

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»
ДІАГНОСТИКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ТЗОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»)

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Логістика»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ПТ(ЛГ)м-21
Кухарук Вікторія Василівна

(підпис)

Керівник:
к.е.н., професор
Кривов'язюк Ігор Володимирович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
к.е.н., доцент
Гарант освітньої програми:
Оксенюк Катерина Ігорівна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права
Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля
Освітня програма: Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«___» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Кухарук Вікторії Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи *Діагностика логістичної діяльності підприємства*
(на матеріалах ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»)

Керівник роботи: к.е.н., професор Кривов'язюк Ігор Володимирович

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» січня 2025 р. № 32/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові статті, матеріали міжнародних досліджень, навчальні посібники з питань діагностики логістичної діяльності підприємства, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП» за 2020-2024 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ДІАГНОСТИКИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Мета, завдання, об'єкт, предмет і наукова новизна кваліфікаційної роботи магістра.

2. Наукові підходи щодо сутнісного наповнення діагностики логістичної діяльності підприємства.

3. Діагностика в системі управління логістичною діяльністю підприємства.

4. Основні методи діагностики логістичної діяльності підприємства

5. SWOT-аналіз ринку автозапчастин. ТОП-10 компаній на ринку автомобільних запчастин.

6. Показники господарської діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП» за 2020–2024 рр.

7. Характеристика складської інфраструктури ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП».

8. Показники оборотності запасів ТзОВ «ДАГ» за 2020–2024 рр.

9. Показники рівня логістичного сервісу ТзОВ «ДАГ» за 2020–2024 рр.

10. Показники-індикатори діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП».

11. Результати проектних рішень з цифровізації «сліпих зон» операційної діяльності.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Кривов'язюк І.В.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Кривов'язюк І.В.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Кривов'язюк І.В.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис) (Кухарук В.В.)
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис) (Кривов'язюк І.В.)
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кухарук В. В. Діагностика логістичної діяльності підприємства (на матеріалах ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Логістика» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилань, додатків.

У роботі подальшого розвитку набули теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення діагностики логістичної діяльності дистриб'юторського підприємства.

В дослідженні розвинуто теоретико-методичні основи діагностики логістичної діяльності через конкретизацію її сутності, завдань, принципів та місця в системі управління підприємством. Аналіз умов здійснення логістичної діяльності на ринку автомобільних запчастин України, діагностика основних підсистем і функціональних складових, а також оцінка ефективності логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП» виявили критичні проблеми в управлінні запасами при високій якості транспортної та складської логістики. З метою удосконалення діагностики логістичної діяльності дистриб'юторського підприємства запропоновано комплексну систему ключових показників-індикаторів, оперативну методику експрес-діагностики та комплекс заходів з модернізації інформаційно забезпечення на базі існуючих систем та аналітичної частини на платформі Power BI.

Ключові слова: діагностика логістичної діяльності, дистриб'юторське підприємство, автомобільні запчастини, показники-індикатори, експрес-діагностика, управління запасами, інформаційне забезпечення.

ANOTATION

Kukharuk V. V. Diagnostics of Logistics Activities at the Enterprise (Based on Materials from LLC «DALIS AUTOMOTIVE GROUP»). Manuscript.

Qualification work of the master of EP «Logistics» specialty 076 Entrepreneurship and trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The qualification work of the master consists of an introduction, three sections, conclusions and a list of used sources, appendices.

The study substantiates theoretical and methodological foundations and provides practical recommendations for improving the diagnostics of logistics activities within a distribution enterprise.

The research advances the theoretical and methodological framework of logistics diagnostics by refining its essence, objectives, principles, and role within the enterprise management system. An analysis of the operating conditions in the Ukrainian automotive parts market, combined with the diagnostics of key subsystems and an assessment of the logistics performance of LLC «DALIS AUTOMOTIVE GROUP» revealed critical issues in inventory management, despite the high efficiency of transportation and warehousing logistics. To enhance the diagnostics of logistics activities in a distribution enterprise, the study proposes a comprehensive system of key performance indicators (KPIs), an operational express-diagnostics methodology, and a set of measures aimed at modernizing information support, including an analytical module implemented on the Power BI platform.

Keywords: logistics activity diagnostics, distribution enterprise, automotive parts, performance indicators, express diagnostics, inventory management, information support.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, завдання та принципи діагностики логістичної діяльності підприємства	10
1.2. Діагностика логістичної діяльності в системі управління діяльністю підприємства	15
1.3. Методичні засади діагностики логістичної діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»	24
2.1. Аналіз умов здійснення логістичної діяльності на ринку автомобільних запчастин України	24
2.2. Діагностика основних підсистем і функціональних складових логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»	31
2.3. Оцінка ефективності логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ДІАГНОСТИКИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»	49
3.1. Система показників-індикаторів діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»	49
3.2. Методика експрес-діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»	52
3.3. Удосконалення інформаційного забезпечення діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»	58
ВИСНОВКИ	68
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	71
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується необхідністю адаптації підприємств до функціонування в умовах структурних змін, військових викликів та інтеграції до європейського економічного простору. Логістична діяльність зазнає суттєвих трансформацій: перебудова географії ланцюгів постачання, зростання витрат на транспортування, необхідність диверсифікації постачальників та каналів збуту. В цих умовах діагностика логістичної діяльності набуває особливого значення як інструмент раннього виявлення загроз, оцінювання адаптивності логістичних систем та обґрунтування антикризових заходів. Існуючі методики діагностики, розроблені для стабільних умов функціонування, не повною мірою враховують специфіку турбулентного середовища та потребують адаптації до сучасних реалій та окремо кожного типу підприємств. Наведене вище обумовлює актуальність удосконалення методичного інструментарію діагностики логістичної діяльності підприємств.

Дослідженням питань діагностики логістичної діяльності підприємств займалися такі вітчизняні вчені як Безсмертна О. В., Колодізева Т. О., Кривов'язюк І. В., Крикавський Є. В., Наконечний О. В., Овчаренко А. Г., Романич І. Б., Сисоєв В. В., Скриньковський Р. М., Струнін В. В., Турлакова С. С. та зарубіжні Bowersox D. J., Chopra S., Kaplan R. S., Lambert D. M. та інші. Проте, досліджувана проблематика була розкрита ними частково та не може бути інтерпретована під кожне підприємство, а необхідність діагностики логістичної діяльності в управлінні діяльністю підприємств зростає в мінливому ринковому середовищі, що зумовило потребу уточнення сутності діагностики логістики, її взаємозв'язку з ефективним управлінням логістикою підприємства, удосконалення методичних засад дослідження та їх реалізації в управлінні підприємством. Вирішенню цих актуальних питань і присвячене дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення діагностики логістичної діяльності в сфері управління логістикою підприємства.

В роботі відносно визначеної мети дослідження знайшли своє вирішення такі завдання:

- уточнено сутність, завдання та принципи діагностики логістичної діяльності підприємства;
- розкрито роль діагностики логістичної діяльності в системі управління діяльністю підприємства;
- систематизовано методичні засади діагностики логістичної діяльності підприємства;
- проаналізовано умови здійснення логістичної діяльності на ринку автомобільних запчастин України;
- здійснено діагностику основних підсистем і функціональних складових логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»;
- проведено оцінку ефективності логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»;
- розроблено систему показників-індикаторів діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»;
- запропоновано методику експрес-діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»;
- обґрунтовано заходи удосконалення інформаційного забезпечення діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП».

Об'єктом дослідження є логістична діяльність дистриб'юторського підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні основи діагностики логістичної діяльності в сфері управління логістикою підприємства.

Методи дослідження. З метою вирішення поставлених в роботі завдань застосовано наступні методи дослідження: абстрактно-логічний та

узагальнення – для поглиблення наукових основ теорії управління логістикою в контексті здійснення діагностики; системно-структурний – при розкритті ролі діагностики в системі управління підприємством; аналітичний – при дослідженні умов здійснення логістичної діяльності та діагностики функціональних складових; статистичний – при оцінці ефективності логістичної діяльності; методи порівняльного аналізу та синтезу – при розробці системи показників-індикаторів та методики експрес-діагностики; системно-аналітичний – при формуванні висновків і практичних рекомендацій щодо удосконалення діагностики логістичної діяльності дистриб'юторського підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо діагностики логістичної діяльності в сфері управління логістикою дистриб'юторського підприємства: поглиблено наукові основи теорії управління логістикою в контексті здійснення діагностики логістичної діяльності; удосконалено науково-методичний підхід до експрес-діагностики логістичної діяльності в системі управління логістикою підприємств; набуло подальшого розвитку інформаційне забезпечення з метою діагностики логістичної діяльності в сфері управління логістикою дистриб'юторського підприємства.

Практичне значення роботи полягає у спрямуванні розроблених методичних рекомендацій і аналітичних підходів під час діагностики логістичної діяльності підприємств на формування баз даних для підготовки управлінських рішень, спрямованих на удосконалення логістичної діяльності.

Інформаційну базу роботи формують наукові публікації вчених з вивчення діагностики логістичної діяльності підприємства, офіційна інформація Державної служби статистики України, дані фінансової звітності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП» та компаній конкурентів, результати досліджень, виконаних автором.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та принципи діагностики логістичної діяльності підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції на ринку особливого значення набуває своєчасне виявлення відхилень у роботі підприємства та пошук резервів підвищення ефективності його діяльності. В цьому контексті важливим інструментом виступає діагностика, яка дозволяє комплексно оцінити стан логістичної системи та визначити напрями її вдосконалення.

Поняття «діагностика» походить від грецького слова «diagnostikos», що означає «здатний розпізнавати» [1]. Спочатку цей термін використовувався виключно в медицині для позначення процесу встановлення діагнозу захворювання, що відображає аналогію між процесами дослідження стану організму та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства [2]. З часом діагностика знайшла застосування в технічних науках, а згодом і в економіці та менеджменті. Діагностика в економіці розуміється як процес дослідження економічного об'єкта з метою виявлення відхилень від нормального функціонування та визначення їх причин.

У науковій літературі поняття «діагностика» трактується по-різному, проте в цілому воно зводиться до системи методів і процедур виявлення фактичного стану об'єкта, аналізу причин його відхилення від бажаних параметрів та вироблення рекомендацій щодо усунення проблем. На відміну від звичайного аналізу чи оцінки, діагностика має комплексний характер і включає як кількісні, так і якісні аспекти.

В управлінні підприємством діагностика розглядається як складова процесу контролю та регулювання, що забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття рішень. Вона виконує подвійне завдання: з однієї сторони, дозволяє зафіксувати фактичний рівень ефективності, а з іншого – визначає перспективи розвитку системи.

Необхідно підкреслити, що існує відмінність між термінами «оцінка», «аналіз» та «діагностика». Оцінка передбачає вимірювання та відображення фактичних результатів діяльності за встановленими критеріями; аналіз – дослідження структури та причинних залежностей; тоді як діагностика поєднує ці два підходи, формуючи цілісне бачення проблеми і пропонуючи шляхи її вирішення. На рисунку 1.1 відображено процес здійснення діагностики.

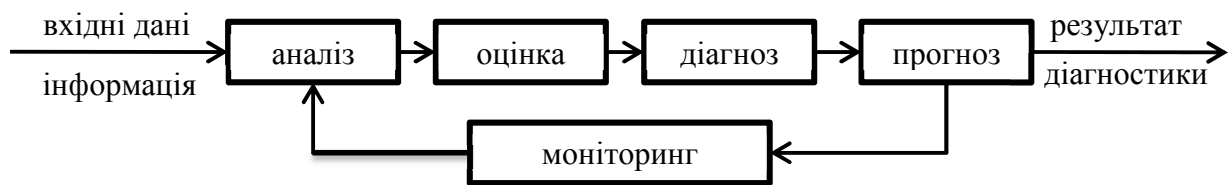


Рисунок 1.1. Схема здійснення процесу діагностування [3]

Відтак, діагностика логістичної діяльності може розглядатися як комплексна система дослідження, що забезпечує виявлення сильних і слабких сторін логістики підприємства, дозволяє оптимізувати процеси та підвищити загальну результативність господарювання.

Скриньковський Р. М. трактує діагностику логістичної діяльності підприємства як багатоаспектний процес дослідження та оцінювання стану логістичної системи підприємства, що включає ідентифікацію проблемних зон, виявлення резервів оптимізації логістичних процесів, а також формування комплексу рекомендацій щодо підвищення ефективності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками [4].

Нестеренко Р. В. у дисертаційному дослідженні визначає діагностику логістичної діяльності як процес економіко-організаційного забезпечення

функціонування логістичної системи підприємства через систематичне дослідження та оцінювання її стану, виявлення відхилень від встановлених нормативів, ідентифікацію проблемних зон та формування комплексу заходів щодо підвищення результативності логістичних процесів [5].

Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М., Волинчук Ю. В. розглядають діагностику в системі управління логістичною діяльністю як інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття ефективних і результативних управлінських рішень, який передбачає своєчасну ідентифікацію можливих утрат від порушення ритмічності руху матеріальних, фінансових і інформаційних потоків від точки їх виникнення до точки споживання [6].

Автори підкреслюють необхідність встановлення контрольних точок безперервного моніторингу логістичної діяльності для своєчасного виявлення загроз на ранніх стадіях.

Догадайло Я. В., Левченко О. П., Бодра Ю. А. визначають діагностику логістичної діяльності як процес комплексного дослідження економічної результативності функціонування логістичної системи організації, спрямований на виявлення слабких боків забезпечення цілей логістичної діяльності та обґрунтування управлінських рішень щодо раціонального вибору напрямів її вдосконалення [7].

Пріб К. А., Патика Н. І. у авторському навчальному посібнику розглядають діагностику логістичної системи як складову діагностики в системі управління підприємством, що забезпечує оцінку ефективності логістичних процесів, виявлення резервів оптимізації матеріальних та інформаційних потоків і формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства через удосконалення логістичної діяльності [8].

На нашу думку, діагностика логістичної діяльності являє собою систематичний процес дослідження стану логістичної системи підприємства з метою виявлення відхилень від встановлених норм, виявлення причин цих відхилень та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичних процесів.

Діагностику логістичної діяльності можна розглядати з різних точок зору:

– як процес дослідження – це систематичне вивчення стану логістичної системи, виявлення відхилень від встановлених нормативів, з'ясування причин проблем та їх наслідків.

– як функцію управління – це невід'ємна частина управлінського циклу, що забезпечує зворотний зв'язок та надає інформацію для прийняття управлінських рішень.

– як методологію оцінювання – це набір методів, інструментів та показників для комплексної оцінки ефективності роботи логістичних процесів підприємства.

Предметом діагностики логістичної діяльності є стан та функціонування логістичних процесів, їх ефективність, результативність та відповідність стратегічним цілям підприємства. Об'єктом діагностики виступають логістичні потоки (матеріальні, інформаційні, фінансові), логістичні операції та функції, логістична інфраструктура, а також учасники логістичних процесів.

Метою діагностики логістичної діяльності підприємства є забезпечення ефективного функціонування логістичної системи підприємства шляхом виявлення проблемних ділянок та визначення напрямів їх удосконалення, що досягається шляхом вирішення комплексу завдань, основними серед яких є [6]:

– позиціонування логістичної системи в загальній структурі підприємства та виявлення впливу логістики на її продуктивність;

– визначення джерел перевищення та прихованих логістичних втрат;

– визначення ресурсоємності існуючих логістичних процесів та визначення потенційних областей для їх вдосконалення;

– аналіз ефективності взаємодії між підсистемами та підрозділами логістичної системи підприємства та відносин з учасниками логістичних ланцюгів, які вона включає;

– оцінка логістичних ризиків та раціональність управлінських рішень щодо усунення факторів, що дестабілізують логістичну діяльність підприємства;

– прогнозування змін у логістичній діяльності компанії, викликаних управлінськими рішеннями.

Діагностика логістичної діяльності підприємства ґрунтується на основних принципах економічної діагностики (рис. 1.2), які пов'язані як з її оцінкою, так і з виявленням потенційних можливостей її вдосконалення.

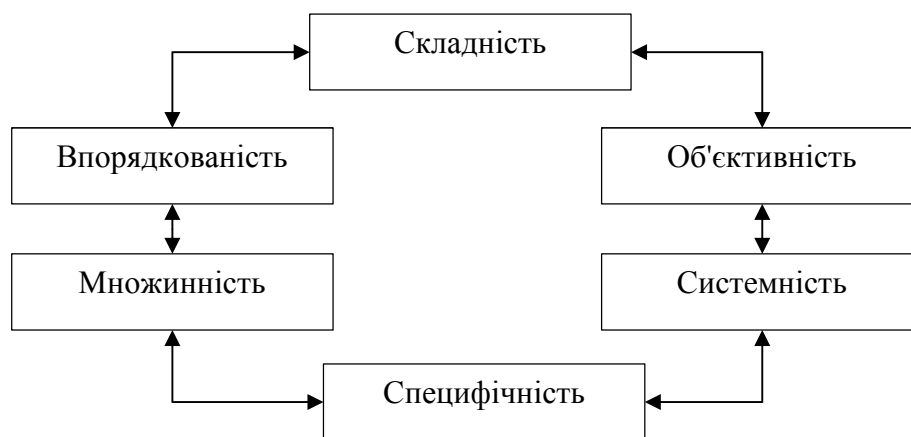


Рисунок 1.2. Взаємозв'язок принципів логістичної діяльності [3]

Складність передбачає охоплення всіх аспектів та всебічне вивчення причинно наслідкових залежностей у логістичній діяльності у поєднанні з усіма іншими взаємопов'язаними процесами, факторами та цілями підприємства. Об'єктивність має на меті використання точної та достовірної інформації про логістичну діяльність, а також методи та інструменти, що мінімізують суб'єктивність аналітиків або неточність оцінок під час дослідження. Системність – виявлення цілісності логістики шляхом поділу її елементів у єдності та взаємозв'язку. Специфічність включає в себе чітке формулювання вимог до точності та кількісного масштабування діагностичних параметрів та критеріїв, а також конкретна цільове спрямування досліджень на кожному етапі діагностики. Множинність передбачає використання різних підходів, методів та систем показників для забезпечення порівняння можливих варіантів реалізації логістичних процесів та максимальної достовірності результатів їх оцінки. Впорядкованість – це використання загальної методології діагностичного дослідження та формалізації оцінок, що передбачає алгоритмізацію процесу діагностики логістичної діяльності, чітке визначення оцінки показників, послідовність її здійснення [9].

Організація та впровадження логістики забезпечується логістичною системою підприємства, яка інтегрує єдине управління матеріальними та супутніми потоками його структурних та функціональних підрозділів, а також постачальників, посередників та споживачів для оптимізації витрат та спрощення процесів закупівель, виробництва та маркетинг.

Особливістю діагностики логістичної діяльності є її спрямованість на вивчення руху матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків у межах підприємства та за його межами. Саме тому логістична діагностика виступає багатофакторним і міжфункціональним інструментом управління [10].

1.2. Діагностика логістичної діяльності в системі управління діяльністю підприємства

Сучасні умови господарювання характеризуються динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції та необхідністю швидкого реагування на зміни. У цьому контексті логістична діяльність набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління логістичними процесами неможливе без систематичної діагностики, яка дозволяє виявляти проблеми, оцінювати ефективність та приймати обґрунтовані управлінські рішення [11].

Діагностика як інструмент управління підприємством виконує важливу функцію зворотного зв'язку в системі менеджменту. Вона дозволяє менеджерам отримувати об'єктивну інформацію про стан підприємства, виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Діагностика є необхідною передумовою для планування, організації та контролю діяльності підприємства [12].

Взаємозв'язок діагностики логістики з загальною системою управління підприємством проявляється через інтеграцію діагностичної інформації в процеси планування, організації, мотивації та контролю. Результати діагностики логістичної діяльності використовуються для корекції стратегічних

планів, удосконалення організаційної структури, розробки систем мотивації персоналу та налагодження ефективної системи контролю.

Основними передумовами використання діагностики логістичної діяльності в системі управління діяльністю підприємства є:

– складність логістичних систем. Сучасна логістика охоплює багатофункціональні процеси: закупівлю, складування, транспортування, управління запасами, розподіл продукції [13]. Інтеграція цих елементів у єдину систему вимагає постійного моніторингу та аналізу взаємозв'язків між ними;

– економічна доцільність. Логістичні витрати становлять значну частку в структурі собівартості продукції. Діагностика дозволяє виявити резерви оптимізації цих витрат та підвищити рентабельність бізнесу [14];

– необхідність адаптації до змін. Ринкове середовище постійно змінюється: коливання попиту, зміна цін на ресурси, поява нових технологій [15]. Діагностика надає інформацію для своєчасного коригування логістичної стратегії.

Систематична діагностика логістичної системи має ряд переваг, що передбачає якісне управління логістичною діяльністю підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Переваги систематичної діагностики в забезпеченні якісного управління логістичною діяльністю підприємства (розроблено автором)

Сфера впливу	Результат застосування діагностики
Фінансова ефективність	Зниження логістичних витрат
Якість обслуговування	Підвищення рівня задоволеності клієнтів
Швидкість реагування	Скорочення часу виконання замовлень
Конкурентоспроможність	Формування стійких конкурентних переваг
Інноваційність	Виявлення можливостей впровадження нових технологій

Діагностика створює інформаційну основу для прийняття рішень на всіх рівнях управління: від оперативних коригувань до стратегічного планування логістичної діяльності [16; 17].

Загалом, діагностика в системі управління логістичною діяльністю підприємства являє собою інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності, який передбачає своєчасну ідентифікацію можливих

вtrat від порушення ритмічності руху матеріальних, фінансових і інформаційних потоків шляхом застосування відповідного методологічного інструментарію з метою їх уникнення в оперативно-тактично-стратегічній перспективі на основі застосування сучасних засобів і технологій управління.

Метою такої діагностики є надання суб'єктам її управління всебічно обґрунтованої та достовірної інформації про стан логістичної діяльності.

Роль, яку відіграє діагностика логістичної діяльності підприємства в процесі обґрунтування рішень, впливаючи на ефективність логістичної діяльності, характеризується тісним взаємозв'язком з системою інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Роль діагностики в процесі обґрунтування рішень в системі управління логістичною діяльністю підприємства [6]

Роль діагностики у системі управління логістичною діяльністю підприємства полягає у забезпеченні всебічного аналізу та контролю стану логістичних процесів. Її головне призначення – визначити поточний рівень ефективності логістики, виявити слабкі місця та оцінити наслідки порушень у русі матеріальних, фінансових і інформаційних потоків від моменту їх виникнення до кінцевого споживача.

За допомогою діагностики здійснюється виявлення факторів, що впливають на результативність логістичної діяльності, а також прогнозування подальших тенденцій її розвитку. Вона допомагає визначити внутрішні резерви підвищення ефективності, знайти шляхи оптимізації процесів і зменшення втрат, спричинених порушенням ритмічності потоків.

Таким чином, діагностика виступає ключовим інструментом удосконалення управління логістикою підприємства, оскільки дає змогу не лише своєчасно виявити проблеми, а й обґрунтувати практичні заходи для підвищення її результативності та стабільності.

1.3. Методичні засади діагностики логістичної діяльності підприємства

Методологія діагностики логістичної діяльності розглядається як науково обґрунтована система принципів, методів, прийомів і процедур, спрямованих на пізнання, аналіз, оцінювання та вдосконалення логістичних процесів підприємства. Вона визначає загальні підходи до організації та проведення діагностичних досліджень, спрямованих на виявлення ефективності, результативності та узгодженості логістичних операцій [18].

Діагностика логістичної діяльності є не лише інструментом контролю, а й методом наукового аналізу системи управління поточними процесами (матеріальними, фінансовими, інформаційними). Вона дозволяє виявити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність логістики, визначити ступінь їхнього впливу та сформулювати управлінські рішення, спрямовані на підвищення результативності логістичної системи.

З методологічної точки зору, діагностика логістичної діяльності ґрунтується на таких підходах:

- системному підході, який забезпечує розгляд логістики як єдиної, інтегрованої системи взаємопов'язаних елементів (постачання, виробництво, збут, складське господарство, транспорт, сервіс);
- процесному підході, що орієнтує дослідження на вивчення логістичних потоків і їх взаємодію;
- комплексному підході, який передбачає поєднання кількісних та якісних методів оцінювання;
- динамічному підході, що враховує зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері логістичної діяльності підприємства важливо представити результати діагностики в наочній, аналітично обробленій формі – у вигляді таблиць, графіків, інтегральних показників, що дозволяють порівняти фактичний стан системи з бажаними цілями логістики. Таке порівняння дає змогу виявити сильні сторони, резерви розвитку та «вузькі місця» у функціонуванні логістичних процесів [19].

Змістовно методологія охоплює три взаємопов'язані складові:

- теоретико-методологічну основу – сукупність концепцій і принципів (системність, комплексність, цільова спрямованість, динамічність, адекватність);
- методичну базу – набір конкретних методів, моделей і показників оцінки логістичних процесів;
- організаційно-практичний інструментарій – порядок збору, обробки та інтерпретації даних, необхідних для формування висновків і управлінських рішень.

Діагностика логістичної діяльності виступає не лише як інструмент контролю, а як елемент наукового аналізу та управління, який забезпечує:

- виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на логістичні процеси;
- визначення рівня ефективності логістичної системи;
- розробку рекомендацій для її вдосконалення.

Для прийняття управлінських рішень результати діагностики повинні бути представлені у візуальній і порівняльній формі (таблиці, графіки, інтегральні індекси), що дозволяє зіставити фактичні показники з плановими або еталонними значеннями.

Метод діагностики логістичної діяльності – це комплексна система теоретико-пізнавальних категорій, наукових методів і практичних інструментів, спрямована на об'єктивне оцінювання стану логістики підприємства.

Науковий інструментарій (апарат) діагностики – це сукупність загальнонаукових і конкретно-наукових способів дослідження логістичної діяльності суб'єктів, що господарюють. Принципи діагностики регулюють процедурну сторону, його методології і методики [26].

Загальні методи діагностики логістичної діяльності підприємства представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Основні методи діагностики логістичної діяльності підприємства (побудовано за даними [20–25])

Група методів	Сутність методу	Приклади застосування
1. Економіко-математичні методи	Використовуються для кількісного оцінювання логістичних процесів та оптимізації потоків	Моделювання транспортних потоків, визначення оптимальних маршрутів доставки, мінімізація витрат логістики
2. Статистичні методи	Дозволяють аналізувати закономірності зміни логістичних показників у часі	Аналіз динаміки логістичних витрат, індексний аналіз часу доставки, аналіз оборотності запасів
3. Експертні методи	Базуються на думках фахівців для оцінки якісних параметрів логістики	Оцінювання рівня логістичного сервісу, гнучкості системи постачання, ризиків у транспортній логістиці
4. Графічні та інформаційно-аналітичні методи	Візуалізація логістичних процесів та результатів діагностики	Побудова карт потоків (Value Stream Mapping), діаграм взаємозв'язків, схем логістичних ланцюгів
5. Порівняльні (бенчмаркінгові) методи	Порівняння результатів логістичної діяльності підприємства з галузевими або еталонними показниками	Визначення позиції підприємства відносно конкурентів, пошук кращих практик
6. Інтегральні методи оцінки	Дозволяють агрегувати результати окремих показників у єдиний інтегральний індекс логістичної ефективності	Побудова інтегральної моделі логістичної ефективності за критеріями витрат, часу, сервісу

Для удосконалення системи логістики на підприємстві при аналізі його логістичної діяльності доцільніше застосовувати стандартизовані інструменти діагностики (додаток А).

Методологічне забезпечення логістичної діяльності підприємств базується на науковому обґрунтуванні інструментів аналізу результативних показників логістичних процесів. Використання цих інструментів створює можливість для оперативного прийняття управлінських рішень та слугує фундаментом для формування економіко-організаційного механізму логістики.

Незалежно від галузевої специфіки та організаційних особливостей підприємств, методи оцінювання їх логістичних систем характеризуються універсальністю застосування. Розробка стандартизованих методів оцінювання забезпечує можливість визначення ефективності логістичних операцій та рівня логістичної системи. Отримані оцінки формують аналітичну базу для конструювання моделі управління логістичною діяльністю підприємства.

Діагностика логістичної системи вимагає ідентифікації параметрів, критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності використання окремих компонентів системи та її інтегральної результативності [27].

Визначення параметрів та критеріїв діагностики логістичної системи проводиться за кожною сферою: закупівельна діяльність, виробничі процеси, маркетинг, транспортна логістика, складська логістика, управління трудовими ресурсами, дистрибуція, управління товарно-матеріальними запасами. Кожна сфера характеризується специфічними метриками результативності. Проте, за незмінної взаємодії маркетингового та логістичного комплексу з позицій надійності оцінку її проводять за такими параметрами як продукт, кількість, якість, час, місце, інформація, вартість реалізації замовлення [28].

Функціонування логістичної системи підприємства забезпечує перетворення вхідних логістичних потоків у комплекс вихідних результатів діяльності. Ці результати ілюструють якість стратегічного логістичного планування та ефективність операційної реалізації логістичних стратегій.

Для оцінки логістичної діяльності (системи) підприємства в цілому, необхідно визначити критерії та параметри оцінки надійності всіх її структурних елементів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. – Критерії оцінки основних складових логістичної діяльності (системи) підприємства [29]

Складова логістичної діяльності (системи)	Критерій оцінки / Сутність
Постачання	Забезпечення стабільного або стабільно зростаючого руху матеріальних потоків у логістичній системі підприємства.
Виробництво	Забезпечення ефективного управління матеріальними потоками на стадії виробництва.
Складське господарство	Забезпечення можливості приймання, розміщення, обслуговування та зберігання сировини, матеріалів і готової продукції.
Збут	Здатність доведення готової продукції до споживачів у максимально повному обсязі виготовленої продукції.
Транспортне господарство	Здійснення своєчасних внутрішньозаводських і зовнішніх перевезень.
Маркетинг	Здатність своєчасно реагувати на зміни вимог та уподобань споживачів, дослідження ринку.
Запаси	Здатність оптимізувати функціонування логістичної системи та підтримувати взаємодію в ланцюзі «постачання – виробництво – транспортування – збут».
Кадри	Ефективне управління логістичними процесами, виконання логістичних операцій і досягнення поставлених цілей підприємства.

На вибір метрик оцінювання логістичної системи підприємства впливає комплекс факторів зовнішнього та внутрішнього середовища: темпи зростання виробництва, стан економіки в країні, розвиток інфраструктури ринку в регіоні, рівень конкурентоспроможності підприємства, ступінь інтеграції економіки країни у світове господарство тощо. Динаміка цих процесів і визначає, які показники слід використовувати для оцінки надійності як основні, а які як допоміжні [30].

З метою всебічної оцінки рівня розвитку логістичної системи підприємства рекомендується застосування комплексної системи показників, що охоплює параметри ефективності, якості та надійності логістичних операцій. Основні групи та склад показників, що визначають рівень логістичної діяльності підприємства, розкрито на рисунку 1.4.

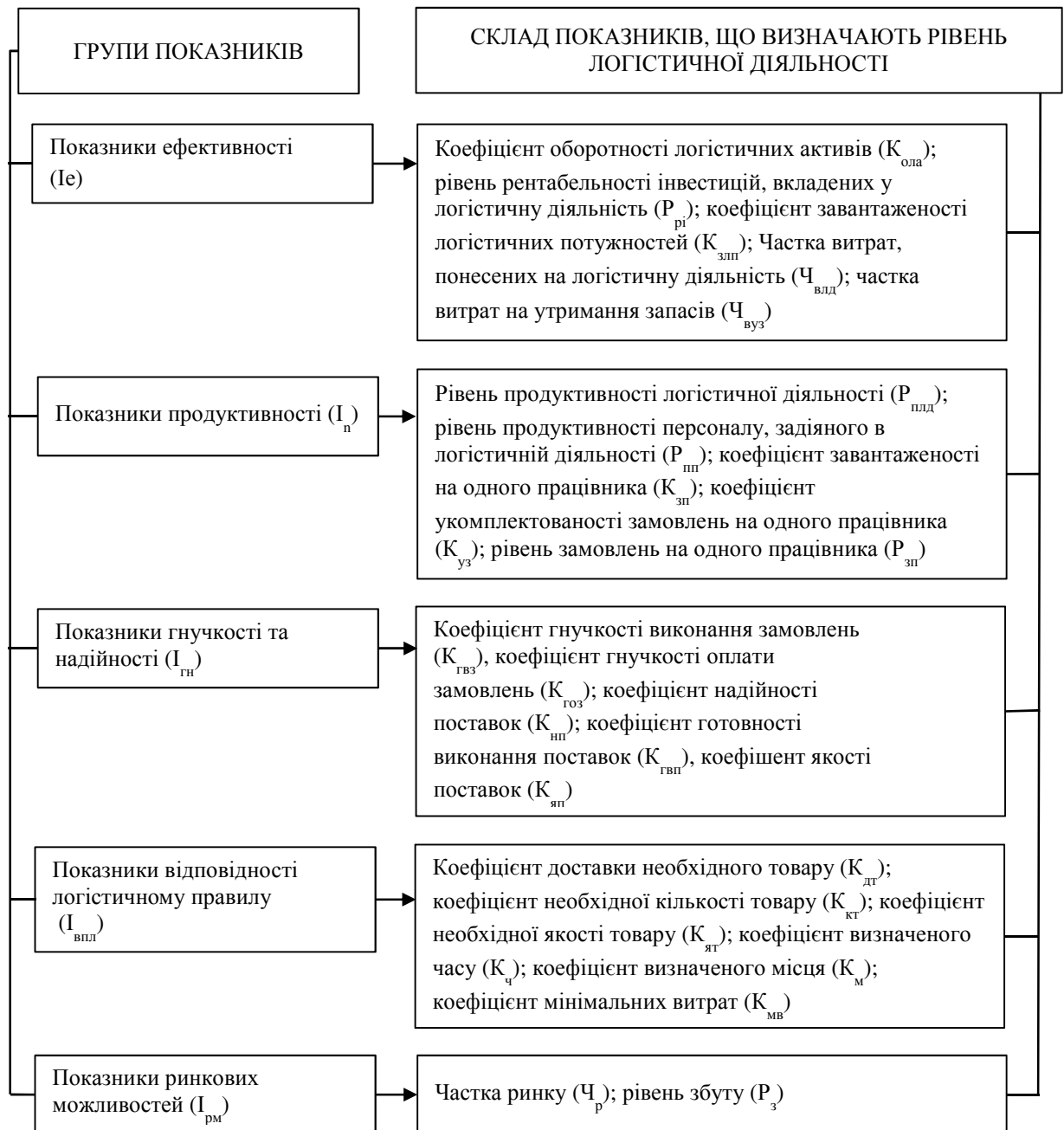


Рисунок 1.4. Групи та склад показників, що визначають рівень логістичної діяльності підприємства [4, с. 49]

Таким чином, систематизація показників діагностики логістичної діяльності за функціональними групами створює методичну основу для комплексної оцінки логістичної діяльності підприємства. Використання цієї системи показників дозволяє забезпечити об'єктивну діагностику стану логістики та обґрунтування управлінських рішень щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»

2.1. Аналіз умов здійснення логістичної діяльності на ринку автомобільних запчастин України

Ринок автомобільних запчастин України є важливим сегментом національної економіки, що забезпечує функціонування автомобільного транспорту країни. Ефективність логістичної діяльності на цьому ринку безпосередньо впливає на доступність запчастин, їх вартість та якість обслуговування споживачів.

Визначити точний обсяг автомобільного парку України вкрай складно з кількох об'єктивних причин. Насамперед, в період збройного конфлікту інформаційна база та статистичні дані мають обмежений доступ і розповсюджуються з обережністю.

Крім того, в державі не запроваджена система обов'язкового виключення морально застарілих транспортних засобів з реєстрів. Це означає, що будь-яке статистичне дослідження містить дані про тисячі чи навіть мільйони автомобілів пострадянського простору, які давно перестали існувати у матеріальній формі – переховані в пунктах вторинної переробки або зруйновані часом.

Попри це, певна інформація все ж таки доступна. Наприклад, Дмитро Сірак, представник Головного сервісного центру при МВС, відповідальний за цифровізацію, озвучив дані про те, що станом на весну 2024-го року загальна кількість зареєстрованих транспортних одиниць досягла позначки 13,16 млн, із яких 9,8 млн представляли легкові автомобілі [31].

Якщо провести порівняльний аналіз із довоєнним періодом (осінню 2021 р.) – тоді було 10,2 млн засобів загалом, серед яких 8,8 млн легкових, та проміжної

оцінки на межі 2022-го року приблизно 9 млн легкових автомобілів, то виходить факт приросту приблизно на один мільйон одиниць щорічно. Проте, загальна кількість зареєстрованих автомобілів згідно з даними міжнародної статистики станом на кінець 2020 року становить 8,45 млн одиниць [32].

Разом з тим, протягом років активних військових дій було знищено велику кількість машин та мало ймовірно, щоб всі власники поквапились до органів реєстрації з метою деактивізації своїх повністю пошкоджених або непридатних до експлуатації автомобілів.

Відповідно ринок автомобільних запчастин України є висококонкурентним і сильно залежним від імпорту, що зумовлено великим автомобільним парком країни та його старінням (середній вік автомобілів в Україні перевищує 15 років [33]), масовим ввезенням вживаних автомобілів з Європи та обмеженим внутрішнім виробництвом компонентів. В основному логістична діяльність на цьому ринку включає імпорт (переважно з ЄС, Китаю, Туреччини), складське зберігання, дистрибуцію та доставку до СТО і роздрібних покупців.

Станом на 2022 рік згідно аналітичної платформи Світового банку ринок автотранспортних засобів, частин та приладдя товарних позицій становить 404739,08 тис. дол США, що в загальному складає більше 57252,5 тис. тон [34].

При цьому імпортна залежність ринку залишається високою. Основними країнами-постачальниками є Китай, Німеччина, Туреччина та Польща, що сумарно забезпечують близько 60% імпорту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – ТОП-5 країн-постачальників автотранспортних засобів, частин та приладдя товарних позицій в Україну у 2022 році [34]

Країна	Обсяг імпорту, млн дол. США	Частка, %
Китай	117893,28	29,1
Німеччина	44792,4	11,1
Туреччина	38651,57	9,5
Польща	32033,16	7,9
Чеська Республіка	19479,92	4,8
Інші	151888,75	37,5
Світ	404739,08	100,0

У 2022 році військовий конфлікт призвів до суттєвого порушення логістичних ланцюгів. Блокування морських портів унеможливило прямий імпорт морським транспортом [35]. Компанії змушені були переорієнтуватися на сухопутні маршрути через західні кордони, що збільшило вартість логістики на 30–50%, а час доставки на 2–5 днів в залежності від регіону.

Комплекс факторів призвів до значного зростання логістичних витрат, що негативно вплинули на економіку логістики:

- подорожчання палива (бензин А-95 у 2024 році коштував у середньому 55–57 грн/л проти 29–32 грн/л у 2021 році);
- зростання тарифів на транспортні послуги;
- нестача кваліфікованого персоналу;
- необхідність страхування військових ризиків (додаткові 5–10% до вартості вантажу).

Ринок автозапчастин страждає від присутності контрафактної продукції, що створює ризики для безпеки дорожнього руху, псує репутацію легальних постачальників та призводить до втрат бюджету через ухилення від сплати податків [36].

Висока залежність від імпорту та нестабільність курсу гривні створюють валютні ризики. Девальвація національної валюти призводить до подорожчання закупівель, проте можливості перекладання додаткових витрат на споживачів обмежені через зниження купівельної спроможності населення.

Узагальнення факторів зовнішнього середовища дозволяє сформулювати SWOT-матрицю ринку автозапчастин України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – SWOT-аналіз ринку автозапчастин (побудовано автором)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зростаючий попит на післяпродажне обслуговування Розвиток онлайн-торгівлі Старіння автопарку – попит на ремонт	Залежність від імпорту Валютні ризики Слабка інфраструктура
Можливості (O)	Загрози (T)
Діджиталізація процесів Інтеграція в ЄС – нові стандарти Зростання онлайн-продажів	Воєнні дії Економічна нестабільність Посилення конкуренції

У цих умовах критично важливим стає розуміння конкурентного середовища та ринкової позиції підприємств досліджуваної галузі, що функціонують в сегменті оптової торгівлі автомобільними запчастинами та комплектуючими.

Об'єктом дослідження нами обрано ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП» (далі ТзОВ «ДАГ»). Для оцінки його конкурентної позиції проаналізовано структуру ринку найбільших операторів галузі. За даними Opendatabot, у таблиці 2.3 представлено ТОП-10 компаній за обсягом виторгу у 2024 році, серед яких ТзОВ «ДАГ» займає значуще місце.

Таблиця 2.3. – ТОП-10 компаній з найбільшим виторгом автомобільних запчастин в Україні у 2024 році та порівняння з ТзОВ «ДАГ» [37]

Компанія	Виторг, тис. грн	Відхилення від ТзОВ «ДАГ», %
ТОВ «ЕСО-АВТОТЕХНІКС»	9677581,0	57,7%
ТОВ «ОМЕГА»	8204122,0	33,7%
ТОВ «INTER CARS UKRAINE»	6513592,0	6,2%
ТзОВ «ДАГ»	6135550,0	базовий рівень
ТОВ «ЕЛІТ-УКРАЇНА»	5275779,0	-14,0%
ТОВ «КПП ЦЕНТР»	3716566,0	-39,4%
ТОВ «АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС»	2861139,0	-53,4%
ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ»	2292278,0	-62,6%
ТОВ «АВТОНОВА-Д ПЛЮС»	2090664,0	-65,9%
ППФ «ЮНІКС ТРЕЙД КО»	93292,4	-98,5%

Як свідчать дані дослідження, ТзОВ «ДАГ» входить до четвірки лідерів ринку оптової торгівлі автозапчастинами, займаючи 13,3% ринку серед ТОП-10 гравців. Виторг підприємства у 2024 році склав 6,14 млрд грн, що на 6,2% менше, ніж у найближчого конкурента (INTER CARS UKRAINE), проте на 57,7% менше за лідера ринку (ЕСО-АВТОТЕХНІКС).

Варто зазначити, що перші чотири компанії контролюють 66,2% ринку, що свідчить про помірну концентрацію ринку. Відставання ТзОВ «ДАГ» від лідерів визначає стратегічну мету підприємства щодо оптимізації логістичної діяльності як ключового фактору підвищення конкурентоспроможності та нарощування ринкової частки.

Проаналізуємо ряд ключових факторів, що впливають на логістичну діяльність ТЗОВ «ДАГ».

Податкове регулювання. Відповідно до Митного кодексу України, ставка мита на імпорт автомобільних запчастин з країн, з якими Україна не має преференційних торговельних угод, становить 5–10% залежно від типу запчастин [38]. Водночас угода про асоціацію з ЄС передбачає нульову ставку мита на товари європейського походження, що створює конкурентну перевагу для європейських постачальників [39].

ПДВ на імпортні та вітчизняні запчастини становить 20% [38]. Загальне податкове навантаження (мити та ПДВ) для товарів з третіх країн може досягати 26–32% від митної вартості.

Специфіка товару. Автомобільні запчастини характеризуються надзвичайно широким асортиментом. Великі постачальники можуть мати у портфелі від 50 до 150 тисяч найменувань (SKU). Це створює значні виклики для управління запасами, складування та пошуку потрібних позицій.

Запчастини суттєво відрізняються за габаритами (від дрібних деталей до великогабаритних компонентів), вагою (від кількох грамів до сотень кілограмів), крихкістю та вимогами до умов зберігання. Частина запчастин (акумулятори, технічні рідини, фарби) відноситься до небезпечних вантажів, що вимагає спеціальних умов транспортування та зберігання.

Складська логістика. Через специфіку асортименту організація складського господарства є критично важливою. Провідні гравці ринку використовують сучасні системи управління складом (WMS), що дозволяють автоматизувати процеси приймання, розміщення, зберігання, комплектації та відвантаження товарів.

Середня площа регіонального складу великого постачальника становить 2–5 тис. м², а центрального розподільчого центру – 10–15 тис. м², на разі у зв'язку з диверсифікацією ризиків через військовий конфлікт багато підприємств відкривають склади і до 2 тис м². Для оптимізації процесів комплектації застосовується зонування складу за принципом АВС-аналізу: найбільш

популярні позиції (категорія А) розміщуються у зонах швидкого доступу, а неліквідні товари найдалше, також враховується розміщення по категоріях та вазі товарів. Варто врахувати що даний процес організації розподілу товарів є складним та трудомістким у постійному мінливому ринку, сезонності та великій кількості асортименту.

Транспортна логістика. Для міжнародних поставок з Європи домінує автомобільний транспорт. Середній термін доставки запчастин з Польщі становить 2–4 дні, з Німеччини – 3–5 днів. Для поставок з Китаю використовується комбінований транспорт: морський (до європейських портів) та автомобільний, або залізничний транспорт. Термін доставки з Китаю залізницею становить 18–25 днів, морем – 35–45 днів.

Військовий конфлікт суттєво ускладнив логістику. Блокування морських портів призвело до переорієнтації на західні кордони країни. Основними пунктами пропуску для імпорту автозапчастин стали Ягодин, Рава-Руська, Мостиська, Шегині на кордоні з Польщею, Чоп на кордоні зі Словаччиною та Угорщиною. Черги на кордоні можуть досягати 1–3 діб, що збільшує загальний термін доставки.

Основним видом транспорту для доставки запчастин в Україні є автомобільний. Він забезпечує до 90% внутрішніх перевезень завдяки гнучкості, відносно невисокій вартості та можливості доставки «від дверей до дверей».

Управління запасами. Через широкий асортимент ефективного управління запасами є критичним фактором рентабельності бізнесу. Більшість гравців ринку використовують ABC/XYZ-аналіз для диференціації підходів до управління різними групами товарів.

Для категорії А (високооборотні позиції, що формують 70–80% обороту) підтримується високий рівень запасів для забезпечення доступності. Для категорії С (низькооборотні позиції) застосовується стратегія мінімальних запасів або постачання під замовлення.

Інформаційні системи. Ключовим інструментом логістики автозапчастин є електронні каталоги, насамперед система TecDoc – міжнародний стандарт каталогізації автозапчастин [40]. TecDoc містить інформацію про понад 6 млн запчастин для більш ніж 730 виробників автомобілів. Використання таких каталогів дозволяє швидко знаходити потрібні запчастини за VIN-кодом автомобіля або за параметрами деталі.

Великі учасники ринку використовують ERP-системи для інтеграції логістичних, фінансових та комерційних процесів. Найпоширенішою обліковою системою на разі залишається платформа 1С, зокрема конфігурація «1С:Управління торговим підприємством», та поступово підприємства починають переходити на інші системи: SAP, BAS та інші, що потребує багато часу та фінансів для інтеграцій з усіма системами.

Для роботи складу компанії використовують WMS системи, а управління транспортом – TMS, програми GPS моніторингу та ряд інших для організації процесів та їх прозорості.

Електронна комерція. Окремо варто зауважити також і онлайн-канал продажу, що активно розвивається. За даними компанії Prom.ua, категорія «Автозапчастини» входить до топ найпопулярніших категорій товарів на платформі [41]. Онлайн-продажі забезпечують клієнтам зручність порівняння цін, широкий вибір та можливість замовлення цілодобово.

Логістика онлайн-продажів має свою специфіку. Середній термін обробки онлайн-замовлення становить 1–2 години, доставка власним транспортом у межах міста – 1–2 дні, доставка у регіони через служби експрес-доставки (Нова Пошта, Meest, Delivery) – 1–3 дні. Частка доставки у день замовлення (same-day delivery) поступово зростає у великих містах.

Узагальнюючи вище наведене, логістична діяльність на ринку автозапчастин України здійснюється в умовах високої складності, нестабільності та конкуренції. Для ТзОВ «ДАГ» це визначає критичну важливість систематичної діагностики логістичних процесів, виявлення резервів оптимізації та впровадження сучасних управлінських технологій.

2.2. Діагностика основних підсистем і функціональних складових логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»

ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП» є структурним підрозділом групи компаній VM-Parts, яка розпочала свою діяльність у 2005 році в м. Луцьк як сімейний бізнес з продажу автомобільних запчастин. Початкова діяльність здійснювалася через два невеликі магазини з фокусом на запчастини для мікроавтобусів (сегмент LCV), які постачалися від польських оптових компаній.

Протягом 2010–2016 років компанія демонструвала динамічний розвиток: придбання складських приміщень площею понад 1000 м² у Луцьку (2010 р.), впровадження інтегрованої ERP-системи, вихід на національний ринок після реструктуризації (2012 р.), запуск B2B-платформи для постійних клієнтів (2014 р.), відкриття першого логістичного центру у Києві з автоматизованою конвеєрною лінією (2016 р.) [42].

Важливою віхою стало входження BusMarket Group до складу акціонерів міжнародного закупівельного союзу Global One Automotive GmbH у 2017 році, що об'єднує провідних світових дистриб'юторів автозапчастин з Німеччини, США, Бельгії, Іспанії, Польщі та інших країн. Це забезпечило доступ до ширшої номенклатури товарів та покращило умови закупівель [43].

У 2018 році для розширення клієнтської бази компанія запустила онлайн-платформу B2B та мобільний додаток, а також відкрила власний тренінговий центр у Луцьку для навчання персоналу та партнерів. Ребрендинг 2021 року супроводжувався переїздом центрального складу на нові потужності площею 5000 м², які протягом року були розширені до 10000 м².

Група компаній VM-Parts включає чотири юридичні особи: ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП», ТОВ «БУСМАРКЕТ», ТОВ «БМ ТЕХ» та ГО «БІЛЬШЕ МОБІЛЬНОСТІ», кожна з яких спеціалізується на певних сегментах ринку автозапчастин та супутніх послугах (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Групи компаній BM-Parts [43]

ТзОВ «ДАГ» пропонує широкий асортимент запасних частин на комерційних та легких автомобілях європейських виробників. Вони є імпортерами, які реалізують оригінальний товар, що відповідає високим європейським стандартам якості.

Станом на 2024 рік підприємство має розгалужену інфраструктуру, що включає 2 логістичні хаби (розподільчі центри), 14 філіалів та 11 представництв, розташованих по всій території України. Така географічна диверсифікація дозволяє забезпечувати оперативну доставку товарів у різні регіони країни та максимально наближати послуги до кінцевого споживача.

ТзОВ «ДАГ» позиціонує як імпортер та дистриб'ютор оригінальних автозапчастин для комерційних та легкових автомобілів європейських виробників, що відповідають високим європейським стандартам якості. Компанія орієнтується на широкий спектр клієнтів: приватні особи, автосервіси, станції технічного обслуговування та корпоративні автопарки.

Асортиментний портфель підприємства структурований за такими основними групами:

- автозапчастини – найбільший сегмент, що включає деталі двигуна, трансмісії, ходової частини, гальмівної системи, електрообладнання та інших систем автомобіля;

- мастильні матеріали та автохімія – моторні та трансмісійні масла, технічні рідини, засоби догляду за автомобілем;
- обладнання та інструменти для автомайстерень – діагностичне обладнання, підйомники, спеціалізований інструмент;
- автомобільні аксесуари – додаткове обладнання для покращення комфорту та функціональності автомобілів.

Аналіз динаміки показників діяльності ТзОВ «ДАГ» за період 2020–2024 роки проведено за даними фінансової звітності підприємства [44] (додаток Б) і зведено у додатку В.

Власний капітал демонструє стабільне зростання протягом усього періоду: з 86000 тис. грн у 2020-2021 роках до 200000 тис. грн у 2024 році. Найбільший приріст спостерігається у 2022 році (30000 тис. грн або 34,88%) та у 2024 році (84000 тис. грн або 72,41%). Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Чистий дохід показує вражаючу динаміку зростання: збільшення з 1029675 тис. грн у 2020 році до 6135550 тис. грн у 2024 році, тобто майже в 6 разів. Особливо інтенсивне зростання відбулося у 2021 році (106,69%) та 2022 році (61,15%). У 2024 році темп зростання дещо сповільнився до 20,10%, але залишається позитивним.

Собівартість реалізованої продукції зростає з 879002 тис. грн у 2020 році до 4800301 тис. грн у 2024 році. Приріст становив 106,69% у 2021 році, 61,51% у 2022 році, 59,39% у 2023 році та 20,39% у 2024 році. Зростання собівартості відбувається пропорційно до зростання доходів.

Валовий прибуток збільшився з 150674 тис. грн у 2020 році до 1335249 тис. грн у 2024 році. Найбільший стрибок відбувся у 2022 році (580490 тис. грн або 229,69%). У 2023 році приріст склав 34,59%, а у 2024 році – 19,06%.

Чистий прибуток зріс з 48463 тис. грн у 2020 році до 308314 тис. грн у 2024 році, тобто збільшився більш ніж у 6 разів.

Фонд оплати праці зріс з 27058 тис. грн у 2020 році до 289397 тис. грн у 2024 році, що корелює зі зростанням чисельності персоналу майже у двічі протягом досліджуваного періоду, що відображає активне розширення бізнесу.

Середньомісячна заплата 1-го працівника збільшилась з 5369 грн у 2020 році до максимуму 43640 грн у 2022 році, але знизилась до 29410 грн у 2024 році (-31,76% порівняно з 2023 роком). Це підтверджує зростання чисельності персоналу з нижчою середньою заробітною платою.

Середньорічна вартість основних засобів збільшилась з 19449,5 тис. грн у 2020 році до 146483 тис. грн у 2024 році. Найбільший приріст спостерігається у 2023 році (80,86%) та 2024 році (96,33%).

Середньорічна вартість оборотних засобів зросла з 234512,5 тис. грн у 2020 році до 2087089,5 тис. грн у 2024 році, що є дев'ятикратним збільшенням. Це свідчить про нарощування оборотного капіталу для забезпечення зростаючих обсягів діяльності.

Продуктивність праці збільшилась з 2451,6 тис. грн/особу у 2020 році до 7482,4 тис. грн/особу у 2024 році, що свідчить про ефективність використання трудових ресурсів.

Фондовіддача зросла з 52,9 у 2020 році до 41,0 у 2024 році, демонструючи коливання з піком у 2022 році (80,8 грн/грн), що відображає нестабільність у використанні основних засобів.

Рентабельність власного капіталу коливається: з 56,4% у 2020 році до піку 219,9% у 2023 році, з подальшим зниженням до 154,3% у 2024 році. Незважаючи на зниження, показник залишається високим.

Рентабельність підприємства також демонструє нестабільність: найвищий показник у 2022 році (23,3%), найнижчий у 2024 році (13,8%).

Дебіторська заборгованість зросла з 37382 тис. грн у 2020 році до 383983 тис. грн у 2024 році, збільшившись більш ніж у 10 разів. Найбільший приріст у 2022 (117,56%) та 2023 (52,37%) роках.

Кредиторська заборгованість збільшилась з 169463 тис. грн у 2020 році до 1149130 тис. грн у 2024 році, тобто майже у 7 разів. Зростання кредиторської

заборгованості випереджає дебіторську, що може створювати ризики для ліквідності.

Знос основних засобів коливається від 40,1% у 2020 році до 66,2% у 2022 році, з подальшим зниженням до 49,4% у 2024 році. Зниження показника у 2023–2024 роках вказує на оновлення основних засобів.

Підприємство демонструє потужну динаміку розвитку з суттєвим зростанням доходів, прибутків та масштабів діяльності. Збільшення чисельності персоналу, оновлення основних засобів та нарощування оборотного капіталу свідчать про активну експансію бізнесу. Однак, є тривожні сигнали: значне зростання кредиторської заборгованості (у 2024 році вона перевищує дебіторську у 3 рази), зниження середньомісячної зарплати у 2024 році та падіння чистого прибутку при зростанні доходів можуть вказувати на проблеми з ефективністю управління витратами та фінансовими потоками. Ці аспекти потребують особливої уваги для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Функції зовнішньої логістики в ТзОВ «ДАГ» виконує відділ постачання та митного оформлення, що відповідає за пошук постачальників, укладання контрактів та організацію доставки товарів від виробників до складів підприємства. Основним способом транспортування є автомобільні перевезення, хоча в окремих випадках застосовуються морські та залізничні маршрути, бувають також комбіновані. Географія постачальників охоплює як українських виробників, так і міжнародних партнерів.

Для оптимізації логістичних витрат при роботі з дрібнотоннажними відправленнями компанія використовує послуги складського комплексу в Польщі на умовах аутсорсингу, що дозволяє консолідувати невеликі партії товарів перед відправкою в Україну.

Керівництво підприємства дотримується політики конфіденційності щодо інформації про клієнтську базу, акцентуючи увагу на побудові довгострокових партнерських відносин, а не на просуванні корпоративного іміджу через публічну демонстрацію співпраці.

Департамент внутрішньої логістики ТзОВ «ДАГ» структурно поділяється на два ключові напрями: складську та транспортну логістику.

Складська логістика включає повний цикл операцій з товаром:

- приймання продукції від постачальників;
- розміщення на місцях зберігання;
- підтримання оптимальних умов зберігання;
- комплектація замовлень клієнтів (відбір товару).

Транспортна логістика спеціалізується на організації внутрішніх перевезень та складається з двох підрозділів:

- відділ внутрішньої доставки – забезпечує доставку товарів безпосередньо до клієнтів власним транспортом;
- відділ зовнішньої доставки та адміністрування – координує роботу з найманими перевізниками для задоволення специфічних потреб клієнтів.

Аналіз структури каналів доставки товарів клієнтам у 2024 році демонструє домінування власної транспортної логістики:

- власна доставка – 92,7%;
- самовивіз клієнтами – 5,2%;
- автостанції (міжміські перевезення) – 1,3%;
- служби експрес-доставки (Нова Пошта) – 0,6%;
- таксі-служби – 0,2%.

Переважаюча власна доставка (понад 92%) свідчить про стратегічний вибір компанії на користь контролю над процесом доставки, що забезпечує вищу надійність дотримання термінів та збереження якості товарів.

Станом на 2024 рік транспортний парк – налічує 271 одиницю техніки, структуровану за функціональним призначенням (табл. 2.4).

Структура автопарку демонструє чітку орієнтацію на власну доставку – 89,4% транспортних засобів призначені для комерційних перевезень. Наявність службового транспорту (10,6%) забезпечує оперативну мобільність управлінського персоналу та можливість надання транспортних послуг співробітникам як елемент соціального пакету.

Таблиця 2.4. – Характеристика автопарку ТзОВ «ДАГ» (узагальнено автором)

Тип ТЗ (групи)	Тип ТЗ	К-сть Авто	Структура, %
Доставка	Всього	244	89,4%
	Грузові фургони	238	87,2%
	Грузові бортові	3	1,1%
	Напівприцепи бортові	1	0,4%
	Електромобілі	2	0,7%
Службові авто	Всього	29	10,6%
	Соціальний пакет	18	6,6%
	Легкові автомобілі топ менеджменту	4	1,5%
	Легкові службові автомобілі	7	2,6%
Всього		273	100%

Також варто відмітити купівлю двох електромобілів у 2024 році для проведення пілотного проекту з зеленої економіки, що відповідає сучасним трендам екологізації логістики.

Підприємство систематично здійснює оновлення транспортного парку, підтримуючи його технічну справність та сучасність. Структура автопарку за терміном експлуатації станом на 2024 рік представлена на рисунку 2.2.

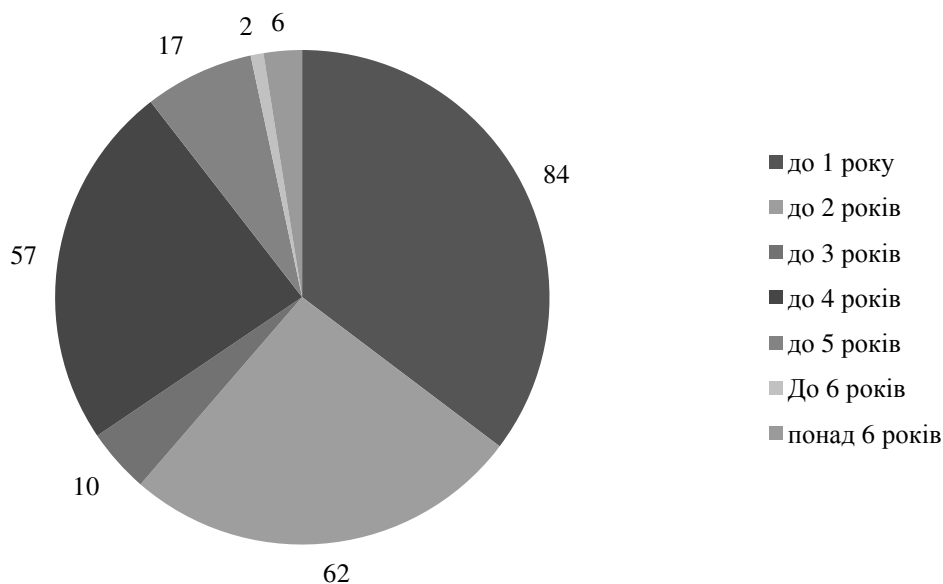


Рисунок 2.2. Структура кількості авто по терміну експлуатації [42]

Аналіз вікової структури автопарку свідчить про активну інвестиційну політику в оновлення транспортних засобів: понад 60% автомобілів мають вік

до двох років, що забезпечує високу надійність перевезень, мінімальні витрати на технічне обслуговування та ремонт, а також відповідність сучасним екологічним стандартам. Частка транспорту віком 2-4 роки становить 29%, що є оптимальним періодом експлуатації з точки зору балансу між залишковою вартістю та експлуатаційними характеристиками. Автомобілі віком 4-6 років (32%) поступово виводяться з експлуатації або використовуються для маршрутів з меншою інтенсивністю. Мінімальна частка транспорту понад 6 років (3%) підтверджує послідовну політику модернізації парку.

Мережа складських об'єктів ТЗОВ «ДАГ» станом на листопад 2024 року охоплює 16 локацій загальною площею 23,7 тис. м², що забезпечує географічне покриття основних регіонів України (додаток Г).

Складська система ТЗОВ «ДАГ» організована за дворівневою ієрархією: розподільчі центри (РЦ) та регіональні філіальні склади.

Розподільчі центри функціонують у Луцьку та Києві і характеризуються високим рівнем автоматизації. Луцький РЦ, займаючи площу 9,3 тис. м² (39,4% від загальної площі), обладнаний конвеєрною системою довжиною 170 метрів та має потужність 11906 палетомісць. Київський РЦ площею 2,3 тис. м² оснащений конвеєрною лінією 40 метрів та 1540 палетомісцями. Автоматизація процесів на РЦ забезпечує прискорення операцій приймання товарів від постачальників та комплектації замовлень клієнтів.

Функціональний розподіл між РЦ:

– Луцький РЦ виконує роль головного розподільчого центру, забезпечуючи поповнення товарних запасів усіх філіальних складів, включаючи Київський РЦ;

– Київський РЦ відповідає за логістичне обслуговування складів київської агломерації (Бровари, Оболонь), а також філій у Дніпрі та Харкові.

Регіональні філіальні склади (14 локацій) організовані за типовим принципом: використовують виключно мезонінне зберігання без палетних стелажів, застосовують ручну технологію відбору товарів, мають меншу кількість станцій пакування (2–4 проти 18–32 на РЦ). Така організація

відповідає специфіці регіональних складів, основним завданням яких є обслуговування локальних ринків у межах області.

Загальна номенклатура, що постійно підтримується на складах, становить 125,5 тис. SKU при загальних запасах 3,29 млн одиниць. Найширший асортимент сконцентровано на Луцькому РЦ (100988 SKU, 67% фізичних запасів).

Інтенсивність вхідних товарних потоків суттєво відрізняється між розподільчими центрами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Середні показники приймання товару від постачальників у 2024 р. [42]

Склад	Приймання постачальників							
	Показники за день				Показники за місяць			
	Строк	К-сть, шт.	Вага, кг	Обсяг, м ³	Строк	К-сть, шт.	Вага, кг	Обсяг, м ³
РЦ Луцьк	2000	50000	42000	104,0	50000	1250000	1050000	2600
РЦ Київ	80	1820	1680	4,4	2000	45500	42000	110
Всього	2080	51820	43680	108	52000	1295500	1092000	2710

Аналіз показників свідчить про критичну роль Луцького РЦ у вхідній логістиці: на нього припадає 96,2% від загального обсягу приймання товарів (за кількістю SKU), 96,5% за фізичними одиницями та 96,2% за вагою. Це зумовлено двома факторами:

1. Географічне розташування – близькість до західного кордону України з ЄС, через який здійснюється основний імпорт товарів.

2. Інфраструктурна потужність – наявність значних складських площ (9,3 тис. м²) та високопродуктивної конвеєрної системи (170 м).

Київський РЦ спеціалізується переважно на прийманні товарів від вітчизняних постачальників, обсяги яких у 25 разів нижчі порівняно з Луцьком. Місячне навантаження становить 2000 найменувань або 45,5 тис. одиниць товару загальною вагою 42 тони.

Ефективність автоматизованих процесів комплектації замовлень на розподільчих центрах характеризується наступними показниками (додаток Д).

Щоденно через конвеєрні системи обох РЦ обробляється 7800 замовлень клієнтів, що екстраполюється до 195 тис. замовлень на місяць. Середня структура замовлення становить: 3,0 різних товарних позицій (23598 позицій / 7800 замовлень); 6,0 одиниць товару загалом (47090 шт. / 7800 замовлень). Це свідчить про переважання дрібнороздрібних замовлень від СТО та роздрібних клієнтів.

Продуктивність РЦ за фізичним обсягом: Луцьк відвантажує 25,2 т/день (74,9 м³), Київ – 10,1 т/день (26,1 м³). Коефіцієнт оборотності транспортної тари вищий у Луцьку (4,2 обороти/день) порівняно з Києвом (3,5 обороти/день), що свідчить про вищу ефективність логістичних процесів.

Філіальні склади та частина замовлень на РЦ (великі оптові відвантаження) обробляються методом ручного відбору (додаток Е). Ручний відбір характеризується середнім навантаженням 8000 замовлень/день (200 тис./місяць) з параметрами: 2,9 позиції на замовлення та 6,5 одиниць товару. Щоденно складські працівники обробляють вручну 58,8 тон продукції обсягом 145,6 м³.

Найбільшу частку ручного відбору мають філії у Львові (14,5% замовлень), Дніпрі (10,1%), Рівному (9,0%) та Хмельницькому (8,6%), що відповідає розміру регіональних ринків.

Комбінація автоматизованого та ручного методів забезпечує обробку 395 тис. замовлень на місяць з наступними характеристиками:

- 2,50 млн одиниць товару;
- 2379 тон за вагою;
- 6240 м³ за об'ємом.

Співвідношення методів: автоматизований відбір – 49,4% замовлень, ручний відбір – 50,6% замовлень, що свідчить про збалансовану структуру обробки з урахуванням специфіки різних типів замовлень.

Інтенсивність доставки товарів клієнтам варіюється за регіонами відповідно до щільності клієнтської бази (додаток Ж).

Максимальне навантаження зафіксовано у київській агломерації – 27600 точок доставки та 2870 виїздів на місяць (включаючи РЦ Київ, Бровари та Оболонь), що становить 21,5% від загальної кількості точок та 22,6% виїздів. Великі обласні центри демонструють високу активність: Львів (14500 точок, 11,29%), Луцьк (15200 точок, 11,84%), Дніпро (10200 точок, 7,94%), Харків (8800 точок, 6,85%). Середня кількість точок на один виїзд становить 10,1, що свідчить про ефективну маршрутизацію. Найвищий показник консолідації у Чернівцях (13,2 точки/виїзд) та Вінниці (12,9 точки/виїзд), найнижчий – у Києві Оболонь (6,6 точки/виїзд) через високу щільність адрес та складність міської логістики.

Отже, стратегічне розміщення філій не лише в обласних центрах, а й у містах обласного значення (Ковель, Ужгород, Хуст) дозволяє скоротити терміни доставки та підвищити якість обслуговування клієнтів у віддалених регіонах.

2.3. Оцінка ефективності логістичної діяльності ТЗОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»

Комплексна оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства передбачає аналіз системи показників, що характеризують різні аспекти функціонування логістичної системи: оборотність запасів, швидкість та якість обслуговування клієнтів. Аналіз здійснено на основі операційних даних підприємства за період 2020–2024 рр., що дозволяє виявити тенденції розвитку та проблемні зони логістичної діяльності.

Ефективність управління запасами є критичним фактором для підприємств оптової торгівлі, оскільки запаси становлять найбільшу частку оборотних активів та безпосередньо впливають на ліквідність, фінансову стійкість і прибутковість. Високий рівень оборотності запасів свідчить про раціональне використання оборотного капіталу, мінімізацію витрат на зберігання та здатність швидко реагувати на зміни ринкового попиту [45].

Аналіз динаміки ключових показників оборотності запасів ТзОВ «ДАГ» представлено у додатку II і свідчить про суттєве погіршення показників оборотності запасів протягом 2020–2024 років.

Коефіцієнт оборотності запасів демонструє стійку негативну динаміку, знизившись з 5,17 разів у 2020 році до 3,64 разів у 2024 році, що становить зниження на 1,53 рази або 29,6%. Це означає, що у 2020 році запаси підприємства повністю оновлювалися 5,17 разів протягом року або кожні 70,7 днів, тоді як у 2024 році цей показник погіршився до 3,64 разів, кожні 100,3 днів, що в середньому відображає що від моменту надходження товару на склад до його реалізації проходить більше трьох місяців.

Особливо негативною є динаміка останніх років: якщо у 2020–2021 рр. коефіцієнт оборотності утримувався на рівні 5,17–5,24, то у 2022 році розпочалося його різке падіння, за період 2022–2024 рр. показник знизився на 0,99 разів, що свідчить про прогресуюче погіршення ефективності управління запасами.

Зниження оборотності запасів призводить до консервації значних фінансових ресурсів, які в свою чергу генерують альтернативні витрати.

За умови збереження коефіцієнта оборотності на рівні 2020 року (5,17), необхідна середня вартість запасів у 2024 році становила б:

$$\text{Оптимальні запаси}_{2024} = \frac{\text{Собівартість}_{2024}}{\text{к оборотності}_{2020}} = \frac{4800301}{5,17} = 928431 \text{ тис. грн.} \quad (2.1)$$

$$\text{Вартість запасів}_{2024} = 1686512 \text{ тис. грн.} \quad (2.2)$$

$$\text{Надлишок запасів} = 1686512 - 928431 = 758081 \text{ тис. грн.} \quad (2.3)$$

Надлишкові інвестиції в запаси знижують економічну додану вартість підприємства через зростання альтернативних витрат, що негативно впливає на його інвестиційну привабливість.

Аналіз операційних даних дозволяє ідентифікувати наступні причини погіршення оборотності запасів:

– підтримання широкого асортименту (125 тис. постійних SKU при загальних запасах 3300 тис. одиниць) призводить до накопичення низькооборотних та неліквідних позицій;

– військовий конфлікт та перебудова логістичних маршрутів призвели до збільшення термінів постачання товарів, що вимагає підтримання більших страхових запасів для забезпечення безперебійного постачання клієнтів;

– номенклатура у 125 тис SKU ускладнює прогнозування попиту та призводить до розпорошення запасів по багатьох позиціях.

Також варто відмітити що зростання середньої вартості запасів на 746,1% за 2020–2024 рр. (з 199,3 млн грн до 1686,5 млн грн) значно перевищує темпи зростання доходу (496,0%) та собівартості (446,2%). Це свідчить про непропорційне накопичення запасів відносно масштабів діяльності.

Частка запасів в оборотних активах залишається критично високою – 80,8% у 2024 році, хоча і знизилася порівняно з 2020 роком (85,0%).

Низька оборотність запасів негативно впливає на фінансову стійкість підприємства:

1. Зниження ліквідності – значні кошти заморожені в низьколіквідних активах.

2. Зростання потреби у позиковому капіталі – для фінансування надлишкових запасів.

3. Збільшення фінансових витрат – на обслуговування.

4. Зниження фінансової гнучкості – обмежена можливість швидкого реагування на ринкові зміни.

Якість логістичного обслуговування також є критичним фактором конкурентоспроможності на ринку автозапчастин, де швидкість та точність виконання замовлень безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів та їх лояльність. Аналіз показників рівня сервісу представлено в додатку К.

Висока швидкість обслуговування є вирішальною у сфері автозапчастин, адже будь-які затримки в постачанні деталей зупиняють роботу автомобілів і завдають клієнтам відчутних фінансових збитків.

Автоматизована обробка замовлень демонструє позитивну динаміку скорочення з 16,81 хв у 2020 році до 12,35 хв у 2024 році, що становить покращення на 4,46 хв або 26,5%. Це досягнуто завдяки впровадженню та оптимізації автоматизованих конвеєрних ліній на розподільчих центрах у Луцьку (170 м) та Києві (40 м), які забезпечують продуктивність 7800 замовлень на день.

Динаміка покращення нерівномірна: у 2022 році спостерігалось погіршення до 16,21 хв (приріст 0,89 хв порівняно з 2021 роком), що було зумовлене збільшенням навантаження на логістичну систему внаслідок військових дій та необхідності перебудови процесів. Проте у 2023–2024 рр. впровадження організаційних та технологічних покращень дозволило досягти мінімального значення 12,35 хв.

Основними факторами, що гальмують швидкість обробки, є:

- великі площі складських приміщень;
- більша кількість процесів які виконують різні працівники: відбір, сортування, пакування;
- великий складські запаси з широким асортиментом;
- періодичні черги на конвеєрній лінії у пікові години;
- час на пакування та оформлення документів.

Ручна обробка замовлень на регіональних складах показує незначне покращення з 6,5 хв до 6,25 хв (–3,8%). Погіршення до 8,17 годин у 2021 році було пов'язане з плинністю кадрів складського персоналу та періодом адаптації нових працівників.

Порівняння двох методів обробки свідчить, що автоматизована система майже вдвічі повільніша (12,35 хв) порівняно з ручним відбором (6,25 хв), що пояснюється розмірами складських приміщень та економією часу на переміщення працівників.

Доставка по місту продемонструвала найбільше покращення – з 3,22 годин у 2020 році до 1,35 годин у 2024 році (–58,1% або –1,87 години). Це досягнуто завдяки:

- оновленню автопарку (понад 60% транспорту віком до 2 років);
- оптимізації маршрутів доставки;
- збільшенню частоти доставки з метою покращення сервісу для клієнтів.

Фактичний термін доставки 1,35 години відповідає високим стандартам та створює конкурентну перевагу підприємства на ринку автозапчастин.

Доставка по Україні також показала значне покращення – скорочення з 2,87 днів до 1,65 днів (–42,5% або –1,22 дня). Досягнення показника 1,65 днів свідчить про високу ефективність організації міжрегіональної логістики.

Покращення термінів доставки по Україні досягнуто завдяки:

- розгалуженій мережі регіональних складів;
- оптимізації розподілу запасів між складами;
- використанню власного транспорту для 92,7% доставок.

Загальний час виконання замовлення складається з декількох компонентів:

1. Для автоматизованого процесу (РЦ) – 1,56 год або 1 год 34 хв:

- час обробки замовлення на складі: 12,35 хв;
- час доставки по місту: 1,35 год.

2. Для ручного процесу (регіональні склади) – 1,45 год або 1 год 27 хв:

- час обробки замовлення: 6,25 хв;
- час доставки по місту: 1,35 год.

Одним з ключових показників ефективності логістики, що комплексно оцінює здатність підприємства доставляти замовлення вчасно і в повному обсязі є OTIF (On Time In Full). Показник демонструє незначне зростання, незважаючи на військовий стан у країні: з 94,74% у 2020 році до 94,76% у 2024 році. Динаміка OTIF характеризується U-подібною траєкторією (фактори такої динаміки відображені в таблиці 2.6):

- 2020–2023 рр: послідовне погіршення з 94,74% до 93,41% (–1,33%);
- 2024 р: різке покращення до 94,76% (1,35%).

Таблиця 2.6. – Фактори U-подібної динаміки OTIF для ТзОВ «ДАГ»
у 2020–2024 роках (узагальнено автором)

Фактори погіршення	Фактори покращення
1. Військовим конфліктом та перебудовою логістичних маршрутів. 2. Зростанням навантаження на логістичну систему, що підтверджується зростання доходу. 3. Дефіцитом окремих позицій через затримки постачання від імпортерів.	1. Стабілізації процесів після адаптації до нових умов. 2. Інвестиції в автоматизацію складських процесів. 3. Оптимізації управління запасами критичних позицій.

Фактичний рівень OTIF = 94,76% означає, що:

- 94,76% замовлень виконуються ідеально (вчасно і повністю);
- 5,24% замовлень мають відхилення (затримка або неповна комплектація).

При середньомісячному обсязі 395000 замовлень, кількість замовлень з проблемами становить 20698 на місяць або 690 на день по всіх складах, що створює значне навантаження на службу підтримки клієнтів та генерує додаткові витрати на виправлення помилок.

В свою чергу, показник OTIF складається з двох складових:

1. On Time (дотримання термінів доставки) – показник знизився з 96,56% до 96,21%, що свідчить про незначне погіршення вчасності доставок.

Основними причинами затримок (3,79% замовлень):

- транспортні затримки через дорожні умови;
- затримки на етапі комплектації;
- помилки в плануванні маршрутів;
- форс-мажорні обставини;
- військові події.

2. In Full (повнота виконання замовлення) – показник покращився з 98,12% до 98,49%, що свідчить про підвищення здатності виконувати замовлення в повному об'ємі. Неповнота виконання 1,51% замовлень зумовлена дефіцитом товару на складі, наявністю товарів неналежної якості, пересортуванням, людським фактором при відборі чи комплектації.

Ще одним показником, що впливає на точність виконання замовлень є складський показник – точність комплектації. Значне покращення даного показника з 95,66% до 98,85% є одним з досягнень у покращенні якості логістичного обслуговування. Це досягнуто завдяки підходу до роботи по методиці Lean та реорганізація робочих місць за 5S.

Якість обслуговування клієнтів характеризується показниками, що відображають задоволеність клієнтів та кількість проблем у процесі виконання замовлень.

Кількість скарг на 1000 замовлень зростає з 53 у 2020 році до 72 у 2024 р., враховуючи темп росту доходів та оборотність товарів, даний показник має суттєво нижчий ріст.

При середньомісячному обсязі 395000 замовлень, абсолютна кількість скарг становить 28440 на рік або 2370 на місяць, що створює значне навантаження на службу підтримки клієнтів.

Причини скарг є наступні:

- неповне виконання замовлень – через дефіцит товару;
- помилки комплектації – зменшуються завдяки автоматизації;
- пошкодження товару – мінімізуються покращенням упаковки.

Частка повернень через помилки логістики знизилася з 1,38% до 1,21% за аналізований період, це свідчить про загальне покращення якості виконання замовлень.

Показник збереженості вантажу покращився з 95,35% до 98,68%. Це досягнуто завдяки:

- покращенню якості упаковки товарів;
- оновленню транспортного парку (зниження тряски, вібрацій);
- впровадження стандартів пакування крихких товарів.

Гнучкість логістичної системи характеризує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у вимогах клієнтів та ринкових умовах.

Частка замовлень, які клієнти змінювали до відвантаження, знизилася з 2,76% до 2,25%, що свідчить про якісне замовлення товару клієнтами з першого разу.

При цьому час реагування на запит клієнта скоротився з 30 хвилин у 2020 році до 15 хвилин у 2024 році, тобто у двічі, що свідчить про високу ефективність роботи служби підтримки клієнтів та наявність необхідних інформаційних систем для швидкого пошуку інформації.

Комплексна оцінка ефективності логістичної діяльності ТЗОВ «ДАГ» за період 2020–2024 рр. виявила неоднозначні результати функціонування логістичної системи підприємства. З одного боку, підприємство демонструє високі показники швидкості та точності виконання замовлень, що свідчить про ефективну організацію транспортної та складської логістики. Позитивна динаміка збереженості вантажу та скорочення часу реагування на запити клієнтів підтверджують загальне покращення якості логістичного обслуговування та клієнтоорієнтованість підприємства.

Водночас, виявлено критичні проблеми в управлінні запасами, які суттєво знижують загальну ефективність логістичної діяльності. Коефіцієнт оборотності запасів різко знизився з 5,17 разів у 2020 році до 3,64 разів у 2024 році. Як наслідок, тривалість обороту запасів зросла до 100,3 днів, що призвело до замороження 758 млн грн оборотного капіталу, що генерує альтернативні витрати. Таким чином, незважаючи на окремі конкурентні переваги в швидкості та точності виконання замовлень, загальна ефективність логістичної системи підприємства оцінюється як задовільна з критичною необхідністю оптимізації управління запасами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ДІАГНОСТИКИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»

3.1. Система показників-індикаторів діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»

Аналіз сучасних наукових підходів до діагностики підприємств свідчить про домінування фінансово-орієнтованих методик, які базуються переважно на показниках бухгалтерської звітності – рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості. Проте, такий підхід не повною мірою відповідає потребам діагностики дистрибуторських підприємств, де логістична діяльність виступає ключовим фактором конкурентоспроможності. Фінансові показники є результуючими і відображають лише наслідки функціонування логістичної системи, не розкриваючи причинно-наслідкових зв'язків між операційними процесами та фінансовими результатами. Це обумовлює необхідність розширення системи діагностики за рахунок включення операційних та сервісних показників, що комплексно характеризують ефективність логістичної діяльності [46].

Виходячи з цього, ефективна діагностика логістичної діяльності підприємства потребує формування комплексної системи показників-індикаторів, які всебічно характеризують стан та результативність логістичних процесів. Система показників виступає інструментом вимірювання, моніторингу та оцінювання логістичної діяльності, що створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації логістичної системи підприємства.

Вибір показників-індикаторів для діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАГ» базується на системному підході, який передбачає врахування специфіки бізнесу, стратегічних цілей підприємства та вимог клієнтів.

Методологічною основою формування системи показників є концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), адаптована до специфіки логістичної діяльності. За дослідженнями Kaplan R. та Norton D., ефективна система показників повинна забезпечувати баланс між фінансовими та нефінансовими індикаторами, між показниками результатів та чинниками їх досягнення, між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності [46].

Для дистриб'юторського підприємства, яким виступає ТзОВ «ДАГ», логістична діяльність має критичне значення з огляду на специфічні характеристики продукції та ринку:

1. Швидка зміна модельного ряду. Автовиробники регулярно оновлюють модельні ряди, що створює ризик морального старіння запасів. За дослідженнями Holweg M., середній життєвий цикл моделі автомобіля становить 5–7 років, при цьому найбільш інтенсивні продажі припадають на перші 2–3 роки після виходу на ринок [47]. Це вимагає точного прогнозування попиту та оптимізації циклу постачання.

2. Висока конкуренція на ринку. Клієнти автозапчастин очікують високого рівня сервісу, включаючи широкий асортимент, швидку доставку, наявність товару. Невідповідність очікуванням призводить до втрати клієнтів на користь конкурентів, тому показники якості логістичного обслуговування є критично важливими.

3. Складна мережа постачання. Дистриб'ютори автозапчастин в основному працюють з обмеженою кількістю постачальників (офіційні імпортери, виробники), що створює залежність від їх умов поставки. Водночас необхідно координувати з різних місць та в різних обсягах. Це обумовлює важливість показників координації та надійності ланцюга постачання.

При формуванні системи показників для ТзОВ «ДАГ» використано принципи методології SCOR (Supply Chain Operations Reference), розробленої міжнародною організацією APICS. Модель SCOR визначає п'ять ключових атрибутів ефективності ланцюга постачання: надійність, гнучкість, швидкість

реагування, витрати та ефективність управління активами [48]. Кожен з цих атрибутів представлений групою показників-індикаторів.

Важливим критерієм відбору показників є їх відповідність принципам SMART:

- Specific (конкретність) – показник має чітке визначення та методику розрахунку;

- Measurable (вимірюваність) – показник може бути кількісно вимірний на основі доступних даних;

- Achievable (досяжність) – цільові значення показника реалістичні з урахуванням можливостей підприємства;

- Relevant (релевантність) – показник відображає важливі аспекти логістичної діяльності;

- Time-bound (часова визначеність) – показник розраховується за певні періоди часу.

Варто відмітити, що кількість показників у системі діагностики не повинна бути надмірною, оскільки це ускладнює моніторинг та інтерпретацію результатів.

Для ТзОВ «ДАГ» пропонується використання розширеної, багаторівневої системи показників оцінювання ефективності логістичної діяльності, яка забезпечує можливість комплексного аналізу функціонування логістичної системи підприємства (додаток Л). Такий підхід дає змогу сформулювати об'єктивне уявлення про фінансові результати, операційну ефективність, рівень сервісу та адаптивні можливості логістичних процесів. Запропонована система складається з шести узгоджених груп показників, які формуватимуть кінцеві показники-індикатори:

1. Фінансові показники – відображають економічну результативність логістичної діяльності. Вони характеризують рівень логістичних витрат, економію від оптимізаційних заходів та вплив витрат логістики на загальну фінансову стійкість підприємства.

2. Показники управління запасами, які дозволяють оцінити ефективність формування та використання товарних запасів. Такі індикатори, як коефіцієнт оборотності, тривалість обігу й частка неліквідних запасів, забезпечують можливість аналізу швидкості товарообігу, якості планування та рівня втрат, пов'язаних із зберіганням і надлишковими запасами.

3. Показники швидкості доставки – характеризують оперативність виконання логістичних процесів.

4. Показники виконання замовлень, орієнтовані на визначення точності, повноти та своєчасності логістичних операцій. Ключовим інтегральним індикатором є OTIF (On Time In Full), що комплексно відображає рівень сервісу та відповідність логістичних процесів очікуванням клієнта.

5. Сервісні показники, за допомогою яких оцінюється якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів. Інформація по цих індикаторах дає змогу підприємству своєчасно реагувати на проблеми сервісного характеру та формувати політику підвищення якості логістичного обслуговування.

6. Показники гнучкості логістичних процесів – відображають здатність підприємства адаптуватися до змін у попиту, специфікації замовлень або зовнішньому середовищі. Серед ключових індикаторів – час реагування на запит клієнта та швидкість виконання змін до вже сформованого замовлення. Ці показники дозволяють оцінити рівень адаптивності, оперативність прийняття рішень і стабільність логістичного сервісу в умовах динамічного ринку.

Запропонована система показників формує системний підхід до аналізу логістичної діяльності ТзОВ «ДАГ», забезпечуючи виявлення взаємозв'язків між фінансовими результатами, операційними процесами та рівнем сервісного забезпечення. Її практичне впровадження створює можливість підвищення ефективності управління логістичними процесами, покращення якості обслуговування клієнтів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

3.2. Методика експрес-діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»

Ефективне управління логістичною діяльністю дистриб'юторського підприємства потребує систематичного моніторингу та оцінювання ключових параметрів функціонування логістичної системи. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища особливої актуальності набувають методики швидкої діагностики, які дозволяють оперативно виявляти проблемні зони та приймати управлінські рішення щодо оптимізації логістичних процесів.

Експрес-діагностика логістичної діяльності являє собою комплексний метод швидкого оцінювання стану логістичної системи підприємства на основі обмеженої кількості ключових показників-індикаторів. Основною метою такої діагностики є оперативне виявлення «вузьких місць» у логістичних процесах та формування первинних висновків щодо необхідності проведення детальнішого аналізу або впровадження коригувальних заходів.

Сутність експрес-діагностики полягає у застосуванні спрощеного, але науково обґрунтованого підходу до оцінювання логістичної діяльності, який базується на аналізі критичних параметрів, що найбільш повно характеризують ефективність логістичної системи підприємства [48; 49].

Для ТзОВ «ДАГ» експрес-діагностика має особливе значення, оскільки специфіка діяльності передбачає високу динаміку змін у логістичних процесах, пов'язаних із сезонністю попиту, залежністю цін від курсу валют, змінами умов постачання від виробників. Впровадження системи експрес-діагностики дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підтримуючи конкурентоспроможність на ринку.

Методика експрес-діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАГ» передбачає послідовне виконання п'яти етапів, кожен з яких має чітко визначену послідовність (рис. 3.1).

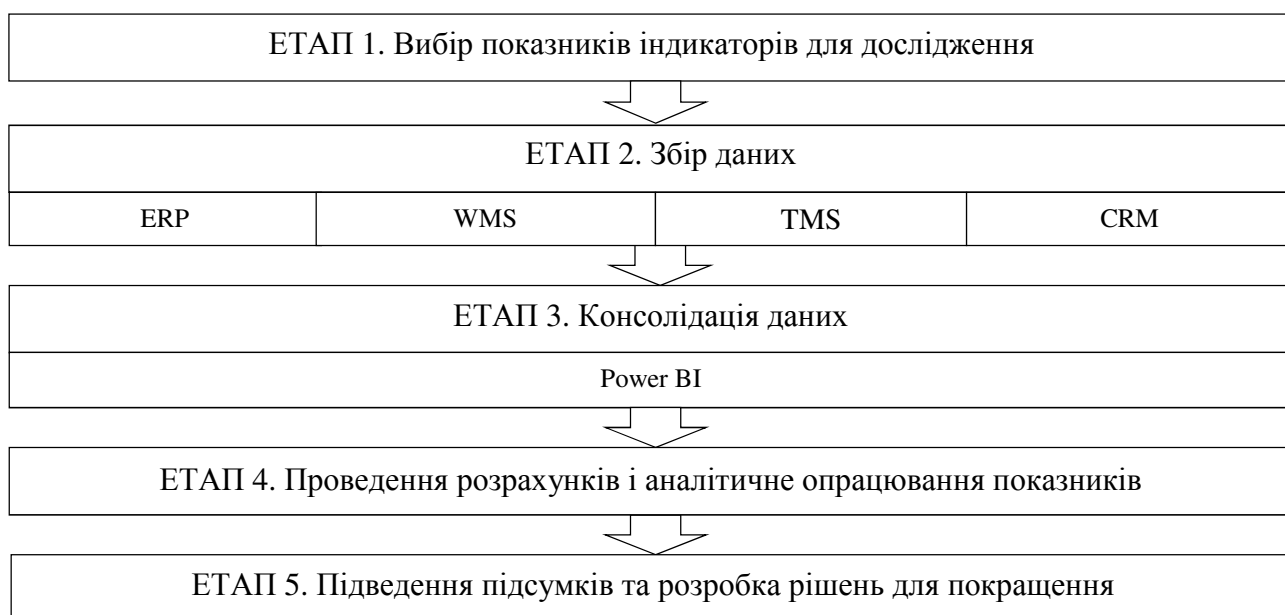


Рисунок 3.1. Методика проведення експрес-діагностики логістичної діяльності для ТзОВ «ДАГ» (авторська розробка)

На початковому етапі здійснюється формування системи ключових логістичних показників, які комплексно характеризують ефективність логістичних процесів. Відбір здійснюється відповідно до цілей діагностики підприємства. До системи показників включаються фінансові індикатори, параметри управління запасами, швидкісні характеристики логістичних операцій, показники точності виконання замовлень, якості обслуговування та гнучкості логістичної системи. На цьому етапі формується методичний базис для подальшого збору та аналізу даних.

Другий етап передбачає отримання та акумулювання статистичної інформації з основних інформаційних систем підприємства, які забезпечують підтримку логістичних процесів. До таких джерел належать:

- ERP-система, у якій зберігаються дані щодо фінансів, закупівель, товарних рухів;
- WMS-система, що містить інформацію про складські операції, обробку замовлень і рух товарів на складі;
- TMS-система, яка забезпечує дані щодо транспортних перевезень, маршрутів, часу доставки та завантаженості транспортних засобів;

– CRM-система, що акумулює інформацію про клієнтські замовлення, реклаमाції та якість сервісу.

Третій етап передбачає об'єднання даних із різних інформаційних систем в єдиний аналітичний простір. Для цього застосовується інструментарій Business Intelligence, зокрема Power BI, що забезпечує інтеграцію, агрегування та структурування інформації. Консолідація дозволяє усунути дублікати, узгодити структуру показників, забезпечити однорідність інформаційного масиву та створити надійну основу для подальших розрахунків.

На четвертому етапі здійснюється аналітичне опрацювання показників, порівняльний аналіз у динаміці, а також узагальнення результатів дослідження. З використанням інструментів Power BI формуються інтерактивні звітні панелі, які відображають основні тенденції, відхилення та проблемні ділянки логістичних процесів. Результати аналізу дозволяють виявити «вузькі місця» у функціонуванні логістичної системи та оцінити рівень її ефективності.

Заключний етап включає інтерпретацію отриманих аналітичних результатів, формування висновків щодо стану логістичної діяльності підприємства та розробку рекомендацій щодо її оптимізації. На основі ідентифікованих проблемних зон пропонуються управлінські рішення спрямовані на підвищення ефективності логістики, зниження витрат, прискорення процесів, покращення сервісу та підвищення гнучкості логістичної системи. Етап завершується формуванням узагальненого звіту та визначенням напрямів подальшого вдосконалення логістичної діяльності.

Висновки за результатами експрес-діагностики повинні містити:

- загальну характеристику стану логістичної системи;
- перелік виявлених проблемних зон із зазначенням критичності кожної;
- оцінку можливих наслідків виявлених відхилень для діяльності підприємства;
- рекомендації щодо пріоритетних напрямів удосконалення;
- пропозиції щодо доцільності проведення поглибленої діагностики окремих логістичних функцій.

Важливо, щоб висновки були конкретними, зрозумілими для менеджменту підприємства та орієнтованими на практичні дії. Результати діагностики повинні супроводжуватися орієнтовним планом коригувальних заходів із зазначенням термінів виконання та очікуваного ефекту.

Впровадження методики експрес-діагностики логістичної діяльності на ТзОВ «ДАГ» забезпечує низку суттєвих переваг порівняно з традиційними підходами до аналізу логістичних процесів:

1. Швидкість проведення. Однією з ключових переваг експрес-діагностики є мінімальні часові витрати на її проведення. Якщо комплексний логістичний аудит підприємства потребує від кількох тижнів до кількох місяців, то експрес-діагностика може бути виконана протягом 1–3 робочих днів.

Для ТзОВ «ДАГ», що працює на динамічному ринку дистрибуції автозапчастин, швидкість отримання діагностичної інформації є критично важливою. Оперативне виявлення відхилень дозволяє своєчасно реагувати на проблеми до того, як вони призведуть до суттєвих фінансових втрат або погіршення якості обслуговування клієнтів.

2. Доступність методики. Експрес-діагностика не потребує залучення зовнішніх консультантів або високоспеціалізованих експертів, що робить її доступною для систематичного використання власними силами підприємства. Методика може бути опанована фахівцями логістичного або економічного відділу підприємства протягом короткого періоду навчання.

Для ТзОВ «ДАГ» це означає можливість проводити діагностику регулярно без додаткових витрат. Водночас, результати експрес-діагностики можуть бути використані для обґрунтування доцільності залучення зовнішніх консультантів для проведення поглибленого аналізу в разі виявлення критичних відхилень.

Методика не вимагає складного програмного забезпечення – усі розрахунки можуть виконуватися у стандартних офісних програмах, що додатково знижує бар'єри для впровадження.

3. Практичність застосування. Експрес-діагностика орієнтована на виявлення конкретних проблем та формування практичних рекомендацій, що

відрізняє її від академічних досліджень або теоретичних концепцій. Методика базується на перевірених показниках-індикаторах, що мають пряме відношення до ефективності логістичної діяльності та фінансових результатів підприємства.

Для менеджменту ТзОВ «ДАГ» практичність методики полягає у чіткій структурованості процесу діагностики, зрозумілості критеріїв оцінювання та конкретності висновків. Результати експрес-діагностики можуть безпосередньо використовуватися для прийняття управлінських рішень щодо розподілу ресурсів, планування інвестицій у логістичну інфраструктуру, коригування логістичної стратегії.

Практична цінність методики посилюється можливістю відстежування динаміки змін логістичних показників у часі. Регулярне проведення експрес-діагностики дозволяє сформувати базу даних для трендового аналізу та оцінювання ефективності впроваджених коригувальних заходів.

4. Можливість застосування на підприємстві. Методика експрес-діагностики повністю адаптована до специфіки діяльності ТзОВ «ДАГ». При розробці методики враховано особливості логістичних процесів компанії.

На підприємстві вже існують інформаційні системи та процедури обліку, що генерують більшість даних, необхідних для проведення експрес-діагностики. Це мінімізує додаткове навантаження на персонал та забезпечує можливість інтеграції методики у поточну систему управління.

Впровадження експрес-діагностики на ТзОВ «ДАГ» може здійснюватися поетапно: спочатку як пілотний проєкт для оцінки одного напрямку логістичної діяльності (наприклад, управління запасами), а потім з поступовим розширенням на всі логістичні функції. Такий підхід дозволяє відпрацювати процедури, навчити персонал та забезпечити якість даних без ризику перевантаження системи управління.

Таким чином, методика експрес-діагностики логістичної діяльності являє собою практичний інструмент оперативного моніторингу та оцінювання ефективності логістичної системи ТзОВ «ДАГ». Чіткий алгоритм проведення, що включає збір ключових даних, розрахунок показників-індикаторів,

оцінювання за шкалами та формування висновків, забезпечує систематичність та об'єктивність діагностичного процесу. Переваги методики у вигляді швидкості, доступності, практичності та адаптованості до специфіки підприємства роблять її ефективним інструментом підтримки прийняття управлінських рішень у сфері логістики.

3.3. Удосконалення інформаційного забезпечення діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»

Ефективна діагностика логістичної діяльності підприємства неможлива без належного інформаційного забезпечення. Якість, повнота, оперативність та достовірність даних безпосередньо впливають на точність аналітичних висновків та обґрунтованість управлінських рішень у сфері логістики. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу інформаційні системи стають основою для автоматизації процесів збору, обробки та аналізу логістичних даних [50].

Інформаційне забезпечення діагностики логістичної діяльності являє собою сукупність даних, методів їх збору, зберігання, обробки та передачі, а також програмно-технічних засобів, що використовуються для формування аналітичної інформації про стан і динаміку логістичних процесів підприємства [51]. Ефективна система інформаційного забезпечення повинна забезпечувати інтеграцію даних з різних джерел, їх структурування відповідно до потреб діагностики та формування звітності у зручному для прийняття рішень форматі.

На ТзОВ «ДАГ» функціонує комплексна багаторівнева інформаційна система, що складається з кількох спеціалізованих систем, інтегрованих між собою. Архітектура інформаційної системи підприємства побудована за принципом розподілу функціональних завдань між спеціалізованими

програмними рішеннями, кожне з яких оптимізоване для вирішення певного класу завдань логістичного управління.

Інформаційна система ТзОВ «ДАГ» формується з п'яти основних компонент, що створюють інтегроване середовище управління логістичною діяльністю:

1. ERP-система на базі платформи «1С:Підприємство 8.3» використовується як основний інструмент для обліку діяльності підприємства. Система забезпечує:

- централізований бухгалтерський та управлінський облік;
- управління фінансовими потоками та контроль витрат;
- планування та контроль закупівель;
- управління взаємовідносинами з контрагентами;
- формування фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів.

Така платформа на підприємстві виступає центральною базою даних про фінансово-господарські операції та забезпечує єдину методологічну основу для обліку всіх бізнес-процесів.

2. WMS (Warehouse Management System) – спеціалізована система управління складськими операціями, що забезпечує:

- адресне зберігання товарів з топологічним відображенням складських зон;
- автоматизацію процесів приймання товарів;
- оптимізацію комплектації замовлень за критеріями мінімізації маршруту;
- контроль точності та швидкості виконання складських операцій;
- інтеграцію зі сканерами штрих-кодів.

Система WMS інтегрована з 1С, що забезпечує двосторонній обмін даними: отримання інформації про замовлення для комплектації та передачу даних про фактичне відвантаження товарів. Використання WMS на усіх складах підприємства дозволило стандартизувати складські процеси та забезпечити уніфіковані підходи до управління запасами.

3. TMS (Transportation Management System) – система управління транспортною логістикою, функціональність якої охоплює:

- планування маршрутів доставки з урахуванням географічних обмежень;
- оптимізацію завантаження транспортних засобів за критеріями габаритів та ваги;
- диспетчеризацію руху транспорту з відстеженням поточного місцезнаходження;
- контроль дотримання термінів доставки та якості транспортного обслуговування;
- управління роботою водіїв та контроль режиму праці.

TMS інтегрована з GPS-системами відстеження транспорту, що дозволяє в режимі реального часу контролювати виконання доставок та своєчасно реагувати на відхилення від графіка. Інтеграція з ERP забезпечує автоматичне формування транспортних завдань на основі підтверджених замовлень клієнтів.

4. CRM (Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами, що забезпечує:

- ведення єдиної бази клієнтів з повною історією взаємодії;
- фіксацію всіх контактів з клієнтами (дзвінки, електронні листи, зустрічі);
- облік скарг, рекламацій та претензій з аналізом причин виникнення;
- моніторинг якості обслуговування клієнтів за встановленими KPI;
- аналіз лояльності клієнтів та сегментацію клієнтської бази;
- автоматизацію маркетингових комунікацій.

CRM-система інтегрована з ERP для автоматичного отримання комерційної інформації (історія замовлень, заборгованість, знижки) та з WMS/TMS для відстеження статусу виконання замовлень. Це дозволяє менеджерам з обслуговування клієнтів оперативно надавати інформацію про стан замовлення без необхідності звертатися до різних систем.

5. Power BI – платформа бізнес-аналітики, що виконує функції консолідації та візуалізації даних з усіх систем. Power BI забезпечує:

- автоматизоване завантаження даних з ERP, WMS, TMS, CRM;

- побудову єдиної моделі даних з взаємопов'язаними сутностями;
- створення інтерактивних дашбордів для візуалізації ключових показників;
- формування аналітичних звітів з можливістю деталізації;
- налаштування автоматичних розсилок звітності відповідальним особам;
- забезпечення мобільного доступу до аналітики через додатки Power BI Mobile.

Power BI виступає інтеграційним шаром, що об'єднує дані з різних джерел та перетворює їх на управлінську інформацію для прийняття рішень. Використання хмарної версії Power BI Service дозволяє забезпечити доступ до аналітики з будь-якої точки світу за наявності інтернет-підключення.

Багатокомпонентна архітектура інформаційної системи ТЗОВ «ДАГ» має низку переваг порівняно з монолітними ERP-рішеннями:

1. Спеціалізація функціональності. Кожна система оптимізована для вирішення конкретного класу завдань, що забезпечує глибину функціоналу. Спеціалізовані WMS та TMS надають можливості, які відсутні в базових модулях ERP-систем, зокрема алгоритми оптимізації маршрутів комплектації, планування завантаження транспорту з урахуванням габаритних обмежень, візуалізацію топології складу.

2. Гнучкість масштабування. Модульна архітектура дозволяє незалежно масштабувати окремі компоненти системи залежно від зростання навантаження. Наприклад, при відкритті нових складів можна додавати ліцензії WMS без зміни інших систем.

3. Незалежність оновлення. Оновлення однієї системи не вимагає синхронного оновлення інших компонентів, що знижує ризики та дозволяє поступово впроваджувати нові версії програмного забезпечення.

4. Можливість заміни окремих компонентів. У разі незадовільної роботи одного з компонентів або появи більш ефективного рішення на ринку, можлива заміна окремої системи без необхідності повної реінжинірингу всієї інформаційної інфраструктури.

На ТзОВ «ДАГ» реалізована інтеграція між системами на основі API-інтерфейсів та обміну даними через проміжні таблиці бази даних. Схема інтеграції передбачає:

Незважаючи на наявність спеціалізованих систем та платформи бізнес-аналітики, практика діагностики логістичної діяльності на ТзОВ «ДАГ» виявила низку проблем, що знижують ефективність інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Проблема 1. Відсутність єдиних довідників та класифікаторів – кожна з систем (ERP, WMS, TMS, CRM) використовує власні довідники та класифікатори, що ускладнює консолідацію даних у Power BI.

Проблема 2. Відсутність системи алертів та моніторингу відхилень – Power BI використовується переважно для формування періодичних звітів, але не налаштований на проактивний моніторинг критичних відхилень та автоматичне сповіщення відповідальних осіб.

Проблема 3. Відсутність інтеграції з зовнішніми джерелами – Power BI використовує виключно внутрішні дані підприємства, але не має інтеграції з зовнішніми джерелами, що унеможлиблює порівняльний аналіз ефективності логістики ТзОВ «ДАГ» з показниками конкурентів.

Проблема 4. Відсутність фіксації окремих операцій в системі – частина логістичних операцій не відображається у жодній із наявних інформаційних систем, що призводить до утворення «сліпих зон» у даних. Відсутність системної реєстрації цих операцій унеможлиблює їх точний аналіз, створює розриви у логістичних ланцюгах, знижує повноту аналітичної інформації.

На основі виявлених проблем сформовано пропозицій щодо удосконалення інформаційного забезпечення діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАГ».

1. Автоматизація розрахунку показників діагностики в Power BI – розробити повний набір автоматизованих розрахунків для всіх показників експрес-діагностики.

2. Впровадження аналітики предикативного характеру – доповнити описову аналітику (що відбулося?) та діагностичну аналітику (чому це відбулося?) елементами предикативної аналітики (що може відбутися?) для проактивного управління логістикою:

– впровадження прогнозування попиту – використати вбудовані можливості Power BI для прогнозування або інтегрувати зовнішні моделі машинного навчання;

– прогнозування логістичних витрат – розробити моделі прогнозування логістичних витрат на основі планових обсягів діяльності.

3. Інтеграція з зовнішніми джерелами даних – порівняння показників ТзОВ «ДАГ» з конкурентами та лідерами ринку.

4. Цифровізація «сліпих зон» операційної діяльності – передбачає повне покриття логістичних операцій, що створить можливість для детального аналізу операцій.

Аналіз пріоритетності цих напрямів показав, що найбільш критичним є усунення «сліпих зон», оскільки без повноти даних інші вдосконалення матимуть обмежену ефективність. Автоматизація розрахунку показників потребує повних і достовірних вхідних даних, предикативна аналітика неможлива без безперервних історичних рядів, а інтеграція зовнішніх джерел є вторинною після налагодження внутрішньої аналітики. Тому для детального опрацювання обрано проєкт цифровізації «сліпих зон» операційної діяльності.

Мета проєкту полягає у забезпеченні повного покриття логістичних операцій інформаційними системами шляхом цифровізації, що наразі не підтверджуються, для створення безперервного потоку даних та можливості детального аналізу всього логістичного ланцюга.

Доцільність реалізації проєкту. Діагностика логістичної діяльності ТзОВ «ДАГ» виявила критичну проблему: частина операцій не відображається в жодній з інформаційних систем (ERP, WMS, TMS, CRM), що створює «сліпі зони» у даних. Доцільність реалізації проєкту визначають наступні чинники:

– неповнота аналітичних даних – відсутність системної реєстрації операцій унеможливорює точний розрахунок показників ефективності логістики та створює розриви в логістичних ланцюгах;

– втрата контролю над процесами – операції, що виконуються поза інформаційними системами, не контролюються в режимі реального часу, що призводить до затримок у виявленні проблем;

– неможливість повної автоматизації діагностики – наявність незареєстрованих операцій вимагає ручного збору даних, що знижує оперативність та достовірність аналітики.

Ідентифіковані «сліпі зони» логістичної діяльності. На основі аналізу бізнес-процесів ТзОВ «ДАГ» виявлено три категорії операцій, що не реєструються в інформаційних системах:

1. Внутрішньоскладські переміщення між зонами – WMS фіксує лише прийом та відвантаження, але не відображає фактичне переміщення товарів між зонами зберігання для оптимізації розміщення.

2. Час простою транспорту при розвантаженні – TMS відстежує рух транспорту, але не фіксує тривалість операцій на складі.

3. Обробка неповних палет та дрібних замовлень – WMS оптимізована для роботи з палетами, операції з окремими коробками реєструються неповно.

Етапи здійснення проєкту. Проєкт передбачає поетапну реалізацію впродовж 6 місяців:

Етап 1. Аналіз та проєктування – 1 місяць:

– детальний опис бізнес-процесів «сліпих зон» з розробкою блок-схем;
– визначення критичних точок реєстрації даних та переліку показників для збору;

– проєктування розширень функціоналу WMS та TMS для покриття виявлених операцій;

– розробка технічного завдання для ІТ-відділу.

Етап 2. Розробка програмного забезпечення – 2 місяці:

- розробка модулів фіксації операцій на Python з інтеграцією в існуючі системи;

- створення форм для реєстрації операцій складським та транспортним персоналом на ТЗД;

- тестування розроблених модулів на пілотній ділянці.

Етап 3. Інтеграція та налаштування – 1,5 місяця:

- інтеграція нових модулів з WMS, TMS, ERP;

- налаштування автоматичного завантаження даних до Power BI;

- розробка дашбордів для візуалізації нових показників;

- тестування повного циклу обробки даних.

Етап 4. Навчання та впровадження – 1,5 місяця:

- навчання складського персоналу роботі з новими модулями реєстрації;

- проведення тренінгів для менеджерів з використання нових аналітичних звітів;

- поступовий перехід на нову систему реєстрації з паралельним веденням старих процесів;

- повноцінний запуск системи з припиненням паперового обліку.

Аналіз витрат за проектом. Реалізація проекту за умови використання власних ІТ-ресурсів передбачає наступну структуру витрат:

- заробітна плата ІТ-відділу (розробка модулів на Python, 2 розробники, 3 місяці) – 180 тис. грн;

- заробітна плата відділу аналітики (розробка звітів Power BI, 1 аналітик, 1,5 місяці) – 45 тис. грн;

- мобільні пристрої для складу (10 ТЗД для реєстрації операцій) – 120 тис. грн;

- додаткове обладнання (сканери, принтери штрих-кодів) – 80 тис. грн;

- серверна інфраструктура (розширення потужностей для збереження даних) – 100 тис. грн;

- навчання персоналу – 40 тис. грн;

- резерв непередбачуваних витрат (10% бюджету) – 57 тис. грн.

Загальний бюджет проєкту: 622 тис. грн.

Аналіз економічних вигід проєкту. Цифровізація «сліпих зон» створить наступні економічні ефекти:

– скорочення часу на ручний збір даних – автоматизація дозволить скоротити витрати часу аналітиків на збір даних з 80 до 10 годин на місяць, економія близько 100 тис. грн щорічно;

– підвищення точності обліку запасів – усунення розривів у реєстрації операцій зменшить розбіжності інвентаризації з 1,5% до 0,3%, економія на втратах близько 250 тис. грн щорічно;

– скорочення простоїв транспорту – контроль часу розвантаження дозволить оптимізувати процеси та скоротити простої на 25%, економія близько 180 тис. грн щорічно;

– підвищення якості управлінських рішень – повнота даних дозволить приймати більш обґрунтовані рішення з оптимізації логістики, додатковий ефект близько 150 тис. грн щорічно.

Сукупний щорічний економічний ефект: 680 тис. грн.

Розрахунок показників ефективності. За наявних інвестиційних вкладень у сумі 622 тис. грн та очікуваного щорічного економічного ефекту 680 тис. грн, проєкт характеризуватимуть наступні показники:

– чиста приведена вартість (NPV) при ставці дисконту 15,5% на 5 років: 1656 тис. грн;

– термін окупності: $622 \text{ тис. грн} / 680 \text{ тис. грн} = 0,91 \text{ рік}$ (11 місяців);

– індекс прибутковості (PI): $1656 \text{ тис. грн} / 622 \text{ тис. грн} = 2,66$;

– внутрішня норма прибутковості (IRR): 108%.

Ймовірні ризики реалізації проєкту. Серед числа ризиків здійснення проєктних рішень вартує виокремити:

1. Опір персоналу новим процесам. Ймовірність виникнення – висока, можливі наслідки – затримка впровадження та неповне використання функціоналу, що можна уникнути шляхом проведення детального навчання та демонстрації переваг для працівників.

2. Технічні складності інтеграції. Ймовірність виникнення – середня, можливі наслідки – затримка проєкту на 1–2 місяці, що розв’язується шляхом попереднього тестування на пілотній ділянці, поетапного впровадження та залучення досвідчених ІТ-фахівців.

3. Перевищення бюджету розробки. Ймовірність виникнення – середня, можливі наслідки – збільшення витрат на 10–15%, що мінімізується шляхом детального планування робіт, закладеного резерву 10% та можливості використання готових рішень замість розробки з нуля.

4. Недостатня деталізація зібраних даних. Ймовірність виникнення – низька, можливі наслідки – необхідність доопрацювання функціоналу, що мінімізується шляхом залучення операційного персоналу до етапу проєктування та пілотного тестування.

Проєкт цифровізації «сліпих зон» операційної діяльності є критично важливим для ТзОВ «ДАГ», оскільки усуває фундаментальну проблему неповноти даних, що обмежує ефективність діагностики логістичної діяльності. Економічне обґрунтування свідчить про високу доцільність проєкту: короткий термін окупності (11 місяців), високі значення NPV (1656 тис. грн) та IRR (108%), індекс прибутковості 2,66. Використання власних ІТ-ресурсів дозволяє мінімізувати витрати та забезпечити повний контроль над процесом розробки.

Реалізація проєкту створить основу для подальшого вдосконалення інформаційного забезпечення діагностики, зокрема для впровадження автоматизованого розрахунку показників та предикативної аналітики. Повне покриття операцій логістичного ланцюга інформаційними системами перетворить систему діагностики ТзОВ «ДАГ» на дійсно ефективний інструмент управління логістичною діяльністю.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра вирішено актуальне наукове завдання, що полягає в поглибленні теоретико-методичних засад діагностики логістичної діяльності та розробленні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в сфері управління логістикою підприємства. За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки.

1. Дослідження змісту наукових підходів до сутнісного наповнення діагностики логістичної діяльності виявило, що діагностика є комплексною системою дослідження, що забезпечує виявлення сильних і слабких сторін логістики підприємства, дозволяє оптимізувати процеси та підвищити загальну результативність господарювання. Відтак, діагностику логістичної діяльності пропонується розглядати як систематичний процес дослідження стану логістичної системи підприємства з метою виявлення відхилень від встановлених норм, виявлення причин цих відхилень та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичних процесів. Встановлено, що діагностика виконує подвійне завдання: фіксує фактичний рівень ефективності та визначає перспективи розвитку системи.

2. Обґрунтовано роль діагностики в системі управління логістичною діяльністю підприємства як інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення, що забезпечує своєчасну ідентифікацію можливих втрат від порушення ритмічності руху матеріальних, фінансових і інформаційних потоків. Встановлено, що діагностика забезпечує всебічний аналіз і контроль стану логістичних процесів, виявлення факторів впливу на результативність та прогнозування тенденцій розвитку логістичної системи.

3. Систематизовано методичні засади діагностики логістичної діяльності, що базуються на чотирьох методологічних підходах: системному, процесному, комплексному та динамічному. Виділено шість груп методів діагностики:

економіко-математичні, статистичні, експертні, графічні, порівняльні (бенчмаркінгові) та інтегральні методи оцінки.

4. Аналіз ринку автомобільних запчастин України виявив його структурні особливості: високу імпорту залежність, значний вплив військового конфлікту на логістичні ланцюги постачання та помірну концентрацію на ринку. Для подальшого діагностування обрано ТзОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП», яке посідає четверту позицію на ринку України з виторгом 6,14 млрд грн, що становить 13,3% сукупної виручки десяти найбільших дистриб'юторів.

5. Діагностика логістичної інфраструктури ТзОВ «ДАГ» засвідчила наявність розгалуженої мережі: 2 розподільчі центри, 14 філіалів, 11 представництв із загальною складською площею 23,7 тис. м² та транспортним парком 271 одиниця техніки. Встановлено високий рівень технологічної оснащеності розподільчих центрів (конвеєрні системи довжиною 210 м), домінування власної доставки (92,7% замовлень виконується власними силами ТзОВ «ДАГ») та підтримання широкого асортименту (125 тис. постійних SKU при загальних запасах 3,29 млн одиниць).

6. Комплексна оцінка ефективності логістичної діяльності ТзОВ «ДАГ» виявила структурну асиметрію результативності: високі показники швидкості та точності виконання замовлень (OTIF 94,76%, середній час доставки по місту 1,35 години) поєднуються з критичними проблемами управління запасами. Коефіцієнт оборотності запасів знизився з 5,17 разів у 2020 році до 3,64 разів у 2024 році (-29,6%), що призвело до замороження 758 млн грн оборотного капіталу та збільшення тривалості обороту запасів до 100,3 днів.

7. Розроблено комплексну систему показників-індикаторів діагностики логістичної діяльності, що включає шість груп показників: фінансові, управління запасами, швидкість доставки, точність виконання замовлень, якість обслуговування та гнучкість логістичних процесів. Система базується на концепції Balanced Scorecard та методології SCOR, що забезпечує збалансоване відображення фінансових результатів, операційної ефективності, рівня сервісу та адаптивних можливостей логістичних процесів підприємства.

8. Удосконалення методичного інструментарію діагностики логістичної діяльності шляхом розробки методики експрес-діагностики дозволяє проводити швидко оцінку стану логістичної системи без залучення зовнішніх консультантів. Методика передбачає п'ять етапів: формування системи показників, збір даних, консолідація інформації в Power BI, аналітична обробка та формування висновків. Переваги методики полягають у швидкості проведення, доступності, практичності застосування та адаптованості до специфіки дистрибуторського бізнесу.

9. Обґрунтовано комплекс заходів удосконалення інформаційного забезпечення діагностики логістичної діяльності ТзОВ «ДАГ» на основі платформи Power BI, що включає чотири напрями: автоматизацію розрахунку показників діагностики, впровадження предиктивної аналітики для прогнозування попиту та логістичних витрат, інтеграцію з зовнішніми джерелами для бенчмаркінгу та цифровізацію «сліпих зон» операційної діяльності. Детально опрацьовано проєкт цифровізації незареєстрованих операцій, що дозволить скоротити час на збір даних, підвищити точність обліку запасів, оптимізувати процес розвантаження та покращити якість управлінських рішень.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Етимологія слова «діагностика». URL: <https://goroh.pp.ua/Етимологія/діагностика> (дата звернення: 21.01.2025).
2. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Київ: КНТЕУ, 2008. 528 с.
3. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. 3-тє вид., доповн. та уточ. Київ: Вид-во «SBA Print», 2025. 440 с.
4. Скриньковський Р. М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Молодий вчений*. 2015. №3(18). С. 48–51.
5. Нестеренко Р. В. Економіко-організаційне забезпечення логістичної діяльності підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 287 с.
6. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М., Волинчук Ю. В. Діагностика в системі управління підприємством. *Економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4(31). С. 182–188.
7. Догадайло Я. В., Левченко О. П., Бодра Ю. А. Діагностика економічного потенціалу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 37. С. 76–94.
8. Приб К. А., Патица Н. І. Діагностика в системі управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
9. Sysoev V. V., Pismak V. O. Diagnostics of enterprise logistic activity. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2020. №1 (21). P.117–127.
10. Крикавський Є. В., Чернописка Н. В. Логістичні системи: навч. посіб. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2019. 288 с.
11. Матвійчук Л. О. Діагностика в системі стратегічного управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1(92). С. 100–105.
12. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

13. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ, 2015. 392 с.
14. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. 496 p.
15. Окландер М. А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса: Астропринт, 2004. 312 с.
16. Крикавський Є. В. Логістика для економістів: підручник. Друге видання, виправлене і доповнене. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.
17. Lambert D. M., Stock J. R. Strategic Logistics Management. 4th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001. 896 p.
18. Методологія логістики. Луцький НТУ. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/катя%20оксенюк/page11.html (дата звернення: 16.03.2025).
19. Струнін В. В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5386> (дата звернення: 22.03.2025).
20. Романич І. Б., Тимчишин С. О., Логойда-Копик М. Р. Математичні методи в логістиці: аналіз, класифікація, прикладові моделі. Наукові записки КДПУ. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. С. 53–62.
21. Лужанська Н. О., Лебідь І. Г., Кравченя І. М., Піцик М. Г., Мазуренко О. О. Оцінка надійності логістичного ланцюга методом статистичних випробувань. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2021. Вип. 6. С. 142–150.
22. Криворучко О. О. Модель аналізу результативності логістичної діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 129–140. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/221052> (дата звернення: 26.04.2025).

23. Панько О. О., Турлакова С. С. Ключові показники економічної ефективності для моніторингу логістичної діяльності підприємства. *Моделювання та прогнозування економічних процесів*: матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2024. Т. 18, № 1. С. 97–99.

24. Ярова Ю. О., Безсмертна О. В. Комплексна оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2024. № 1. С. 97–101.

25. Наконечний О. В. Інтегральний показник оцінки ефективності системи логістичного забезпечення сил оборони держави. *Системи управління, навігації та зв'язку*: зб. наук. праць. Полтава, 2019. Т. 6, № 58. С. 71–75.

26. Kryvovyazyuk I., Otylvanska G., Shostak L., Sak T., Yushchyshyna L., Volynets I., Myshko O., Oleksandrenko I., Dorosh V., Visyna T. Business Diagnostics as a Universal Tool for Study of State and Determination of Corporations Development Directions and Strategies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 2, № 2. 14 p.

27. Овчаренко А. Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/213831> (дата звернення: 24.04.2025).

28. Кривов'язюк І. В. Діагностика логістичної діяльності: конспект лекцій. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 76 с.

29. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Управління надійністю логістичної системи підприємства: монографія. Львів: Компанія «Манускрипт», 2012. 192 с.

30. Колодізева Т. О. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 236–244.

31. Кількість авто в Україні. URL: <https://auto.rbc.ua/rus/news/-skilki-vsogo-ukrayini-mashin-chomu-mozhna-1750949039.html> (дата звернення: 28.04.2025).

32. Ukraine Registered Motor Vehicles. URL: https://www.ceicdata.com/en/indicator/ukraine/motor-vehicle-registered?utm_source (дата звернення: 28.04.2025).

33. Середній вік легкових авто в Україні: серпень 2025 року. URL: <https://eauto.org.ua/news/895-seredniy-vik-legkovih-avto-v-ukrajini-serpen-2025-roku> (дата звернення: 28.04.2025).
34. Ukraine Trade Statistics: Imports by Product. URL: <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/UKR/year/2022/tradeflow/Imports/partner/ALL/product/8708> (дата звернення: 02.05.2025).
35. Кальченко С. В. Трансформація логістичних систем українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С.74–79.
36. Асоціація дистриб'юторів автокомпонентів. Аналітичний огляд ринку автозапчастин України URL: <https://www.ada.org.ua/> (дата звернення: 06.06.2025).
37. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 15.06.2025).
38. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 05.07.2025).
39. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 12.07.2025).
40. TecDoc URL: <https://tecdoc-cis.com/> (дата звернення: 21.07.2025).
41. Розвиток електронної комерції в Україні. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-komercziya-v-ukrayini/> (дата звернення: 28.07.2025).
42. Офіційний веб-сайт ВМ-Parts URL: <https://busmarket.group/ua> (дата звернення: 01.08.2025).
43. Official website Global One Automotive GmbH. URL: <https://www.global-one.com/> (дата звернення: 05.08.2025).
44. Фінансова звітність ТЗОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП». URL: https://clarity-project.info/edr/41160309/yearly-finances?current_year=2020 (дата звернення: 08.08.2025).

45. Корпан О. С., Солоха Д. В. Управління запасами підприємства: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 249–256.
46. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
47. Holweg M. The evolution of competition in the automotive industry. *Build to Order: The Road to the 5-Day Car*. London: Springer, 2005. P. 13–34.
48. Supply Chain Operations Reference Model (SCOR). Version 12.0. Chicago: APICS, 2017. 1012 p.
49. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. 5th ed. London: Pearson Education, 2016. 328 p.
50. Chopra S., Meindl P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. 7th ed. London: Pearson, 2019. 528 p.
51. Кривов'язюк І. В., Усков О. Р. Управління логістичними інформаційними системами підприємств: монографія. Львів: Компанія «Манускрипт», 2011. 140 с.
52. Кухарук В. В. Діагностика логістичної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та логістики*. Студентський науковий круглий стіл. Збірник тез доповідей. Луцьк, 2025.

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна характеристика методів оцінки логістичної діяльності підприємств

Таблиця А.1. – Порівняльна характеристика методів оцінки логістичної діяльності підприємств [5, с. 53–56]

Метод	Особливості застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Бенчмаркінг	Спосіб оцінки стратегій і цілей роботи в порівняно з першокласними підприємствами, для того, щоб гарантувати довгострокове перебування на ринку	Дозволяє встановлювати цілі, що відповідають напрямкам розвитку найбільш успішних конкурентів, кількісна оцінка розриву в ефективності функціонування даної компанії й кращої в галузі	Складність вибору партнерів для порівняння основних процесів, різні методики порівняння та трактування ключових параметрів успіху з точки зору експертів та керівників підприємств
Методи теорії ігор	Математичний апарат, що розглядає конфліктні ситуації, а також ситуації спільних дій	Дозволяє приймати рішення за умов невизначеності та ризику	Вимагає необхідність володіння методами та технологіями, за допомогою яких можна звести реальну задачу до теоретичної
Матричні методи	Метод якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі	Дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку відносно інших учасників	Необхідність значних об'ємів вхідної інформації
Модель імітаційного моделювання	Полягає у імітації конкретного процесу (моделі), експериментального його використання	Дозволяє моделювати процеси таким чином, що було наочно видно як саме такі процеси будуть відбуватися у реальній господарській діяльності	Не існує завершеної математичної постановки даної задачі, або ще не розроблені аналітичні методи рішення сформульованої математичної моделі
Методи експертних оцінок	Надання обґрунтованої експертної оцінки	Висока ступінь адаптивності та гнучкості результатів	Суб'єктивізм експертної оцінки, зниження достовірності результатів

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Методи прогнозування	Процес передбачення майбутнього стану, перспектив змін певного явища. Результати можуть бути використані для розробки управлінських рішень в інвестиційній, маркетинговій, збутовій та інших сферах діяльності	Існують різні класифікації методів прогнозування, розроблені й апробовані різноманітні технології прогнозування. Обґрунтованість вибору методу прогнозування визначається формою прогнозу, періодом прогнозування, доступністю, відповідністю і придатністю даних, точністю прогнозу, особливостями об'єкта прогнозування, витратами на прогнозування	Жоден з окремих методів прогнозування не може бути універсальним. Потрібно встановити ступінь їх точності й доцільності, для чого здійснюється розрахунок точності, оцінки ефективності методик і вибору методу прогнозування, котрий відповідав би поставленому завданню на належному рівні витрат і точності
Метод сіткового аналізу	Сукупність розрахункових методів, організаційних і контрольних заходів щодо планування й управління комплексом робіт за допомогою сітьового графіка (сітьової моделі)	Дозволяє обґрунтовано й оперативно виявляти резерви	Чисельність її складових, різноманітність її елементів
Коефіцієнтні методи	Визначення відносних характеристик комплексного характеру на основі сформованого набору показників	Оцінка конкурентоспроможності на конкретному ринку на основі детального вивчення виробничих, збутових, фінансових можливостей підприємства, організації управління	Обмежене коло, переважно абсолютних показників, відсутність належної систематизації запропонованих показників
Метод економіко-математичного моделювання	Знаходження кількісних виразів зв'язків економічних показників і оцінки економіко-організаційної діяльності підприємств	Дозволяє урахувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників	Значні часові затрати, значні обсяги вихідної інформації для максимально точного моделювання

Додаток Б
Фінансова звітність
ТзОВ «ДАГ» за 2020–2024 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	121.00
первісна вартість	1001	0.00	215.00
накопичена амортизація	1002	0.00	93.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	3291.00
Основні засоби:	1010	14753.00	24146.00
первісна вартість	1011	20014.00	40310.00
знос	1012	5261.00	16163.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	14753.00	27559.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	127132.00	271518.00
у тому числі готова продукція	1103	126625.00	268902.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2188.00	19678.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	14882.00	7617.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5817.00	10085.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	2672.00	5235.00
Витрати майбутніх періодів	1170	602.00	1166.00
Інші оборотні активи	1190	147.00	280.00
Усього за розділом II	1195	153444.00	315581.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	168197.00	343141.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	56000.00	86000.00
Додатковий капітал	1410	6948.00	20980.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10481.00	58943.00
Неоплачений капітал	1425	2897.00	0.00
Усього за розділом I	1495	70532.00	165923.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	5580.00	6247.00
Короткострокові кредити банків	1600	60.00	5460.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	87029.00	150450.00
розрахунками з бюджетом	1620	936.00	7716.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	698.00	6899.00
розрахунками зі страхування	1625	133.00	232.00
розрахунками з оплати праці	1630	486.00	904.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3439.00	6208.00
Усього за розділом III	1695	92085.00	170970.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	168197.00	343141.00

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1029675.00	323516.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	879002.00	289528.00
Інші операційні доходи	2120	32788.00	12216.00
Інші операційні витрати	2180	123944.00	37693.00
Інші доходи	2240	283.00	242.00
Інші витрати	2270	699.00	88.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1062748.00	335975.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1003646.00	327310.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	59101.00	8664.00
Податок на прибуток	2300	10639.00	1559.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	48462.00	7105.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	122.00	59.00
первісна вартість	1001	215.00	215.00
накопичена амортизація	1002	93.00	156.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3292.00	891.00
Основні засоби	1010	24146.00	47077.00
первісна вартість	1011	40310.00	85973.00
знос	1012	16164.00	38896.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	27560.00	48027.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	271518.00	518532.00
Виробничі запаси	1101	2616.00	2891.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	268902.00	515641.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19679.00	48219.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	7794.00	18065.00
у тому числі з податку на прибуток	1135	7614.00	12824.00
з нарахованих доходів	1136	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1140	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	0.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1155	2295.00	2221.00
Гроші та їх еквіваленти	1160	0.00	0.00
Готівка	1165	5235.00	4616.00
Рахунки в банках	1166	858.00	1772.00
Витрати майбутніх періодів	1167	4377.00	2844.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1170	1 166.00	2830.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1181	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1182	0.00	0.00
інших страхових резервах	1183	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1184	0.00	0.00
Усього за розділом II	1190	280.00	413.00
1195	315581.00	607720.00	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	343141.00	655747.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	86000.00	86000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	30000.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	20980.00	50980.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	58943.00	153060.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	8177.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	165923.00	281863.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	5071.00	20374.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	5071.00	20374.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	5460.00	11440.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	150450.00	287754.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 717.00	6161.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 900.00	4798.00
розрахунками зі страхування	1625	232.00	1532.00
розрахунками з оплати праці	1630	904.00	5638.00
за одержаними авансами	1635	3261.00	3738.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	1176.00	33939.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2947.00	3308.00
Усього за розділом III	1695	172147.00	353510.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	343141.00	655747.00

Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2069499.00	1029676.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1816771.00	879002.00
Валовий: прибуток	2090	252728.00	150674.00
Інші операційні доходи	2120	94225.00	32789.00
Адміністративні витрати	2130	77409.00	22991.00
Витрати на збут	2150	138431.00	60087.00
Інші операційні витрати	2180	15108.00	40867.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	116005.00	59518.00
Інші фінансові доходи	2220		27.00
Інші доходи	2240	1968.00	257.00
Фінансові витрати	2250	2797.00	700.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	115176.00	59102.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-20801.00	-10639.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	94375.00	48463.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	94375.00	48463.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	31580.00	9795.00
Витрати на оплату праці	2505	93914.00	27058.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14685.00	5957.00
Амортизація	2515	23423.00	11863.00
Інші операційні витрати	2520	66967.00	68677.00
Разом	2550	230569.00	123350.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	59.00	1978.00
первісна вартість	1001	215.00	2179.00
накопичена амортизація	1002	156.00	201.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	891.00	10492.00
Основні засоби	1010	47077.00	35430.00
первісна вартість	1011	85973.00	104915.00
знос	1012	38896.00	69485.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	48027.00	47900.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	518532.00	920866.00
Виробничі запаси	1101	2891.00	4567.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	515641.00	916299.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48219.00	107152.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1135	12824.00	4605.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2221.00	8294.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	4616.00	5905.00
Готівка	1166	1772.00	3681.00
Рахунки в банках	1167	2844.00	2224.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2830.00	3034.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	413.00	2140.00
Усього за розділом II	1195	607720.00	1095254.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	655747.00	1143154.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	86000.00	116000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	30000.00	30000.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	50980.00	20980.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	11600.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	152967.00	348978.00
Неоплачений капітал	1425	8177.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	281770.00	497558.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	20374.00	5496.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	20374.00	5496.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	11440.00	14300.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	8847.00
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	287846.00	323223.00
розрахунками з бюджетом	1620	6162.00	22073.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4798.00	20015.00
розрахунками зі страхування	1625	1532.00	2287.00
розрахунками з оплати праці	1630	5638.00	8440.00
за одержаними авансами	1635	3738.00	5810.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	33939.00	156482.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3308.00	98638.00
Усього за розділом III	1695	353603.00	640100.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	655747.00	1143154.00

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3334901.00	2069499.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2501683.00	1816771.00
Валовий: прибуток	2090	833218.00	252728.00
Інші операційні доходи	2120	96619.00	94225.00
Адміністративні витрати	2130	176688.00	77409.00
Витрати на збут	2150	412689.00	138431.00
Інші операційні витрати	2180	87077.00	15108.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	253383.00	116005.00
Інші фінансові доходи	2220	60.00	
Інші доходи	2240	1794.00	1968.00
Фінансові витрати	2250	2045.00	2797.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	253192.00	115176.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-45581.00	-20801.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	207611.00	94375.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	207611.00	94375.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	58067.00	31580.00
Витрати на оплату праці	2505	296927.00	93914.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	39563.00	14685.00
Амортизація	2515	30881.00	23423.00
Інші операційні витрати	2520	250990.00	66967.00
Разом	2550	676428.00	230569.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1978.00	1040.00
первісна вартість	1001	2179.00	2191.00
накопичена амортизація	1002	201.00	1151.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10492.00	9502.00
Основні засоби	1010	35430.00	113790.00
первісна вартість	1011	104915.00	239068.00
знос	1012	69485.00	125278.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	47900.00	124332.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	920866.00	1355759.00
Виробничі запаси	1101	4567.00	5902.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	916299.00	1349856.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	107152.00	115790.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1135	4605.00	24937.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8294.00	116 115.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5905.00	6797.00
Готівка	1166	3681.00	4080.00
Рахунки в банках	1167	2224.00	2716.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3034.00	5889.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	2140.00	2776.00
Усього за розділом II	1195	1095254.00	1710006.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1143154.00	1834338.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	116000.00	116000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		72900.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	20980.00	168378.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	11600.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	348907.00	615569.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	497487.00	899947.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	5496.00	36703.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	5496.00	36703.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	14300.00	14400.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8847.00	32601.00
товари, роботи, послуги	1615	323223.00	567836.00
розрахунками з бюджетом	1620	22144.00	17436.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	20086.00	13716.00
розрахунками зі страхування	1625	2287.00	3527.00
розрахунками з оплати праці	1630	8440.00	14285.00
за одержаними авансами	1635	5810.00	7035.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	156482.00	131641.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	98638.00	108927.00
Усього за розділом III	1695	640171.00	897688.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1143154.00	1834338.00

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5108879.00	3334901.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3987411.00	2501683.00
Валовий: прибуток	2090	1121468.00	833218.00
Інші операційні доходи	2120	143870.00	96619.00
Адміністративні витрати	2130	193312.00	176688.00
Витрати на збут	2150	653998.00	412689.00
Інші операційні витрати	2180	99367.00	87077.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	318661.00	253383.00
Інші фінансові доходи	2220	165.00	60.00
Інші доходи	2240	4266.00	1794.00
Фінансові витрати	2250	12008.00	2045.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	311084.00	253192.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-56022.00	-45581.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	255062.00	207611.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	255062.00	207611.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	83585.00	58067.00
Витрати на оплату праці	2505	347546.00	296927.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	47476.00	39563.00
Амортизація	2515	57432.00	30881.00
Інші операційні витрати	2520	409806.00	250990.00
Разом	2550	945845.00	676428.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2024 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1040.00	90.00
первісна вартість	1001	2191.00	2191.00
накопичена амортизація	1002	1151.00	2101.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6538.00	6648.00
Основні засоби	1010	113791.00	179175.00
первісна вартість	1011	210919.00	353938.00
знос	1012	97128.00	174763.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	44423.00	79577.00
Усього за розділом I	1095	165792.00	265490.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1358722.00	2014302.00
Виробничі запаси	1101	8866.00	11579.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	1349856.00	2002723.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	115790.00	127206.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1135	24937.00	17713.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26160.00	19101.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	6796.00	11346.00
Готівка	1166	4080.00	6883.00
Рахунки в банках	1167	2716.00	4463.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	1870.00	58369.00
Усього за розділом II	1195	1706179.00	2468000.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1871971.00	2733490.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	116000.00	200000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	72900.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	95478.00	95478.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	616726.00	925240.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	901104.00	1220718.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	36703.00	64282.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19814.00	41985.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	56517.00	106267.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	72158.00	227271.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	58072.00	112757.00
товари, роботи, послуги	1615	565482.00	950903.00
розрахунками з бюджетом	1620	17530.00	23738.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	13801.00	18701.00
розрахунками зі страхування	1625	3527.00	4537.00
розрахунками з оплати праці	1630	145926.00	27602.00
за одержаними авансами	1635	6128.00	10892.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	45527.00	48805.00
Усього за розділом III	1695	914350.00	1406505.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1871971.00	2733490.00

Звіт про фінансові результати за 2024 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6135550.00	5108879.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4800301.00	3987411.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	1335249.00	1121468.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	29972.00	0.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	118959.00	164972.00
Витрати на збут	2150	814185.00	675162.00
Інші операційні витрати	2180	0.00	7310.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	432077.00	274024.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	426.00	165.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	56258.00	24468.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	376245.00	249721.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-67731.00	-56022.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	308514.00	193699.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та	2465	308514.00	193699.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	95917.00	83585.00
Витрати на оплату праці	2505	289397.00	347546.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	73800.00	47476.00
Амортизація	2515	126168.00	79656.00
Інші операційні витрати	2520	444363.00	387582.00
Разом	2550	1029645.00	945845.00

Додаток В

Основні показники діяльності ТзОВ «ДАГ» за 2020–2024 рр.

Таблиця В.1. – Показники господарської діяльності ТзОВ «ДАГ» за 2020–2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення							
						абсолютне, +/-				відносне, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021р./ 2020р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2024р./ 2023р.	2021р./ 2020р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2024р./ 2023р.
Власний капітал, тис. грн	86000,0	86000,0	116000,0	116000,0	200000,0	0,0	30000,0	0,0	84000,0	0,00	34,88	0,00	72,41
Чистий дохід, тис. грн	1029675,0	2069499,0	3334901,0	5108879,0	6135550,0	1039824,0	1265402,0	1773978,0	1026671,0	100,99	61,15	53,19	20,10
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	879002,0	1816771,0	2501683,0	3987411,0	4800301,0	937769,0	684912,0	1485728,0	812890,0	106,69	37,70	59,39	20,39
Валовий прибуток, тис. грн	150674,0	252728,0	833218,0	1121468,0	1335249,0	102054,0	580490,0	288250,0	213781,0	67,73	229,69	34,59	19,06
Чистий прибуток, тис. грн	48463,0	94375,0	207601,0	255062,0	308514,0	45912,0	113226,0	47461,0	53452,0	94,74	119,97	22,86	20,96
Фонд оплати праці, тис. грн	27058,0	93914,0	296927,0	347546,0	289397,0	66856,0	203013,0	50619,0	-58149,0	247,08	216,17	17,05	-16,73
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	420,0	505,0	567,0	672,0	820,0	85	62	105	148	20,24	12,28	18,52	22,02
Середньомісячна зарплата 1-го працівника, грн	5369	15497	43640	43098	29410	10128,7	28142,7	-541,6	-13688,2	188,66	181,60	-1,24	-31,76
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	19449,5	35611,5	41253,5	74610,0	146483,0	16162,0	5642,0	33356,5	71873,0	83,10	15,84	80,86	96,33
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	234512,5	461650,5	851487,0	1402630,0	2087089,5	227138,0	389836,5	551143,0	684459,5	96,86	84,44	64,73	48,80
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2451,6	4098,0	5881,7	7602,5	7482,4	1646,4	1783,6	1720,8	-120,1	67,16	43,52	29,26	-1,58
Фондовіддача, грн/грн	52,9	58,1	80,8	68,5	41,9	5,2	22,7	-12,4	-26,6	9,77	39,11	-15,30	-38,83
Рентабельність власного капіталу, %	56,4	109,7	179,0	219,9	154,3	53,4	69,2	40,9	-65,6	94,74	63,08	22,86	-29,85
Рентабельність підприємства, %	19,1	19,0	23,3	17,3	13,8	-0,1	4,3	-6,0	-3,5	-0,54	22,53	-25,75	-20,00
Заборгованість, тис. грн:													
-дебіторська	37382,0	81329,0	163309,0	248830,0	383983,0	43947	81980,0	85521,0	135153,0	117,56	100,80	52,37	54,32
-кредиторська	169 463,0	309621,0	370680,0	656436,0	1149130,0	140158,0	61059,0	285756,0	492694,0	82,71	19,72	77,09	75,06
Знос основних засобів на кінець року, %	40,1	45,2	66,2	46,0	49,4	5,1	21,0	-20,2	3,3	12,8	46,4	-30,5	7,2

Додаток Г

Характеристика складської інфраструктури ТзОВ «ДАГ» на 31.12.2024р.

Таблиця Г.1. – Характеристика складської інфраструктури ТзОВ «ДАГ»
станом на 31.12.2024

Склад	Загальна площа складу	Площа мезоніного зберігання м ²	Кількість палето-місць	Протяжність автоматизованих конвеєрних ліній, м	Кількість станцій пакування замовлень	Постійна наявність SKU	Залишки, шт
Всього	23701	12646	13756	210	92	125500	3287235
РЦ Луцьк	9332	5256	11906	170	32	100988	2193108
РЦ Київ	2291	1159	1540	40	18	85591	262044
Вінниця	580	394	-	-	2	28517	57572
Дніпро	597	416	-	-	4	27616	61 639
Житомир	965	496	-	-	2	21890	39576
Івано-Франківськ	761	340	-	-	2	28944	60820
Київ Бровари	945	379	-	-	2	37289	64386
Київ Оболонь	1950	661	310	-	4	49411	92785
Ковель	1191	528	-	-	2	33320	56468
Львів	677	320	-	-	4	43831	82259
Рівне	813	535	-	-	4	32241	69461
Ужгород	600	360	-	-	2	26885	47151
Харків	700	465	-	-	4	25798	49785
Хмельницький	1000	500	-	-	4	25753	51533
Хуст	638	453	-	-	2	26656	50777
Чернівці	661	384	-	-	4	24950	47871

Додаток Д

Ефективність автоматизованих процесів комплектації замовлень на розподільчих центрах ТзОВ «ДАГ» у 2024 році

Таблиця Д.1. – Середні показники відвантаження замовлень ТзОВ «ДАГ» за допомогою автоматизованою конвеєрною лінією за день у 2024р.

Склад	Відвантаження автоматизованою конвеєрною лінією, за день						
	Обертовість ящиків	Кількість обертів ящика	Кількість документів	Кількість строк	Кількість, шт	Вага, кг	Об'єм, м ³
Всього	1010	-	7800	23598	47090	35321	101,1
РЦ Луцьк	770	4,2	5200	17550	35890	25241	74,9
РЦ Київ	240	3,5	2600	6048	11200	10080	26,1

Таблиця Д.2. – Середні показники відвантаження замовлень ТзОВ «ДАГ» за допомогою автоматизованою конвеєрною лінією за місяць у 2024.р

Склад	Відвантаження автоматизованою конвеєрною лінією, в місяць					
	Кількість ящиків	Кількість документів	Кількість строк	Кількість, шт	Вага, кг	Об'єм, м ³
Всього	104500	195000	607000	1210000	910000	2600,0
РЦ Луцьк	82000	130000	445000	910000	640000	1900,0
РЦ Київ	22500	65000	162000	300000	270000	700,0

Додаток Е

Ефективність ручного відбору замовлень на складах ТзОВ «ДАГ» у 2024р.

Таблиця Е.1. – Середні показники ручного відбору замовлень по ТзОВ «ДАГ» за день у 2024р.

Склад	Ручний відбір – Показники за день				
	Кількість документів	Кількість строк	Кількість, шт	Вага, кг	Об'єм, м ³
<i>Всього</i>	<i>8000</i>	<i>22920</i>	<i>51700</i>	<i>58760</i>	<i>145,6</i>
<i>РЦ Луцьк</i>	<i>240</i>	<i>5200</i>	<i>24000</i>	<i>34400</i>	<i>84,0</i>
<i>РЦ Київ</i>	<i>12</i>	<i>640</i>	<i>1680</i>	<i>1940</i>	<i>5,6</i>
Вінниця	640	1360	1800	1400	3,8
Дніпро	804	1800	2800	2240	5,6
Житомир	260	920	1000	1200	3,2
Івано-Франківськ	560	1040	2080	1720	4,2
Київ Бровари	520	1280	2200	1600	4,4
Київ Оболонь	500	1200	1860	1600	4,0
Ковель	300	800	1200	1000	2,4
Львів	1160	2200	3000	2400	6,8
Рівне	720	1680	2600	2080	4,8
Ужгород	280	600	960	940	2,2
Харків	520	1200	1800	1600	3,8
Хмельницький	684	1320	1920	1680	4,0
Хуст	280	640	1200	1280	3,2
Чернівці	520	1040	1600	1680	3,6

Таблиця Е.2. – Середні показники ручного відбору замовлень по ТзОВ «ДАГ» за місяць у 2024 р.

Склад	Ручний відбір – Показники за місяць				
	Кількість документів	Кількість строк	Кількість, шт	Вага, кг	Об'єм, м ³
<i>Всього</i>	<i>200000</i>	<i>573000</i>	<i>1292500</i>	<i>1469000</i>	<i>3640,0</i>
<i>РЦ Луцьк</i>	<i>6000</i>	<i>130000</i>	<i>600000</i>	<i>860000</i>	<i>2100,0</i>
<i>РЦ Київ</i>	<i>300</i>	<i>16000</i>	<i>42000</i>	<i>48500</i>	<i>140,0</i>
Вінниця	16000	34000	45000	35000	95,0
Дніпро	20100	45000	70000	56000	140,0
Житомир	6500	23000	25000	30000	80,0
Івано-Франківськ	14000	26000	52000	43000	105,0
Київ Бровари	13000	32000	55000	40000	110,0
Київ Оболонь	12500	30000	46500	40000	100,0
Ковель	7500	20000	30000	25000	60,0
Львів	29000	55000	75000	60000	170,0
Рівне	18000	42000	65000	52000	120,0
Ужгород	7000	15000	24000	23500	55,0
Харків	13000	30000	45000	40000	95,0
Хмельницький	17100	33000	48000	42000	100,0
Хуст	7000	16000	30000	32000	80,0
Чернівці	13000	26000	40000	42000	90,0

Додаток Ж

Інтенсивність доставки товарів клієнтам ТзОВ «ДАГ» у розрізі складів у 2024р.

Таблиця Ж.1. – Середні показники щодо доставки товарів та виїздів ТзОВ «ДАГ» за місяць у 2024 р.

Склад	Кількість точок доставки	Кількість виїздів	Кількість точок на одну доставку	Структура точок доставки, %	Структура виїздів, %
<i>РЦ Луцьк</i>	<i>15200</i>	<i>1350</i>	<i>11,3</i>	<i>11,84</i>	<i>10,64</i>
<i>РЦ Київ</i>	<i>17500</i>	<i>1600</i>	<i>10,9</i>	<i>13,63</i>	<i>12,61</i>
Вінниця	9000	700	12,9	7,01	5,52
Дніпро	10200	1200	8,5	7,94	9,46
Житомир	3850	500	7,7	3,00	3,94
Івано-Франківськ	6500	600	10,8	5,06	4,73
Київ Бровари	4700	450	10,4	3,66	3,55
Київ Оболонь	5400	820	6,6	4,21	6,46
Ковель	3300	350	9,4	2,57	2,76
Львів	14500	1400	10,4	11,29	11,03
Рівне	8650	750	11,5	6,74	5,91
Ужгород	3100	260	11,9	2,41	2,05
Харків	8800	1100	8,0	6,85	8,67
Хмельницький	9300	920	10,1	7,24	7,25
Хуст	1400	160	8,8	1,09	1,26
Чернівці	7000	530	13,2	5,45	4,18
<i>Всього</i>	<i>128400</i>	<i>12690</i>	<i>10,1</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

Додаток И

Динаміка оборотності запасів ТзОВ «ДАГ» за 2020–2024 рр.

Таблиця И.1. – Показники оборотності запасів ТзОВ «ДАГ» за 2020–2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення							
						абсолютне, +/-				відносне, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021р./ 2020р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2024р./ 2023р.	2021р./ 2020р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2024р./ 2023р.
Дохід від реалізації, тис. грн	1029675,0	2069499,0	3334901,0	5108879,0	6135550,0	1039824,0	1265402,0	1773978,0	1026671,0	100,99	61,15	53,19	20,10
Собівартість реалізації, тис. грн	879002,0	1816771,0	2501683,0	3987411,0	4800301,0	937769,0	684912,0	1485728,0	812890,0	106,69	37,70	59,39	20,39
Середня вартість запасів, тис. грн	199325,0	395025,0	719699,0	1138312,5	1686512,0	195700,0	324674,0	418613,5	548199,5	98,18	82,19	58,17	48,16
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	5,17	5,24	4,63	4,49	3,64	0,07	-0,61	-0,15	0,07	1,42	-11,55	-3,14	-18,94
Тривалість обороту запасів, днів	70,7	69,7	78,8	81,3	100,3	-1,0	9,1	2,6	-1,0	-1,40	13,06	3,24	23,37
Частка запасів в оборотних активах, %	85,00	85,57	84,52	81,16	80,81	0,57	-1,05	-3,37	0,57	0,67	-1,22	-3,98	-0,43

Додаток К

Аналіз рівня логістичного сервісу ТзОВ «ДАГ» за 2020–2024 рр.

Таблиця К.1. Показники рівня логістичного сервісу ТзОВ «ДАГ» за 2020–2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення							
						абсолютне, +/-				відносне, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021р./ 2020р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2024р./ 2023р.	2021р./ 2020р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2024р./ 2023р.
1. Показники швидкості доставки													
Середній час обробки замовлення на складі з автоматизацією, хв	16,81	15,32	16,21	14,43	12,35	-1,49	0,89	-1,78	-2,08	-8,86	5,81	-10,98	-14,41
Середній час обробки замовлення на складі ручним відбором, хв	6,5	8,17	7,82	7,3	6,25	1,67	-0,35	-0,52	-1,05	25,69	-4,28	-6,65	-14,38
Середній термін доставки по місту, год	3,22	2,65	2,18	1,84	1,35	-0,57	-0,47	-0,34	-0,49	-17,70	-17,74	-15,60	-26,63
Середній термін доставки по Україні, днів	2,87	2,52	2,21	1,95	1,65	-0,35	-0,31	-0,26	-0,30	-12,20	-12,30	-11,76	-15,38
2. Показники точності виконання замовлень													
OTIF (On Time In Full), %	94,74	94,01	93,91	93,41	94,76	-0,74	-0,09	-0,50	1,34	-0,78	-0,10	-0,53	1,44
Дотримання термінів доставки (On Time), %	96,56	96,14	95,88	95,34	96,21	-0,42	-0,26	-0,54	0,87	-0,43	-0,27	-0,56	0,91
Повнота виконання замовлення (In Full), %	98,12	97,78	97,95	97,98	98,49	-0,34	0,17	0,03	0,51	-0,35	0,17	0,03	0,52
Точність комплектації (без помилок), %	95,66	95,97	97,08	97,24	98,85	0,31	1,11	0,16	1,61	0,32	1,16	0,16	1,66
3. Показники якості обслуговування													
Кількість скарг на 1000 замовлень	53	64	78	67	72	11	14	-11	5	20,75	21,88	-14,10	7,46
Частка повернень через помилки, %	1,38	1,32	1,45	1,02	1,21	-0,06	0,13	-0,43	0,19	-4,35	9,85	-29,66	18,63

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Збереженість вантажу (без пошкоджень), %	95,35	97,88	98,04	98,42	98,68	2,53	0,16	0,38	0,26	2,65	0,16	0,39	0,26
4. Показники гнучкості системи													
Зміни замовлення до відвантаження, %	2,76	3,32	3,68	2,84	2,25	0,56	0,36	-0,84	-0,59	20,29	10,84	-22,83	-20,77
Час реагування на запит клієнта, хв	30	28	25	22	15	-2	-3	-3	-7	-6,67	-10,71	-12,00	-31,82

Додаток Л

Рекомендовані показники діагностики логістичної діяльності підприємства

Таблиця Л.1. – Показники-індикатори діагностики логістичної діяльності ТЗОВ «ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП»

№	Показник	Метод розрахунку	Сутність
1	2	3	4
1. Фінансові показники			
1.1	Абсолютна величина логістичних витрат	Сума всіх витрат відділу логістики	Загальні витрати на логістичні процеси (транспорт, склад, ІТ, упаковка). Базовий індикатор, що показує навантаження на бізнес.
1.2	Частка логістичних витрат у виручці	Співвідношення логістичних витрати до виручки	Показує ефективність логістики відносно обсягів продажів. Зниження частки відображає підвищення ефективності.
1.3	Логістичні витрати на одиницю продукції	Співвідношення логістичних витрати до кількості реалізованих товарів	Дозволяє порівнювати собівартість логістики між товарними групами та каналами.
1.4	Абсолютна економія логістичних витрат	Різниця витрат базового періоду до поточного	Показує економічний ефект оптимізації (маршрутизація, аутсорсинг, складська автоматизація).
1.5	Відносна економія логістичних витрат	Співвідношення абсолютної економії логістичних витрат до витрат базового періоду	Дає змогу оцінити результативність покращень у відсотках.
2. Показники управління запасами			
2.1	Коефіцієнт оборотності запасів	Співвідношення собівартості реалізованих товарів до середньорічної вартості запасів	Характеризує швидкість обігу товару. Чим вищий показник – тим менше капіталу в запасах.
2.2	Тривалість обороту запасів	Співвідношення кількості днів у році до коефіцієнту оборотності	Показує, скільки днів запас «заморожений» до продажу.
2.3	Частка неліквідних запасів	Вартість неліквідних запасів до середньорічної вартості запасів	Відображає ступінь накопичення товарів, що не продаються. Погіршує ліквідність та збільшує витрати на зберігання.
3. Показники швидкості доставки			
3.1	Середній час обробки замовлення на складі	Співвідношення усього часу обробки замовлень до їх кількості	Відображає ефективність операцій складу, включаючи комплектацію та пакування.

Продовження табл. Л.1

1	2	3	4
3.3	Загальний цикл замовлення клієнта	Середній час від створення замовлення до отримання клієнтом	Комплексна оцінка всього логістичного ланцюга (склад + транспорт + планування).
4. Показники точності виконання замовлень			
4.1	OTIF (On Time In Full), %	Добуток показників On Time та In Full	Ключовий KPI: точність і своєчасність одночасно. Відображає якість логістики загалом.
4.2	Дотримання термінів доставки (On Time), %	Співвідношення кількості замовлень доставлених вчасно до загальної кількості замовлень	Характеризує пунктуальність транспорту незалежно від комплектації.
4.3	Повнота виконання замовлення (In Full), %	Співвідношення кількості замовлень доставлених в повному об'ємі до загальної кількості замовлень	Відображає рівень точності та якість комплектації.
4.4	Точність комплектації (без помилок), %	Співвідношення кількості замовлень скомплектованих без помилок до загальної кількості замовлень	Знижує повернення та скарги, показує якість роботи складу.
5. Показники якості обслуговування			
5.1	Кількість скарг на 1000 замовлень	Кількості скарг від клієнтів до загальної кількості замовлень та до тисячі	Індикатор якості сервісу та відповідності очікуванням клієнтів.
5.2	Частка повернень, %	Співвідношення кількості повернень до загальної кількості замовлень	Характеризує якість товару, комплектації, пакування.
5.3	Збереженість вантажу (без пошкоджень), %	Співвідношення кількості місць товарів доставки до загальної кількості місць	Показує якість транспортування, упаковки і навантажувальних робіт.
6. Показники гнучкості системи			
6.1	Зміни замовлення до відвантаження, %	Співвідношення кількості замовлень в які було внесено зміни до загальної кількості замовлень	Визначає здатність логістичної системи адаптуватися до змін вимог клієнтів.
6.2	Час реагування на запит клієнта, хв	Середній час від отриманого запиту до відповіді клієнту	Показник ефективності клієнтської підтримки та внутрішніх комунікацій.