційно-довідкова документація державних та митних органів, міністерств, відомств контролюючих організацій (всі матеріали перетворюються в електронний вигляд для розміщення в комп'ютерних мережах)
Системи моніторингу транспорту	Системи моніторингу потоків транспорту ланцюгів поставок, засновані на використанні глобальних супутникових систем

Джерело: [26]

Для ефективної роботи логістичної системи ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» необхідна комплексна інтеграція та оптимізація з усіма учасниками ланцюга поставок:

Склади: Повинні інтегруватися з ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», мати доступ до відстеження ТЗ для планування завантаження, використовувати сканування штрих-кодів, електронний документообіг (EDI), автоматизовані системи обробки вантажів та автоматичний облік товарів [18, 26].

Митний агент («Логолайн»): Потребує інтегрованої IT-системи, бази даних з митними рекомендаціями, віддаленого доступу до систем декларування

та платежів, а також інтеграції своїх послуг з іншими учасниками. Це допоможе ефективно управляти митними ризиками, виявляючи відхилення у вартості та інші фактори ризику (наприклад, нетрадиційні маршрути, посередники, сумнівні документи) [3, 23].

Страхові компанії: Мають забезпечити швидке узгодження умов, онлайн-платежі та звітність.

Банки: Повинні інтегрувати обробку митних та всіх інших платежів компанії в єдиному ІТ-просторі.

Інспекції (ветконтроль, карантин тощо): Потребують обміну інформацією з іншими органами, надання попередніх даних про вантажі та документів для дозволів. Впровадження EDI пришвидшить рух товарів.

Експедиторські компанії: Мають розробити електронну біржу перевезень, вести бази даних про вантажі (стан доріг, АЗС, тарифи), оптимізувати маршрути, впровадити системи управління замовленнями, супутниковий моніторинг, електронний документообіг та інтегрувати свої ІТ-системи з ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії».

Усі ці учасники отримуватимуть користь від інформації, що надається інтегрованою системою моніторингу ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», яка забезпечить взаємодію всіх компонентів та точну інформацію про рух вантажу на всіх етапах.

Процес моніторингу складається з етапів:

- Замовлення клієнта: Інформація надходить в ІТ-систему та мережу ланцюга поставок.
- Підготовка: Відділ логістики надає дані страховій, експедитору (для маршруту) та митному брокеру (для документів).
- Перевезення: Супутниковий моніторинг відстежує вантаж у реальному часі, а склад, митний агент та митниця готують документи.
- Прибуття вантажу: Документи та сертифікати готуються на митному складі; на складі «Петрус» – приміщення, транспорт та плани відвантаження [18].

Управління ланцюгом поставок буде здійснюватися на основі концепції моніторингу (рис. 3.3). Інформація про відхилення (наприклад, поломки) передається диспетчером керівнику колони та стає доступною всім учасникам у системі негайно, що дозволяє оперативно реагувати.

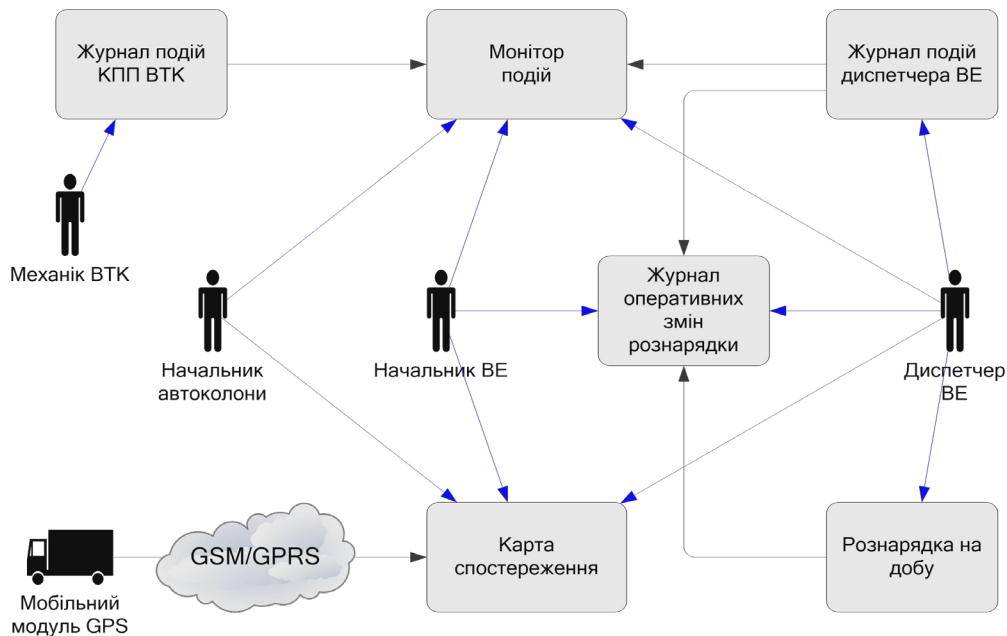


Рис. 3.3 Стратегічна модель робудови локальної системи моніторингу перевезень ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»

Джерело: складено за матеріалами[19]

Для забезпечення високоефективної роботи Системи управління інформаційною безпекою критично важливо мати детально розроблений опис вимог до її автоматизації. Цей опис стане ключовим елементом при розробці технічних специфікацій, визначенні конфігурацій системи та підготовці інструкцій для користувачів. Він допоможе забезпечити, що всі компоненти системи будуть належним чином інтегровані та оптимізовані для виконання своїх функцій, а також забезпечить, що користувачі матимуть чіткі вказівки щодо ефективного використання системи. Такий підхід не тільки сприятиме підвищенню загальної безпеки інформації в організації, але й забезпечить більшу гнучкість та адаптивність системи управління інформаційною безпекою до мінливих умов і потреб бізнесу. Хоча конкретні завдання системи моніторингу ланцюгів поставок можуть змінюватися залежно від потреб кожної окремої компанії, для ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» вони передбачають виконання ключових функцій з можливістю розширення за рахунок додавання

нових завдань, що впливають з особливостей ринку кондитерських виробів та особливостей структури учасників ланцюга поставок.

Основні завдання інтегрованої системи моніторингу ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»:

- Постійний моніторинг стратегічних, тактичних та оперативних логістичних показників.

- Забезпечення персоналу доступом до надійної та оперативної інформації про логістичний процес у реальному часі.

- Активне впровадження електронного документообігу.

- Електронне керування процесами доставки товарів та спрощення митних процедур (експорт/імпорт) [3].

- Використання супутникового моніторингу транспортних засобів та вантажів (GPS).

- Інформаційно-аналітичне забезпечення сучасних технологій вантажних перевезень (інтермодальні, мультимодальні тощо).

- Застосування систем автоматичної ідентифікації для обробки великих вантажних одиниць та упаковки.

- Створення електронних повідомлень про прибуття вантажу для координації процесів перевантаження та оформлення документів. Надання партнерам доступу до телекомунікаційних засобів, підключених до мереж в Україні та за кордоном (рис. 3.4).

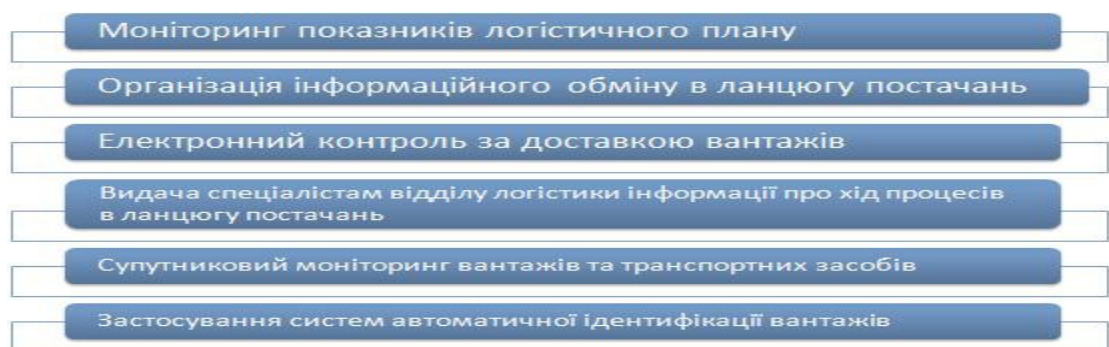


Рис. 3.4 Основні функції інтегрованої системи моніторингу постачання ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ефективна система моніторингу в логістиці є ключовим елементом для забезпечення неперервного контролю за переміщенням товарів, одночасно підтримуючи високі стандарти обслуговування клієнтів в режимі реального часу. Це вимагає від компаній впровадження системного підходу та ретельного аналізу економічної вигоди, яку може принести впровадження такої системи.

Інтеграція систем моніторингу в стратегію компанії значно покращує її показники та сприяє зростанню конкурентоспроможності на ринку. Це стосується не лише окремої компанії, але й усього ланцюга поставок, в якому вона функціонує.

Перш за все, ефективний моніторинг дозволяє мінімізувати втрати та зайві витрати, які виникають через затримки у транспортуванні та обробці товарів. Це означає зниження витрат на логістику, зменшення кількості зупинок та перевантажень у процесі доставки, а також уникнення фінансових втрат, пов'язаних із затримками.

Основними аспектами, що сприяють підвищенню ефективності процесу доставки, є зниження експлуатаційних витрат, оптимізація інвестицій у розвиток логістичної інфраструктури та скорочення часу доставки. Це дозволяє не лише покращити сервіс для кінцевого споживача, але й забезпечити більш ефективне використання ресурсів компанії.

Система моніторингу також зменшує витрати на "заморожування" запасів під час транспортування [7, 22].

$$C = Q_{\text{доб}} \cdot \left(1 - \frac{y}{2}\right) \cdot Ц \cdot t_1, \quad 3.1$$

де, $Q_{\text{доб}}$ - обсяг перевезення вантажу,

$t/\text{доб}$; y – норма вибуття вантажу в процесі транспортування, долі одиниці;

$Ц$ – ціна вантажу, грн/т;

t_1 – термін доставки вантажу, діб.

Завдяки системі моніторингу логістики, прискорення доставки скорочує час перебування товарів у дорозі, зменшуючи їхню загальну вартість [22].

$$\Delta C = Q_{\text{доб}} \cdot (1 - y) \cdot Ц \cdot (t_1 - t_2) , \quad 3.2$$

де, t_2 – новий строк доставки вантажу. При цьому економічний ефект може бути визначений за формулою [14]:

$$\Delta C = Q_{\text{доб}} \cdot (1 - y) \cdot Ц \cdot (t_1 - t_2) \cdot k , \quad 3.3$$

де: $k = s/365$ – коефіцієнт, який враховує вивільнення «заморожених» фінансових засобів при транспортуванні (s -на ставка рефінансування Центрального банку України).

Ціна вантажу — ключовий фактор при оцінці вигоди від прискореної доставки, адже транспортні витрати становлять значну частку у його кінцевій вартості. Під час перевезення вартість вантажу зростає, і транспортну складову слід враховувати як половину вартості. Однак справжній ефект від прискореної доставки відчувається лише після того, як товар потрапляє до споживача. Тому тариф має бути повністю включений у ціну вантажу. Це впливає на розрахунки втрат заряду в (3.2) і (3.3), де вони приймаються за половину та повне значення відповідно [28].

Щоб продемонструвати ефективність системи моніторингу процесу перевезення, розглянемо приклад використання електронного документообігу та супутникового відстеження транспорту.

Так, протягом року компанія ТОВ «СУПІ «Дольчі Фантазії» орендує автомобілі для 2450 поїздок, що проходять митне оформлення в Україні.

$$N = k \cdot m , \quad 3.4$$

де: k – кількість рейсів,

m – кількість митних процедур.

Тоді виходить:

$$N = 2450 \cdot 1 = 2450$$

Розрахунок ефективності базується на кількості митних декларацій (МВД). Вартість оформлення однієї декларації становить приблизно 400 гривень. Для 2450 поїздок це призводить до загальних витрат у 980 000

гривень. Впровадження електронного документообігу дозволить скоротити ці витрати на 40%, або 392 000 гривень.

Значна економія також очікується від використання супутникових систем моніторингу вантажів і транспорту (детальні витрати наведено в табл. 3.5). Оскільки «СУП «Дольчі Фантазії» не має власного транспорту і користується послугами експедиторів, компанія ініціювала проєкт впровадження системи моніторингу ланцюгів поставок.

ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» укладе довгостроковий контракт з надійними експедиторськими компаніями, такими як "Деснаавтотранс" та "Логолайн" [18], які підтвердили свою надійність рейтингом логістичного відділу. Головною умовою контракту буде встановлення супутникових систем на їхні транспортні засоби. Витрати та вигоди від впровадження цієї системи будуть розподілені порівну між ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» та експедитором, при цьому обидві сторони спільно використовуватимуть обрану супутникову систему.

Таблиця 3.5

Вартість систем супутникового зв'язку та навігації

Система	Купівля та монтаж для 1 автомобіля, грн.	Абонентська плата (за 1 автомобіль на місяць), грн.
InterGPS	1900	100
ТС-30M8	1266	-
Sattrans Navigator	1360	-
Teltonika	1800	-
AutoTracker One	1935	150

Джерело: [27]

Впровадження системи супутникового стеження InterGPS для ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» (на 55 транспортних засобах, виходячи з вантажообігу 150 тонн/добу) обійдеться приблизно в 1900 грн за систему та 1200 грн річної абонплати. Загальний річний дохід від її використання (з урахуванням 55 ТЗ) становитиме 170 500 грн, з них 66 000 грн – абонентська плата.

Ця інвестиція виявиться ефективною завдяки кільком факторам:

– Економія на зв'язку: Використання супутникової системи дозволить водіям економити на міжнародних дзвінках. При середній тривалості дзвінка 20 хвилин та 2450 рейсах на рік, економія становитиме 490 000 грн на рік (порівняно з українськими операторами зв'язку: 15 грн/хв проти 5 грн/хв супутникової системи) [37, 38].

– Зменшення простоїв: Постійний моніторинг місцезнаходження ТЗ дозволяє диспетчеру оперативно реагувати на зміни в місцях завантаження/розвантаження та дорожні умови. Це значно скорочує час простоїв, що, за оцінками (1 день простою на кожну десятку поїздки), може принести економію близько 49 000 доларів (382 200 грн) на рік.

Ці розрахунки ефективності моніторингу ланцюгів поставок, що включають електронний документообіг та супутникове відстеження, деталізовані в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок економічної ефективності впровадження системи моніторингу ланцюга поставок для ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії»

Індикатор	Технології	Значення, грн на рік	Джерело заощаджень
Зниження витрат на оформлення документів на митниці	EDI (розроблена спеціально для ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії»)	392 000	Компанія «ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії», митний орган
Скорочення часу доставки вантажів	Система моніторингу процесу перевезення	379 505	Компанія «ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії»
Зниження витрат при телефонних переговорах	Супутникова система	490 000	Компанія «ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії», транспортно-експедиційна компанія
Зменшення простоїв за кордоном	Супутникова система	382 200	Компанія «ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії», транспортно-експедиційна компанія
Всього		1 643 705	

Джерело: [26]

Умовні розрахунки показують: використання електронного документообігу та супутникового відстеження для 55 транспортних засобів протягом року дозволить учасникам ланцюга поставок заощадити 1 643 705 гривень щорічно.

Теоретична ефективність упровадження системи моніторингу включає [22]: скорочення термінів доставки на 20%, зниження середньої вартості обробки документів на 50%, зменшення складських запасів на 30%, зменшення загальних витрат на перевезення та зберігання вантажів на 10-15%.

У зв'язку з тим, що ТОВ «СУІП «Дольчі Фантазії» приділяє значну увагу оптимізації витрат, вона планує знизити загальні витрати на логістику та зберігання товарів на 10%. Це означає, що завдяки впровадженню системи моніторингу, компанія має намір скоротити свої витрати на суму 7 583 тис. гривень щорічно, що є значним фінансовим поліпшенням.

Для аналізу ефективності інвестиційних проектів зазвичай застосовуються наступні методики:

- Чиста поточна вартість (Net present value) – NPV;
- Період окупності (Payback period) – PB;
- Внутрішня норма рентабельності (Internal rate of return) – IRR;
- Індекс прибутковості (Profitability index) – PI.

Чиста теперішня вартість або дисконтовані чисті вигоди (NPV) визначається як різниця між дисконтованою вартістю майбутніх доходів та дисконтованою вартістю майбутніх витрат, пов'язаних з підтримкою інвестиційного проекту на протязі всього його життєвого циклу [26]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} \quad 3.5$$

де: B_t та C_t – відповідно повні вигоди та повні витрати у рік t , грн.;

t – відповідний рік експлуатації проекту (1,2,3,...n);

n – термін служби проекту, років;

r – відсоткова ставка на позичковий капітал (коефіцієнт).

Переваги проекту полягають у зниженні поточних експлуатаційних

витрат, що досягається завдяки економії на робочій силі, матеріалах, паливі та електроенергії, а також зменшенню витрат на обслуговування та ремонт обладнання. Витрати на реалізацію включають вартість обладнання (капітальні інвестиції), додаткові капітальні та операційні витрати. Важливо також враховувати процентну ставку "r" за позиковий капітал, яка відображає вартість залучених коштів для інвестицій.

$$NPV = \frac{B_1 - C_1}{(1+r)^1} + \frac{B_2 - C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{B_n - C_t}{(1+r)^n} \quad 3.6$$

Чиста теперішня вартість (NPV) показує очікуваний прибуток від проекту після покриття всіх інвестицій та витрат, враховуючи часову вартість грошей та ризику. Якщо $NPV > 0$, інвестиція є економічно вигідною; якщо $NPV < 0$, то невигідною [26].

ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» має розрахувати NPV для впровадження системи моніторингу ланцюга поставок. Проект передбачає початкові інвестиції у 30 152 250 грн (включаючи SAP – 27.3 млн грн [78], оренду складу в Житомирі – 2 млн грн, систему моніторингу – 852 250 грн). Додаткові витрати в наступні 1-3 роки складуть 3 266 000 грн щорічно. Очікуваний річний дохід від 1 до 3 року становить 27 367 900 грн (включаючи доходи від системи моніторингу та SAP).

При ставці дисконтування 25% та розрахунках, представлених у Таблиці 3.7, чиста теперішня вартість проекту становить 16 394 659 грн. Оскільки NPV значно перевищує "0", проект є прибутковим з інвестиційної точки зору.

Таблиця 3.7

Розрахунок чистої приведеної вартості

Рік	Потік грошових коштів	PV
T = 0	$NPV = \frac{-27367900}{(1 + 0.25)^0}$	- 27 367 900
T = 1	$NPV = \frac{27367900 - 3266000}{(1 + 0.25)^1}$	19 281 520
T = 2	$NPV = \frac{27367900 - 3266000}{(1 + 0.25)^2}$	15 425 216
T = 3	$NPV = \frac{27367900 - 3266000}{(1 + 0.25)^3}$	12 340 173

Джерело: пораховано автором

Внутрішня норма прибутковості або IRR – це процентна ставка (r), за якої чиста приведена вартість (NPV) стає нульовою [26]:

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + r)^t} = 0 \quad 3.7$$

Внутрішня норма прибутковості (IRR) показує максимально допустиму вартість капіталу (процентну ставку), за якої проект залишається вигідним. Якщо розрахована IRR вища за поточну процентну ставку запозичень, проект доцільний. Порівняння IRR з вартістю капіталу допомагає оцінити "життєздатність" та "стійкість" проекту. Для цього проекту IRR було визначено методом наближення (коли $NPV = 0$) і становить 58%.

$$NPV = \frac{24101900}{(1 + 0.58)^1} + \frac{24101900}{(1 + 0.58)^2} + \frac{24101900}{(1 + 0.58)^3} - 30152250 = 0$$

Термін окупності інвестицій у систему моніторингу логістики для ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» становить 1,22 роки, або приблизно 14 місяців і 17 днів.

Коефіцієнт рентабельності (PI) показує відносну прибутковість проекту — дисконтовану вартість доходів на одиницю інвестованих коштів [19]. Він розраховується за формулою:

$$PI = \frac{PV}{I}, \quad 3.8$$

де: I – початкові інвестиції.

Таким чином, вводиться показник прибутковості проекту систем моніторингу ланцюга поставок ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» і він включатиме:

$$PI = \frac{47046909}{30652250} = 1.54$$

Оскільки розрахований індекс рентабельності перевищує одиницю, ці інвестиції в проект прискорення вважаються ефективними.

Загальні результати розрахунків ефективності впровадження нового проекту в ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії», що охоплюють усі необхідні показники, зведені в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Показники економічної ефективності реалізації проекту на підприємстві
ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії»

Чиста приведена цінність	Внутрішня ставка доходу, %	Індекс прибутковості	Термін окупності інвестиції, роки
NPV	IRR	PI	PB
16 394 659	58	1,54	1,22

Джерело: пораховано автором

Результати показують, що інвестиції в систему логістичного моніторингу для ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» дуже прибуткові. З коефіцієнтом рентабельності 1,02 і терміном окупності всього один рік, цей проект є вигідним не лише економічно, а й сприяє посиленню контролю, організованості, зростанню кількості клієнтів та їх лояльності до продукції компанії.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

Компанія з обмеженою відповідальністю" СУП "Дольчі Фантазії", створена у 2017 році, займається виготовленням та реалізацією кондитерських виробів. На чолі стоїть Фіголь Богдан Васильович, код ЄДРПОУ- 41426064, статутний капітал складає 200 000,00 грн, зареєстрована за адресою - Україна, Пустомитівський р-н, Львівська обл., село Солонка, Автодорога «Київ-Чоп». Переосмислення стратегій українського бізнесу, особливо у кондитерській сфері, є відповіддю на зростаючі вимоги та конкуренцію. Компаніям необхідно адаптуватися до змін, щоб залишатися конкурентоспроможними [1].

Покращення умов праці сприяє зростанню продуктивності та розвитку персоналу, що є основою прогресу суспільства [4, 19]. Основна мета реформ у сфері безпеки праці - зниження нещасних випадків та профзахворювань, мінімізація ризиків для здоров'я працівників [4].

Для забезпечення безпечних умов праці необхідно: – регулярно проводити навчання з безпеки, забезпечувати засобами індивідуального захисту, організовувати інструктажі з безпеки праці; – підтримувати обладнання у належному стані та проводити його перевірку, включаючи транспортні засоби та інші пристрої; – дотримуватися правил пожежної, електро- та вибухобезпеки [4, 19].

Законодавство України гарантує право на захист життя та здоров'я під час роботи, що визначено в Законі України „Про охорону праці” [1, С.9], ухваленому 14 жовтня 1992 року. Цей закон поширюється на всіх працівників [4].

Він встановлює гарантії безпеки та визначає основні принципи державної політики у цій сфері [4, 19]. На підприємстві ТОВ «СУП «Дольчі Фантазії» увага приділяється розробці безпечних проектів та технологій, з урахуванням норм охорони праці. Все обладнання та процеси сертифіковані згідно з нормами безпеки, а використання шкідливих речовин контролюється за допомогою спеціальних методик. За пожежну безпеку на підприємстві відповідають призначені особи, а всі виробничі процеси відповідають

встановленим нормам безпеки. На виробництві створені умови, які гарантують безпеку працівників, відповідаючи стандартам безпеки, санітарії та гігієни. На підприємстві функціонує служба охорони праці, організована згідно з законодавчими вимогами та Типовим положенням. Ця служба підпорядкована безпосередньо керівнику підприємства і має таке ж значення, як і основні виробничо-технічні підрозділи. Робота з охорони праці на підприємстві, права та обов'язки посадових осіб та працівників детально описані в нормативних документах, розроблених відповідно до Порядку розробки та затвердження власником нормативних актів про охорону праці. Згідно з Законом України «Про пожежну безпеку», на підприємстві створено добровільну пожежну команду та пожежно-технічну комісію.

Основні завдання, порядок створення та організація роботи добровільних пожежних команд та пожежно-технічної комісії викладені у відповідних положеннях. Засоби індивідуального захисту працівників мають відповідати ГОСТам Системи стандартів безпеки праці та видаються на основі «Типових галузевих норм безпеки видачі працівникам спеціального одягу, спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту».

Санітарний одяг і взуття надаються згідно з «Збірником стандартів санітарного одягу та взуття». Керівництво виробничих підрозділів повинно визначити перелік необхідних засобів особистого захисту, санітарного одягу та взуття. Для захисту від небезпечних впливів виробничого середовища необхідні засоби захисту дихальних шляхів, спеціальний одяг, взуття, захисні окуляри, рукавички. Місця для зберігання засобів індивідуального захисту мають бути спеціально обладнані. Процеси прання, сушіння, чистки, ремонту, дезінфекції спецодягу, взуття та засобів захисту здійснюються за рахунок підприємства. Засоби індивідуального захисту зберігаються в ізольованих приміщеннях. Облік видачі засобів індивідуального захисту ведеться у персональних картках.

Посадовці підприємства контролюють використання працівниками засобів індивідуального захисту та не допускають до роботи осіб без необхідних засобів захисту. Власник підприємства забезпечує регулярне тестування та

перевірку справності захисних засобів. Рятувальні та запобіжні пояси, протигази, респіратори, захисні окуляри повинні відповідати встановленим ГОСТам і регулярно перевірятися на справність.

При виконанні робіт на висоті від 4 до 5 метрів без наявності захисного огороження, працівникам категорично рекомендується використовувати спеціальні запобіжні пояси, які є надійним засобом для запобігання можливості падіння. Це особливо важливо, адже такі заходи безпеки можуть врятувати життя або запобігти серйозним травмам. Крім того, для захисту слуху від шкідливого впливу гучних звуків або тривалого шуму, необхідно використовувати протишумові засоби. Це можуть бути затички або вкладиші, які вставляються безпосередньо в слуховий прохід, або ж зовнішні протишумові та шумозахисні навушники, що охоплюють вухо цілком, забезпечуючи ефективний захист від шкідливого впливу шуму на слухову систему. Працюючи з кислотами та лугами, необхідно з особливою увагою ставитися до захисту очей. Використання захисних окулярів зі шкіряною або гумовою оправою є строго обов'язковим, адже це допомагає запобігти потраплянню агресивних речовин на слизову оболонку очей, що може призвести до серйозних ушкоджень зору або навіть втрати зору. Також, при роботі з цими хімічними речовинами, використання гумових рукавиць є невід'ємною частиною процесу захисту рук від можливих хімічних опіків або інших ушкоджень.

У деяких випадках, коли існує високий ризик контакту з кислотами та лугами, рекомендується використовувати додаткові засоби захисту, такі як гумовий або прогумований фартух та гумові чоботи. Ці заходи забезпечують надійний захист всього тіла від потенційного контакту з небезпечними хімічними речовинами, значно знижуючи можливість отримання хімічних опіків або інших травм, які можуть статися під час роботи з агресивними хімікатами. Вкрай важливо не ігнорувати правила безпеки та завжди використовувати належний захист очей при роботі з кислотами та лугами, оскільки недотримання цих правил може призвести до серйозних наслідків для

здоров'я. Також категорично заборонено дозволяти виконання таких робіт особам, які не пройшли офіційного навчання, інструктажу та перевірки на знання правил охорони праці. Працівники, залучені до виконання робіт з підвищеним ризиком, згідно з «Переліком робіт з підвищеною небезпекою», повинні проходити спеціалізоване навчання та щорічно підтверджувати свої знання відповідно до встановлених норм і правил з охорони праці. Забороняється залучати до таких робіт осіб молодше вісімнадцяти років, а також використовувати працю жінок на посадах, які входять до «Переліку важких робіт і робіт зі шкідливими та небезпечними умовами праці», де це прямо заборонено.

Керівники підприємств, установ, організацій та інші посадові особи несуть персональну відповідальність за дотримання встановлених правил безпеки у межах своїх повноважень. Вони відповідають за безпеку конструкцій, правильний вибір матеріалів, високу якість виробництва, монтаж, налагодження, ремонт та технічне обслуговування, а також за відповідність об'єкта усім правилам безпеки. Засновник новоствореного підприємства має зобов'язання отримати дозвіл на початок діяльності від органів Держнаглядохоронпраці та державної пожежної інспекції.

Керівництво компанії повинно забезпечити створення належних умов праці в кожному підрозділі та на кожному робочому місці, які відповідають вимогам нормативних документів з питань пожежної безпеки. Обов'язковим є проходження первинних та періодичних медичних оглядів відповідно до діючого законодавства. Відповідальність за дотримання пожежної безпеки покладається на керівників або осіб, делегованих ними. У випадку порушення законодавчих та інших нормативних актів з охорони праці, створення перешкод для діяльності офіційних осіб державного контролю за охороною праці та представників профспілок, винні співробітники несуть дисциплінарну, адміністративну, матеріальну, кримінальну відповідальність згідно з законом.

ВИСНОВОК

Зростаюча конкуренція змушує компанії шукати нові шляхи для збереження ринкової переваги, зосереджуючись на гнучкості, швидкості, якості, витратах та рівні обслуговування. Впровадження процесного підходу в управлінні виявило потенціал для підвищення ефективності через координацію завдань. Тому багато компаній зараз зосереджуються на удосконаленні інтегрованого управління ланцюгами поставок. Система логістичного моніторингу, що розглядається у цій статті, відіграє ключову роль у цьому процесі.

Український ринок кондитерських виробів, що характеризується високою популярністю продукції, майже досяг насичення. Це призвело до посилення конкуренції, вимагаючи від виробників пропонувати продукти з якісно новими цінностями. На ринку домінують великі концерни, такі як «Roshen», «АВК» та «Київ-Конті», але з'являються й нові гравці, розширюється асортимент малих підприємств, поглиблюється сегментація та залучаються іноземні інвестиції.

«СУІП «Дольчі Фантазії» займає значну частку ринку, особливо в сегменті какао- та шоколадомісткої продукції, і прагне збільшувати її виробництво. Незважаючи на постійні кризи з 2020 року, компанія демонструє хороші показники діяльності, що дозволяє їй зміцнювати позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Однак, аналіз логістичного ланцюга «Петрус Кондитер» виявив ключові проблеми:

1. Митне оформлення товарів лише в Києві.
2. Відсутність складу в західному регіоні України.
3. Значна протяжність маршрутів доставки.

Ці недоліки призводять до збільшення часу доставки, зростання транспортних витрат та зниження задоволеності споживачів.

Ефективність впровадження системи моніторингу ланцюга поставок тісно пов'язана з ІТ-системою компанії. Хоча ІТ-система «СУІП «Дольчі Фантазії» є складною і включає управління документацією, інформаційну підтримку,

комунікаційне ПЗ та інструменти для колективної роботи, вона має певні недоліки. Компанія прагне забезпечити безперервність ланцюга поставок шляхом створення системи безперервного управління, що має посилити конкурентоспроможність та збільшити прибутки.

Аналіз терміну "моніторинг" дозволив розробити його визначення для ланцюга поставок: це регулярне спостереження, оцінка, прогнозування стану ланцюга та середовища, збір і обробка інформації, а також підготовка рекомендацій для управління. Моніторинг забезпечує керівництво актуальною інформацією, дозволяючи порівнювати показники та бажані результати.

Принципи побудови системи моніторингу базуються на загальній методології логістичної системи та вимогах до ІТ: інтегрована логістика, моніторинг у реальному часі, єдиний електронний документообіг, сучасне обладнання та ПЗ, повнота, гнучкість, точність, своєчасність та захист даних.

Економічний аналіз «СУП «Дольчі Фантазії» показав стабільний фінансовий стан компанії, незважаючи на воєнні умови. Вона прибуткова (коефіцієнт рентабельності $> 0,01$), а її фінансові показники (ліквідність, платоспроможність, ділова активність) відповідають нормам.

Аналіз інформаційної системи підприємства є ключовим, оскільки ефективність впровадження системи моніторингу залежить від її роботи.

Аналіз логістичної діяльності виявив недоліки: митне оформлення лише в Києві, відсутність складу на заході України, значна протяжність маршрутів, недосконалість інформаційної системи для моніторингу.

Аналіз логістики «СУП «Дольчі Фантазії» виявив певні проблеми в структурі ланцюга поставок та ІТ-системі. Для їх усунення та підготовки до впровадження системи моніторингу пропонується впровадити ERP-систему SAP з модулем SCM. Це рішення буде поступово інтегровано з усіма існуючими програмними продуктами компанії.

Головним завданням було розробити систему логістичного моніторингу для системи поставок «СУП «Дольчі Фантазії» та представити проєкт її впровадження. Для цього спочатку було розроблено організаційну та

функціональну структуру системи. Вона використовуватиме такі технології, як EDI, системи зберігання та обробки вантажів, сканування штрих-кодів та супутникові системи. Всі ці технології та системи будуть об'єднані в єдину корпоративну IT-систему, яка включатиме модуль SCM та вже існуючі бази даних компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Брігхем Є.Ф. Фундаменти фінансового управління: Переклад з англійської – К.:Молодь, 2019.- 875 с.
- 2.Гаррісон А. Керування логістикою та конкурентоспроможна стратегія в ланцюгах поставок. 6-те видання, 2019. 317 стор.URL-адреса:<https://bit.ly/3fBfHvD>
- 3.Гордієнко О.М., Смерічевська С.В. Використання хмарних технологій у логістиці та управлінні ланцюгами поставок: досвід, перспективи та виклики. Проблеми освіти професійних логістичних кадрів у світі глобальної конкуренції: XXI МНПК 27 жовтня 2023 р. Збірник наукових праць / під ред. Св. Смеріховська, Л. В. Савченко. Київ: НАУ, 2023. С. 170-174
- 4.Гриценко С.І. Просування регіонів України з врахуванням конкурентних переваг ефективного використання ресурсів у рамках транспортно-логістичних кластерів. Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. Колективна монографія. Польща: Видавництво «Baltija Publishing», 2019. 712 с. (С. 267-280).
5. Гриценко С.І. Підтримка конкурентоздатності держави в контексті стратегії інновацій та модернізації промисловості через партнерства. Вісник економічної науки України. 2017. №2 (33). С. 22-27.
6. Іваненко В.В., Яценко Л.З. Фінансовий аналіз. Підручник. Харків: Видавництво ХГЕУ, 2018. 192 с. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2017_2_7
7. Кальченко А. Г. Логістика: навчальний посібник/ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2014. 472 с.
8. Логістика 2.0: блокчейн перетворить постачання на прозоре та радикальнозмінить всю індустрію. URL: <http://www.bakertilly.ua/news/id1383> (датазвернення: 10.05.2025).
9. Логістичний менеджмент: дидактико-методичний комплекс з дисципліни: посібник для студентів магістратури спеціалізації 073

«Менеджмент» / під ред. С. В. Смерчевська. Київ: Київський політехнічний університет. Ігор Сікорський 2022.104 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49987/1/Logist_man.pdf

10. Мацішина О., Смерічевська С.В. Інтегрований підхід до стратегічного керування ланцюгами поставок в цифровій економіці. Бізнес, управління інноваціями: виклики та перспективи: зб. Тез доповідей. Третя Міжнародна науково-практична конференція, 08.12.2022 Київ: Київський політехнічний університет. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. С. 78-79. URL-адреса: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52937/1/Pp_78-79.pdf

11. Мохонько Г., Приліпота А. (2023). Особливості стратегічного керування транспортною логістикою на кондитерських підприємствах. Економіка та суспільство, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-135> (дата звернення 15.05.2025р.)

12. Прадід О. М. Логістичний менеджмент: підручник / О. М. Тридід, К. М. Танков. Видавництво «Інжек», 2015. 255 с.

13. Смерічевська С.В., Гордієнко О.М. Лідерство і TQM у стратегічному керуванні ланцюгами поставок. Виклики підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобальної конкуренції: XX МНПК 28-29 жовтня 2022 р. Збірник наукових праць. К.: НАУ, 2022. С.42-46. URL: https://eti.edu.ua/images/files/zbirnik_jovten_22.pdf (дата звернення 18.05.2025р.)

14. Смерічевська С.В., Матишина О.В. Референційні моделі стратегічного керування бізнес-процесами в умовах цифровізації ланцюгів поставок. Наука і технології: проблеми, перспективи та інновації. III Міжнародна науково-практична конференція (14-16 грудня 2022 р.) Видавнича група CPN, Осака, Японія. 2022. стор. 495-500. ISBN 978-4-9783419-1-4. URL: <https://sci-conf.com.ua/wpcontent/uploads/2022/12/НАУКА-ТА-ТЕХНОЛОГІЧНІ-ПРОБЛЕМИ-ПЕРСПЕКТИВИ-ТА-ІННОВАЦІЇ-14-16.12.22.pdf> (дата звернення 21.05.2025р.)

15. Смерічевська С.В., Мацішина О.В. Стратегічні моделі керування

ланцюгами поставок в цифровій економіці. Проблеми освіти, Формування професійної логістичної команди в умовах світової конкуренції: XX Міжнародна науково-практична конференція 28-29 жовтня 2022 року. Збірка наукових праць. Київ: НАУ, 2022. с. 173-178. Веб-адреса: https://eti.edu.ua/images/files/zbirnuk_jovten_22.pdf (дата звернення 12.05.2025р.)

16. Смерічевська С.В., Постніков О.О. Стратегічні підходи до управління циклічними ланцюгами поставок (Управління циклічним ланцюгом поставок) в рамках циркулярної економіки. Основні концепції, методологія та моделі зеленої логістики. Монографія / Гриценко С., Савченко Л., Матвеев В.В., та ін. Монографія. Primemedia eLaunch, Бостон, США, 2023. 218 с. С. 149-175. DOI:10.46299/979-8-88992-697-9.2.4

17. Терещенко З.Г. Основи митної політики України. Аспекти теорії та практики міжнародного бізнесу. К.: Серпень 2021. 548 с.

18. Чухрай Н. Розробка ланцюга поставок: теоретичні та практичні аспекти: Монографія. Львів: Інтелект-Захід, 2020. 258 с.

19. Шапіро Дж. Моделювання ланцюгів поставок/ Переклад з англійської / Під редакцією Воркут Т.А. Київ: Знання про Україну, 2020. 767 с.

20. Ящук О. С., Смерічевська С. В. Керування мережею роздрібною торгівлі в інтегрованих ланцюгах поставок кондитерських товарів. Проблеми освіти професійних логістичних кадрів у світовому конкурентному просторі: XXI Міжнародна науково-практична конференція 27 жовтня 2023 р. Збірник наукових праць / за ред. С. Смеріхова, Л. Савченко. Київ: НАУ, 2023. 546 с. С. 432-439

21. Інноваційна політика розвитку національної економіки: інтеграційні та інфраструктурні виміри: колективна монографія / під редакцією проф. Світлана Смерічевська. Познань: Наукове видавництво WSPiA, 2020. 380 С. С. 16-29. Веб-адреса: <https://bit.ly/3vHDSiO> (дата звернення 20.05.2025р.)

22. Савченко Л., Бугайко Д., Смерічевська С. Соціальна та екологічна відповідальність в ланцюгах поставок. Економіка управління та адміністрування в контексті сталого розвитку: наукова монографія під

редакцією Сергія Смерічевського, Тетяни Косової. Рига, Латвія: Baltija Publishing, 2021. 716 с. 596-616. Веб-адреса:<https://bit.ly/3xZxHsN> (дата звернення 24.05.2025р.)

23. Смерічевська С., Мягких І., Єлецьких С., Борисова С., Брижниченко V. Економіко-фінансові стратегії для зростання інноваційного потенціалу компаній. Науковий вісник Національного аграрного університету, 2022, № 1 (187), с. 145-152.

24. Тульчинська, С., Дергалюк М., Кравчук Н., Смерічевська С., Десятов Т. (2021). Організаційно-економічні драйвери активізації та інтенсифікації регіонального розвитку в епоху цифровізації. 7(3В), 168-178. DOI:10.24115/S2446-6220202173B1530 с. 168-178. Веб-адреса: <https://bit.ly/3Bf9Val> (дата звернення 16.05.2025р.)

25. Antoniuk V., Smerichevska S. Remyha Y. Кластерна модель управління та розвитку ланцюгів поставок і транспортно-логістичної інфраструктури. Управління транспортом, США, (2018) Том 1, № 3, с.441-454. doi:10.24294/tm.v1i3.798 [URL:https://bit.ly/3GIFfyq](https://bit.ly/3GIFfyq) (дата звернення 19.05.2025р.)

26. Vovk, O., Tkachenko, T., Smerichevska, S., Osypova, Ye., Raicheva, L. Впровадження потенціалу модернізації для забезпечення економічної безпеки підприємств. Laplage em Revista (International), (2021).7(3), 363-373. DOI: 10.24115/S2446- 62202021731304p.363-373 (дата звернення 13.05.2025р.)

27. Yaremovich P., Mykhailenko D., Smerichevska S., Andrushkevych Z., Tytykalo V. Створення наукової парадигми трансформації потенціалоутворюючого простору та логістичних платформ регіональної економіки. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.21 No.10, October 2021. P.288-294. DOI:10.22937/IJCSNS.2021.21.10.41. Веб-адреса: <https://bit.ly/3F5YqVm> (дата звернення 25.05.2025р.)