

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Гадлевська Ірина Петрівна

Кваліфікаційна робота

на тему: « **Управління логістичною діяльністю
підприємства** »
(на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин
«Продукти-430»)

Група ТУбц-8-21-Б₁М(4,6зdc)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

І.П. Гадлевська

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Н.В. Хомяк

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

**Особистий календарний план виконання дипломної
(бакалаврської) роботи**

№ з/п	Вид роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми. З'ясування стану вивчення проблеми в літературі. Складання бібліографії	01.08-10.08.2025
2.	Визначення актуальності проблеми, предмета та об'єкта, гіпотез та завдань дослідження	11.08-20.08.2025
3.	Складання розгорнутого плану роботи	21.08-01.09.2025
4.	Написання теоретичної частини (перший варіант)	01.09-15.09.2025
5.	Підбір методик і складання схеми дослідження	16.09-10.10.2025
6.	Проведення власне досліджень	11.10-31.10.2025
7.	Опрацювання отриманих результатів	01.11-20.11.2025
8.	Уточнення мети, завдань та обґрунтування концепції роботи	21.11-01.12.2025
9.	Підготовка тексту роботи	02.12-15.12.2025
10.	Написання вступу та висновків	16.12-28.12.2025
11.	Оформлення роботи	01.01.-10.01.2026
12.	Підготовка до захисту	11.01-20.01.2026
13.	Подання роботи на рецензію	21.01.-31.01.2026
14.	Подання роботи з відгуком наукового керівника та рецензією на кафедру	01.02-07.02.2026
15.	Захист	02.03.-15.03.2026

АНОТАЦІЯ

Гадлевська І. П. «Управління логістичною діяльністю підприємства»
— Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено сутність, мету, завдання, функції, види, принципи концепції управління логістичною діяльністю підприємства, показники, що визначають його ефективність.

Проведений аналіз показників, які характеризують діяльність ТОВ «АТБ-маркет»: стан активів, пасивів, чистий дохід від реалізації товарів, собівартість реалізації, прибуток, рентабельність, фінансові коефіцієнти.

Проведене дослідження підходів до управління логістикою складського господарства, запасів, вантажних перевезень, організації закупівель та збуту товарів.

Вивчені особливості інформаційної логістики в мережі роздрібних торговельних підприємств ТОВ «АТБ-маркет».

Визначені проблеми управління логістикою в ТОВ «АТБ-маркет» та визначені шляхи їх вирішення.

Досліджений зарубіжний досвід управління логістичними процесами при організації складування, зберігання запасів, транспортування, закупівлі та збуту товарів.

Ключові слова: логістика, управління логістикою, логістична система, логістичні функції, логістичні витрати, концепція логістичного управління, складська логістика, транспортна логістика, логістика збуту, логістика дистрибуції, ефективність логістичного управління.

ANNOTATION

Hadlevska I. P. «Management of the company's logistics activities» — Qualification work on the rights of a manuscript.

Qualification work for obtaining an educational degree «Bachelor» in the specialty 073 «Management» in the field of knowledge 07 — Management and administration. — PrJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The qualification (bachelor's) thesis examines the essence, purpose, objectives, functions, types, principles of the concept of managing the logistics activities of an enterprise, and indicators that determine its effectiveness.

An analysis of indicators characterizing the activities of LLC "ATB-market" was conducted: the state of assets, liabilities, net income from the sale of goods, cost of sales, profit, profitability, financial ratios.

A study was conducted of approaches to managing warehouse logistics, inventories, freight transportation, and organizing procurement and sales of goods.

The features of information logistics in the network of retail enterprises of LLC "ATB-market" have been studied.

The problems of logistics management in LLC "ATB-market" have been identified and ways of solving them have been determined.

Foreign experience in managing logistics processes in organizing warehousing, stock keeping, transportation, procurement and sales of goods was studied.

Keywords: logistics, logistics management, logistics system, logistics functions, logistics costs, concept of logistics management, warehouse logistics, transport logistics, sales logistics, distribution logistics, efficiency of logistics management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	10
ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність, мета, завдання логістичної діяльності підприємства	10
1.2. Управління логістичною системою	19
1.3. Показники ефективності управління логістичною діяльністю	30
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ	
ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	34
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства	34
2.2. Логістичний потенціал ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	47
2.3. Логістичне управління закупівельною діяльністю	52
2.4. Розподільчі центри в системі логістичного управління підприємства	57
2.5. Логістичне управління транспортуванням	61
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АТБ -	
МАРКЕТ»	67
3.1. Проблеми організації логістичної діяльності вітчизняних підприємств	67
3.2. Напрями вдосконалення логістичного управління досліджуваного підприємства	69
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність теми. З розвитком ринкових відносин в Україні почала розвиватися логістика як науково-практичний напрямок у функціонуванні підприємств та організацій.

В умовах ринкової економіки вимоги до проведення господарської діяльності зростають, тому що вільна конкуренція формує такі умови роботи в яких слабкі суб'єкти господарювання не виживають.

Ефективна стратегія будь-якого підприємства спрямовує його персонал на розуміння споживача як головного суб'єкта ринку, який вимогливо відноситься до якості товару, ціни та рівня обслуговування.

Забезпечити переваги суб'єкта господарювання над конкурентами в ринковому середовищі може формування логістичної системи, дотримання принципів сучасної концепції логістики.

В зарубіжних країнах застосування логістичного підходу до управління господарською діяльністю підприємства є важливою умовою виживання в конкурентній боротьбі.

На вітчизняних підприємствах застосування концепції логістичного управління перебуває на початковому етапі, що потребує прискорення розвитку даного процесу, тому що головним орієнтиром української економіки є інтеграція у європейський економічний простір, де застосування логістичних підходів є очевидною реальністю.

Ті суб'єкти господарювання, які працюють на внутрішньому ринку нашої країни та формують господарські зв'язки із партнерами на основі логістики мають переваги щодо конкурентів, які не використовують такого підходу, тому що діяльність логістичної системи забезпечує пропозицію споживачам товару чи послуги такого рівня якості, яку споживач оцінює як належну.

Логістична система функціонує на таких принципах, що ціна, яка формується на товар чи послугу в ній є конкурентоспроможною, а кожен її учасник має свою долю прибутку, що є важливим для розвитку кожного суб'єкта

господарювання, який використовує логістичне управління процесами у власному внутрішньому середовищі.

Важливе значення логістичного підходу до управління в тому, що завдяки йому скорочується час між початковими етапами виробництва товару чи послуги: накопичення необхідних ресурсів для виробництва, та кінцевими етапами: виробництво готового продукту, завдяки оптимізації логістичних потоків: інформаційних, матеріальних, товарних, фінансових тощо.

Першими науковцями, які досліджували сутність та важливість логістичних підходів були науковці, які вивчали математику, військову справу: німецький філософ, математик В. Лейбніц, військовий теоретик А. Жоміні, фахівець у сфері системного аналізу О. Моргенстерн [28, 37].

Зарубіжними вченими, які зробили визначальний внесок у дослідження логістичних підходів до управління підприємством, визначення принципів логістичної концепції були Джон Бауерсокс, Девід Клосс, Мартін Крістофер та ін.

Вітчизняними науковцями, які вивчали особливості та проблеми застосування логістики на українських підприємствах є М. Багорка [3], Л. Балабанова [4], Л. Безугла [5], С. Гаркавенко [9], Л. Гурч [10], С. Ілляшенко [13], А. Кальченко [14], В. Кислий [18], Є. Крикавський [24], В. Марченко [28], М. Окландер [32], В. Перебийніс [35], Ю. Пономарьова [37], І. Смирнов [40], О. Сумець [41], С. Тарасенко [42], Н. Тюріна [45], О. Шандрівська [49], Г. Щокін [50] та ін.

Метою дипломної (бакалаврської) роботи є оцінка процесу управління логістичною діяльністю вітчизняних підприємств для визначення проблем та пошуку шляхів підвищення ефективності процесу господарювання.

Для досягнення поставленої мети у дипломній (бакалаврській) роботі вирішуються такі **завдання**:

- досліджується сутність, мета, завдання логістичної діяльності підприємства;

- вивчаються підходи до логістичного управління діяльністю суб'єкта господарювання;
- досліджується показники ефективності логістичного управління;
- проводиться аналіз господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», вивчаються основні фінансово-економічні показники;
- вивчаються складові логістичного потенціалу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- досліджується підходи до організації закупівельної діяльності підприємства;
- вивчаються особливості організації роботи розподільчих центрів;
- досліджуються підходи до організації транспортної логістики
- визначаються проблеми логістичного управління;
- розробляються пропозиції щодо усунення проблем логістичного управління.

Об'єктом дослідження в даній дипломній (бакалаврській) роботі є підприємство – Товариство з обмеженою діяльністю (ТОВ) «АТБ-МАРКЕТ».

Предметом дослідження дипломної (бакалаврської) роботи є теоретичні та практичні основи управління логістичною діяльністю суб'єкта господарювання.

Під час дослідження управління логістичною діяльністю ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» застосовувалися загальнонаукові та специфічні **методи**: системний підхід, спостереження, синтез, методи індукції та дедукції – для розуміння теоретико-методичних основ управління логістичною діяльністю суб'єктів господарювання; економіко-статистичні методи (групування, порівняння, відносні величини, величини структури) – для аналізу стану економічних показників діяльності досліджуваного підприємства, його логістичного управління; економічний аналіз, синтез, порівняння – для обґрунтування пропозицій щодо покращення підходів до управління логістичною діяльністю ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; графічний, табличний методи – для наочності результатів проведеного дослідження.

Інформаційною базою дослідження в дипломній (бакалаврській) роботі стали праці науковців, які вивчали проблеми управління логістичною діяльністю організації, монографії, наукові статті по темі дослідження, практичні матеріали Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ».

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає в формуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління логістичною діяльністю ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ».

Структура роботи. Дипломна (бакалаврська) робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків.

Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки. Дипломна робота включає 18 таблиць, 10 рисунків, 7 додатків, 50 найменувань використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета, завдання логістичної діяльності підприємства

Організація господарської діяльності підприємства на основі принципів логістики являється основною умовою формування його конкурентоспроможності.

Логістична діяльність суб'єкта господарювання спрямована на задоволення потреб споживачів якісними товарами, а витрати, які несе підприємство при цьому мають бути раціональними, тобто такими, щоб споживач оцінив рівень сформованої якості та залишився прихильним до підприємства та його товарних марок в майбутньому.

На теперішньому етапі розвитку конкуренції суб'єкти підприємницької діяльності визнали логістику важливим інструментом ринкової економіки.

Застосування терміну «логістика» та її історія пов'язані із розвитком Римської імперії, де людей, які займалися розподілом продуктів харчування називали логістами. За часів Наполеона Бонапарта логістичні підходи почали застосовувати при організації матеріального забезпечення війська [15, 37].

Дослідником проблем та категорій логістики у ті давні часи вважають французького військового фахівця А. Г. Джоміні, який проаналізував причини поразки армії Наполеона та зробив висновок, що вони в значній мірі пов'язані із логістичними прорахунками організації процесів забезпеченні армії продуктами харчування, неефективними інфраструктурними рішеннями в плануванні просування військ: будівництво мостів, доріг тощо [37]. У своєму дослідженні «Трактат про мистецтво воєн» А. Г. Джоміні вважав, що логістика є практичним мистецтвом управління, перевезення, планування, організації постачання військ і тилове забезпечення фронту, успіх якого визначає ступінь взаємодії різних підрозділів [13].

Щодо етимології терміну «логістика» в економічній науці сформувалося дві точки зору [5, 18]:

1. Термін має грецьке походження від слова «logistike», що означає «мистецтво обрахунків, уміння обмірковувати».
2. Термін має французьке походження від слова «loger», що означає «постачати».

Застосовувати логістичні підходи для організації господарської діяльності суб'єкти підприємницької діяльності почали із зростанням рівня конкурентної боротьби на ринку, яку дослідники визначали не лише як конкуренцію кількості запропонованих споживачу товарів, а й конкуренцію якості та маркетингових зусиль щодо просування виготовленого продукту на ринок [9].

В європейських країнах логістика почала використовуватися в 50-60-х роках XX століття з метою ефективної організації матеріальних потоків.

В Україні термін «логістика» вперше застосував український економіст-математик Є. Слущкий в праці «Етюд до проблеми побудови формально-праксеологічних засад економіки» [13].

На думку дослідника С. Ілляшенка, у трактуваннях сутності логістики, які дають зарубіжні вчені-економісти проглядається три основні аспекти [13]:

1. Управлінський – визначає логістику як процес управління, планування, контролю матеріального потоку та інформаційного потоку, який його супроводжує.

2. Економічний – розглядає логістику як сукупність різних видів діяльності щодо доведення необхідної кількості продукції, з найменшими витратами, у визначений час, у потрібне місце, де існує потреба споживача саме в даній продукції.

3. Оперативно-фінансовий – розглядає логістику як послідовність операцій постачання, зберігання, переробки сировини, доведення готової продукції до споживача, які супроводжуються грошовими розрахунками між партнерами та отримання кожним учасником своєї частки прибутку.

Проведемо дослідження трактування економічної категорії «логістика», які пропонуються вітчизняними науковцями (табл. 1 1).

Таблиця 1.1.

Визначення сутності логістики вітчизняними науковцями

Науковець	Сутність поняття
Васильєв С., Бондарчук Н., Макаренко А., Мельник Л. [6, с. 76]	Логістика – галузь економічної науки, що вивчає теорію оптимального управління матеріально-технічним забезпеченням, товарно-матеріальними запасами, а також інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із метою отримання найбільшого ефекту.
Кальченко А. [14, с. 18]	Логістика – це мистецтво управління потоком матеріалів і продуктів від зовнішнього джерела до споживача.
Осовська Г., Юшкевич О., Завадський Й. [33, с. 169]	Логістика – система єдиного управління потоками інформації і процесами обробки, рух і складування товарів із метою постачання в необхідній кількості і комплектно в потрібний час і місце з мінімальними витратами і застосуванням оптимальних методів постачання.
Мороз Л., Чухрай Н. [31, с. 11]	Логістика – це процес стратегічного управління постачанням, і транспортуванням матеріалів, частин та готових продуктів...в межах організації та через її маркетингові канали, забезпечуючи максимізацію теперішніх і майбутніх прибутків та найвищу ефективність реалізації замовлення.
Крикавський Є. [24, с. 14]	Логістика комплексно охоплює планування і керування потоком матеріалів, складових частин і виробів та необхідним інформаційним потоком включно з метою прискорення загального потоку і мінімізації загальних витрат для здійснення процесу постачання, виробництва та збуту продукції.
Ілляшенко С. [13, с. 668]	Системоутворюючий механізм, який можна трактувати як досягнення компромісу (узгодження) між виконанням зобов'язань і необхідними для цього витратами у сфері виробництва, транспортно-складського забезпечення, у процесі отримання потрібних товарів або послуг у потрібному місці, у потрібний час, у необхідній кількості з мінімальними загальними витратами при високій якості обслуговування споживачів.
Пономарьова Ю. [37, с. 9]	Логістика – теорія і практика управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними потоками.

Джерело: Розроблено автором

З аналізу наведених визначень логістики в таблиці 1.1 можемо зробити висновок про те, що єдиного трактування сутності логістики не має.

Проте вітчизняні науковці визнають логістику як науку, теоретичні аспекти якої мають широке практичне застосування.

Дослідники визначають, що основним об'єктом логістичної діяльності є матеріальний потік та потоки, які його супроводжують: інформаційні та фінансові.

Мистецтво управління потоками в логістичній діяльності підприємства проявляється як здатність їх оптимізувати. Досягнути оптимізації логістичних потоків можливо лише в умовах системи, де суб'єкти господарювання, які її сформували дотримуються головної ідеї логістики – «організація у рамках єдиного потокового переміщення матеріалів та інформації вздовж всього ланцюга від виробника до споживача» [37, с. 14].

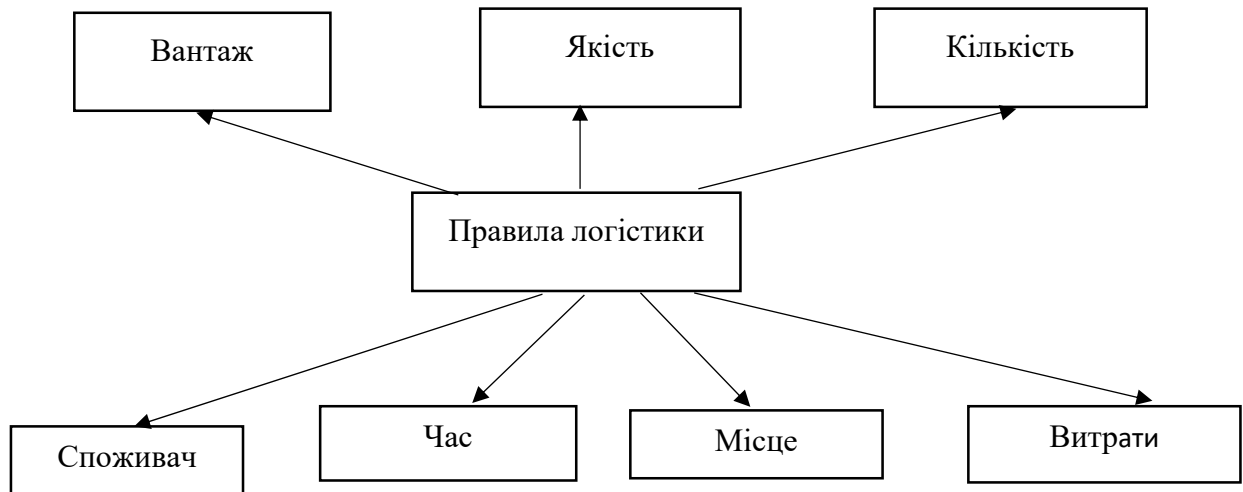
Головна мета логістичної діяльності суб'єкта господарювання визначається через реалізацію елементів комплексу логістики, які окремі дослідники визначають як «сім правил логістики» [18, 37], а інші як «шість правил логістики» [10].

Комплекс логістики із шести елементів формують [18, с. 23]:

1. Товар – за потребою.
2. Якість товару – висока.
3. Кількість – достатня.
4. Час доставки – найзручніший.
5. Місце доставки – куди потрібно.
6. Витрати – мінімальні.

Комплекс логістики із семи елементів досить поширений у наукових джерелах логістики (рис. 1.1).

1. Продукт – потрібний продукт.
2. Кількість – у необхідній кількості;
3. Якість – необхідної якості;
4. Час – необхідно доставити у потрібний час;
5. Місце – у потрібне місце.
6. Витрати – з мінімальними витратами.
7. Споживач – потрібний споживач – такий, який має потребу у продукті.



Джерело: [10, с. 50]

Рис. 1.1. Комплекс логістики «сім правил логістики»

Науковці Л. С. Безугла, Н. І. Юрченко, Т. В. Ільченко, І. М. Пальчик, Д. В. Воловик, вважають, що головна мета логістики досягається в результаті вирішення таких завдань [5, с. 17]:

- своєчасна поставка відповідної кількості, якості та асортименту всіх необхідних матеріалів до місця їх споживання;
- зміна рівня запасів матеріалів згідно з інформацією про наявну можливість їх швидкого придбання або споживання;
- узгодження політики розподілу продукції з політикою їх виробництва;
- зниження оптимального розміру партії постачань та обробки до одиниці;

- виконання всіх замовлень із найвищою якістю та у стислі терміни.

Дослідниця Ю. В. Пономарьова узагальнивши опрацьовані матеріали щодо логістичної діяльності підприємств класифікує задачі логістики на три групи [37]:

- глобальні;
- загальні;
- часткові (локальні).

Розглянемо сутність завдань, які формують кожну групу, тому що важливість даної класифікації зумовлена тим, що кожна група завдань має зв'язок із функціями логістики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Завдання логістичної діяльності суб'єктів господарювання

Групи завдань логістики	Зміст завдання
Глобальні	- створення інтегрованих систем потоків: матеріальних, інформаційних, тощо; - стратегічне узгодження процесів планування, контролю та використанням логістичних потужностей виробництва та обігу; - вдосконалення логістичної концепції; - підвищення системної гнучкості через швидке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.
Загальні	- наскрізний контроль за рухом матеріальних, інформаційних потоків у логістичній системі; - вдосконалення процесу управління потоками; - прогнозування обсягів руху потоків у логістичній системі; - виявлення випадків незбалансованості між можливостями матеріально-технічного забезпечення, потребами виробництва та попиту споживачів; - стандартизація вимог до якості логістичних операцій; - застосування раціонального підходу до формування господарських зв'язків; - виявлення центрів нераціональних втрат у логістичній системі.
Часткові (локальні)	- оптимізація товарних запасів на всіх етапах товароруху; - скорочення витрат часу на зберігання запасів, переміщення вантажів; - швидка реакція на зміни попиту споживачів; - оптимізація витрат на всіх ланках логістичного ланцюга; - гарантування якісного післяпродажного обслуговування.

Джерело: розроблено автором [44]

Виконання функцій логістики формує сам процес логістичної діяльності. Дослідження показали, що єдиної думки серед науковців щодо функцій логістики не склалося. Науковці Ю. В. Пономарьова [37], С. І. Тарасенко [42] визначають такі основні функції логістики:

1. Системоутворююча.
2. Інтегруюча.
3. Регулююча.

4. Результуюча.

Системоутворююча функція спрямована на формування логістичної системи, вибір раціональних технологій управління рухом матеріальними, інформаційними та іншими потоками.

Інтегруюча функція забезпечує узгодженість інтересів усіх учасників логістичної системи, а також забезпечує синхронізацію процесів постачання, виробництва, зберігання та збуту.

Регулююча функція проявляється у підтримці відповідності поведінки кожного учасника логістичної системи загальним інтересам всієї системи.

Результуюча функція – вся діяльність логістичної системи спрямована на виконання головної мети логістики – доведення потрібного товару в необхідній кількості, належної якості в потрібне місце та у визначений час.

Дослідник С. М. Ілляшенко [13] визначає більш широкий спектр функцій логістики (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Функції логістики

Функція логістики	Зміст функції
Інтеграційна	Передбачає створення логістичних систем спрямованих на успішне вирішення визначених цілей.
Координаційна	Передбачає узгодженість діяльності всіх ланок виробничого та збутового процесів.
Регулювальна	Передбачає внесення коригувань у визначені завдання відповідно до вимог ринку: зміна запасів, обсягів поставок, виробництва тощо.
Контролююча	Передбачає збір інформації щодо виконання визначених завдань, цілей.
Плануюча	Передбачає розробку щодо визначення взаємопов'язаних планів для усіх учасників логістичного процесу.
Обслуговуюча	Передбачає визначення номенклатури, обсягів та якісних показників послуг, що надаються учасникам

Джерело: розроблено автором [13]

На нашу думку, класифікація функцій логістики, яку пропонує С. М. Ілляшенко деталізує класифікацію функцій, яку пропонують науковці Ю. В. Пономарьова [37], С. І. Тарасенко [42], проте класифікація запропонована

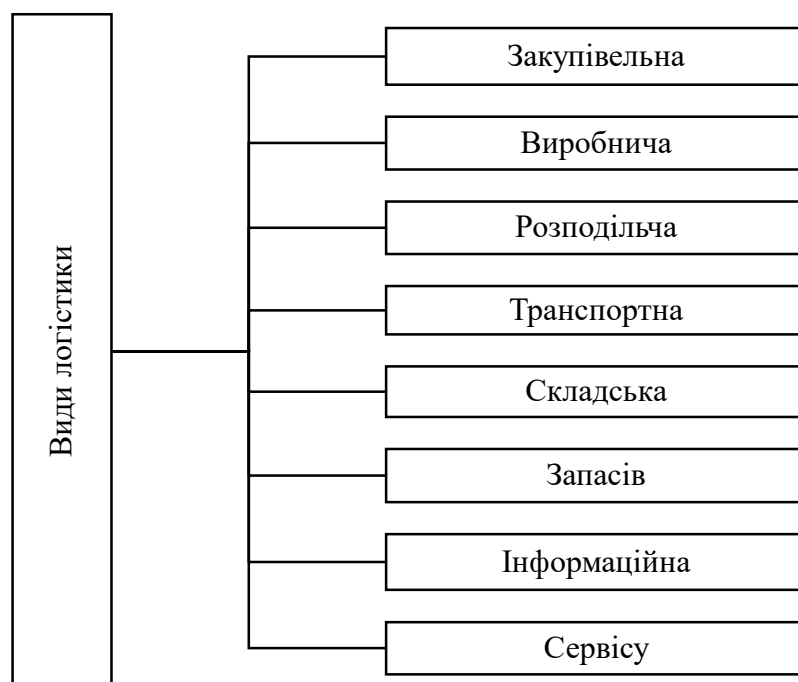
цими дослідниками віддзеркалює головну мету логістичної діяльності у результуючі функції, чого не має у запропонованій класифікації дослідника С. М. Ілляшенка.

Залежно від того де виконуються функції логістики визначають два її рівні[10, 37]:

1. Макрологістика – розглядає глобальні проблеми управління логістичними потоками.

2. Мікрологістика – вивчає проблеми організації логістичної діяльності на локальному рівні управління логістичними потоками – це рівень окремого суб'єкта господарювання.

Залежно від того в якій сфері відбувається логістичний процес, які завдання вирішуються в процесі логістичної діяльності визначають види логістики, які відрізняються між собою набором логістичних операцій (рис.1.2).



Джерело: розроблено автором [5, 10, 37, 42]

Рис. 1.2. Види логістики

Таким чином, проведене дослідження показало, що потреба організації господарської діяльності з використанням логістичних підходів виникла із

зростанням конкуренції на ринку та потреби суб'єктів підприємництва підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок підвищення якості запропонованої споживачу продукції за нижчою ціною порівняно із ціною конкурентів.

Розуміння значення логістичної діяльності для досягнення ефективності організації зумовлене особливим мисленням, що формує концепція логістики, яка передбачає:

- формування господарських зв'язків, учасники яких мають гарантовану вигоду;
- визначення потреби в обсягах та напрямках поставки, що відповідає попиту споживачів, який сформувався на ринку;
- чітке планування проходження товарів через пункти складування з метою недопущення нерациональних витрат;
- швидке оперативне регулювання обсягів замовлення та перевезень вантажів;
- регулювання залишків товарів на складах з метою недопущення перебоїв в поставках;
- формування сучасної складської мережі;
- надання широкого спектру послуг: інформаційних, комерційних, транспортно-експедиторських тощо.

Втілення в життя концепції логістики конкретизується у відповідях на проблемні питання господарської діяльності:

1. В якому місці і в які терміни будуть вироблені товари та послуги.
2. В якому місці та в які терміни вироблена готова продукція буде складована.
3. В які терміни та куди вироблені ресурси будуть доставлені.

Дослідники визначають основні положення концептуального логістичного підходу до організації господарської діяльності підприємства [15]:

1. Оптимізація логістичних потоків може здійснюватися як в межах окремого підприємства так і в межах його підрозділів, що впливає із принципу системності.

2. Раціональний вибір устаткування для вирішення виробничих проблем: відмова від універсального обладнання на користь обладнання, яке пристосоване до конкретних умов та завдань.

3. Гуманізація виробничих процесів – створення відповідних умов праці для персоналу.

4. Високий рівень сервісу.

5. Адаптивність до умов мінливого зовнішнього середовища.

Отже, проведені дослідження положень логістичної концепції показують, що ефективно працювати на ринку та підвищувати рівень конкурентоспроможності можуть ті суб'єкти господарювання, які здатні пристосуватися до змін зовнішнього середовища, організувати господарські зв'язки на партнерській та взаємовигідній основі, процеси у внутрішньому середовищі раціоналізувати, персонал мотивувати.

1.2. Управління логістичною системою

Основу управління логістичною діяльністю формує загальна теорія менеджменту організації, яка визнає об'єктом управління організацію, яка при використанні логістичного підходу до здійснення господарської діяльності виступає у вигляді логістичної системи, яка має мати логістичний потенціал.

Логістичний потенціал представляє собою сукупність можливостей і необхідних ресурсів, які формує інфраструктура, транспорт, склади, персонал. Можливості та ресурси суб'єкта господарювання необхідні для ефективного управління товарними, матеріальними, інформаційними потоками для досягнення цілей організації через забезпечення її конкурентоспроможності та оптимізацію витрат і швидкості транспортування від місць виробництва до

споживача. Логістичний потенціал потребує ефективного управління – логістичного менеджменту.

Теоретики менеджменту не сформували єдиної думки щодо сутності логістичного менеджменту, хоча тлумачення даного економічного терміну досить схожі (табл.1.4).

Таблиця 1.4.

Трактування сутності логістичного управління науковцями

Автор	Визначення сутності терміну
Крикавський Є. [25, с.86]	Логістичний менеджмент – це управління в логістичних системах, засноване на теорії логістики, ... менеджменту у вигляді «логістичного менеджменту» як комплексу локалізованого управління системними матеріалами та інформаційними потоками
Багорка М. [3]	Логістичний менеджмент – це процес управління, який містить дві частини – адміністративну та логістичну. Адміністративна складова містить в собі управління, моніторинг та мотивацію, тоді як логістична частина – це логістичні процеси та операції, виконання яких спрямовано на досягнення організаційно-економічних цілей.
Щокін Г. [50, с.375]	Логістичний менеджмент трактується у двох аспектах: по-перше, як сукупність засобів та форм управління виробництвом і збутом для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей і завдань фірми; по- друге, як інструмент керування взаємовідносинами персоналу фірми між собою, із зовнішніми партнерами бізнесу та зі споживачами продукції (послуг).
Воронко О., Кравець О. [8, с.32]	Логістичне управління – «системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху від виготовлення до кінцевого споживання».

Джерело: Розроблено автором

Отже, дослідження визначення сутності логістичного менеджменту показали, що даний менеджмент має мету підвищити ефективність збуту виготовленої продукції завдяки пришвидшенню доведення її від місця виробництва у місце споживання, користуючись головним інструментом – це налагодження взаємовигідних відносин із партнерами.

Сучасний підхід до управління логістичною діяльністю, як і всією господарською діяльністю підприємства загалом, базується на принципі системності, який розглядає організації та процеси, що відбуваються між ними

як такі, що взаємодіють між собою та з мінливим зовнішнім середовищем, об'єднуються задля підвищення рівня конкурентоспроможності всіх учасників, що формують між собою партнерські стосунки [18].

Організація, що здійснює логістичну діяльність є системою, яка складається із двох основних підсистем:

1. Керуюча, яка формує організаційну структуру системи, розробляє стратегії, визначає місію, цілі, завдання для системи, формує її філософію, принципи організаційної культури тощо.

2. Керовану підсистему, яка в своєму складі має ресурси, головним із яких є трудові ресурси – персонал підприємства, який виконує дії, спрямовані на досягання цілей та виконання завдань.

В економічній теорії на сучасному етапі її розвитку сформувалося багатоваріантне визначення сутності логістичних систем, яке різниться на нашу думку різним ступенем деталізації (табл. 1.5.)

Таблиця 1. 5.

Трактування сутності поняття «логістична система» науковцями

Автор	Тлумачення сутності категорії «логістична система»
Гурч Л. [10, с. 66].	Логістична система – це адаптивна система зі зворотним зв'язком, що виконує певні логістичні функції, складається із підсистем і має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем.
Ілляшенко С. [13, с. 679].	Логістична система – цільова інтеграція логістичних елементів у межах певної економічної системи з метою оптимізації процесів трансформації матеріального потоку.
Кальченко А. [14, с. 31].	Під логістичною системою розуміють організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, які беруть участь в управлінні матеріальним потоком.
Корнієцький О. [21, с. 14].	Логістична система – це сукупність дій учасників логістичного ланцюга (підприємств – виробників, транспортних та торговельних організацій, магазинів, тощо), побудованих таким чином, щоб виконувалися основні завдання логістики.
Костюк Г. [22, с. 14].	Логістична система – сукупність функціонально співвіднесених ланок, які системно реалізують цілісну оптимальну дію на матеріальний потік, орієнтовану на задоволення потреб споживачів

Продовження таблиці 1.5

Пономарьова Ю. [37, с. 32].	Логістичні системи ... складаються із системоутворюючих елементів, тісно взаємопов'язаних і взаємозалежних між собою, які мають впорядковані зв'язки й утворюють певну структуру із заздалегідь заданими властивостями
-----------------------------	--

Джерело: Розроблено автором

Проведені дослідження показали, що логістична система представляє собою утворення, яке складається із елементів, які взаємопов'язані та взаємозалежні, зорієнтовані на потреби споживача, ставлять перед собою мету оптимізувати витрати через вплив на матеріальний потік.

Логістична система як об'єкт впливу логістичного менеджменту складається із підсистем, підхід до класифікації яких вченими-економістами не однозначний.

На думку дослідника Є. Крикавського підсистеми логістичної системи варто класифікувати за фазою, функціями, предметно-структурною ознакою, компонентами ефективності [24] (табл.1.6).

Таблиця 1.6.

Класифікація підсистем логістичних систем

Ознака класифікації	Підсистеми логістичної системи
Фаза	Логістична підсистема у сфері постачання. Логістична підсистема у сфері виробництва. Логістична підсистема у сфері збуту. Логістична підсистема у сфері повернень товарів, упаковок і відходів. Інтегрована підсистема матеріальної логістики. Інтегрована підсистема маркетингової логістики. Інтегрована логістична підсистема постачальників. Інтегрована логістична підсистема споживачів. Інтегрована логістична підсистема у сфері торгівлі.
Функціональний поділ	Логістична підсистема транспортування. Логістична підсистема формування запасів. Логістична підсистема складування. Логістична підсистема пакування. Логістична підсистема реалізації замовлень. Логістична підсистема обслуговування споживачів.

Продовження таблиці 1.6

Поділ за функціями управління	Підсистема логістичного планування. Підсистема логістичного керування. Підсистема логістичної організації. Підсистема логістичного контролювання. Підсистема стратегічного логістичного управління. Підсистема операційного логістичного управління.
Предметно-структурний поділ	Матеріальні потоки. Інформаційні потоки. Фінансові потоки.
Поділ за компонентами ефективності	Підсистема логістичних витрат. Підсистема послуг і логістичного обслуговування

Джерело: [24]

Для розуміння важливості формування логістичних систем для забезпечення ефективності підприємницької діяльності дослідимо їхні властивості.

Науковиця Л. М. Гурч визначає такі властивості логістичних систем [10]:

1. Системність. Проявляється в цілісності матеріальних, інформаційних, фінансових потоків, що підпорядковані логістичному впливу в межах керованої системи.

2. Синергізм. Означає перевищення ефективності логістичної системи у порівнянні з ефективністю її окремих підрозділів.

3. Оптимальність. Характеризує стабільність розвитку системи у результаті прийняття раціональних управлінських рішень.

4. Еквіфінальність. Визначає особливий стан логістичної системи як результат поступальності руху.

Вчені-економісти Л. В. Забуранна, Ю. В. Пономарьова визначають такі підсистеми логістичної системи [11, 37]:

1. Підсистема планування. Основним завданням даної підсистеми є визначення загальної мети логістичної системи, узгоджених цілей функціонування окремих підсистем в часі. Ця підсистема є допоміжною, її призначенням є формування графіків руху матеріальних потоків та потоків, які їх супроводжують.

2. Підсистема постачання, яка забезпечує підсистему виробництва необхідними сировинними ресурсами згідно планів та графіків, які визначені підсистемою планування.

3. Підсистема зберігання, основним завданням якої є організація зберігання страхових запасів сировини та готової продукції для забезпечення безперебійної роботи підсистем виробництва та збуту.

4. Підсистема виробництва – призначена для перетворення сировинних ресурсів у готову продукцію відповідно до замовлень споживачів, які відображені в планах виробництва.

5. Підсистема збуту. Завданням даної підсистеми є доведення готової продукції до споживачів відповідно до обсягів їхнього попиту, у визначені місця, час, вимог до якості.

6. Підсистема транспортування пронизує всі підсистеми логістичної системи, оскільки від виконання завдань даної підсистеми впливає на виконання планових завдань усіма іншими підсистемами логістичної системи.

Основними елементами логістичної системи є [14, 37]:

1. Матеріальні потоки.
2. Інформаційні потоки.
3. Фінансові потоки.
4. Логістичні операції.
5. Логістичні ланцюги.

Проведені дослідження показують, що центральне місце серед зазначених елементів займає матеріальний потік, який наповнюється сировиною, матеріалами, паливом, готовою продукцією, напівфабрикатами тощо.

На думку дослідників В.М. Марченка, В.В. Шутюка, матеріальний потік – це всі види товарно-матеріальних цінностей, які рухаються в логістичній системі з допомогою застосування до них логічно упорядкованої сукупності логістичних операцій (навантаження, транспортування, складування, упакування, маркування тощо) [28, с. 32].

Матеріальний потік пронизує підсистеми логістичної системи, змінюючи матеріально-речовий зміст залежно від того чи іншого етапу просування:

1. Підсистема постачання – сировинні ресурси.
2. Підсистема виробництва – напівфабрикати, готова продукція.
3. Підсистема збуту – товари.
4. Підсистема транспортування – сировина, матеріали, паливо, енергія, напівфабрикати, готова продукція, товари тощо.

Матеріальні потоки в процесі свого функціонування можуть перебувати у двох станах [14, 28,37]:

- динамічний: характеризується швидкістю переміщення, швидкістю руху, часом доставки, довжиною шляху;
- статичний: характеризується назвою продукції, її якістю, кількістю, габаритами, вагою, фізико-хімічними властивостями тощо.

Фіксація матеріального потоку у певний момент часу визначає матеріальний запас суб'єкта господарювання.

Важливими характеристиками матеріального потоку є [28, 37]:

1. Напруженість – інтенсивність переміщення його складових.
2. Потужність – обсяги складових, які формують матеріальний потік за одиницю часу.

Потужність матеріального потоку логістичної системи визначається потужністю його найслабшої ланки [28].

Матеріальний потік не може сформуватися якісно без належного супроводу – це сформованих інформаційних та фінансових потоків, які відповідають запитам матеріального потоку. Дослідження показують, що супроводжуючі потоки за часом можуть випереджати матеріальний потік чи протікати пізніше.

Фінансові потоки представляють собою рух готівкових та безготівкових коштів спрямований на забезпечення процесу розрахунків між учасниками логістичних систем. Завдяки фінансовим потокам створюються умови для функціонування логістичних підсистем закупівлі, складування, виробництва,

збуту, транспортування матеріальних ресурсів. Основне завдання логістики полягає у створенні інтегрованої ефективної системи регулювання й контролю за матеріальними й супроводжуючими їх фінансовими та інформаційними потоками [19].

Інформаційний потік формується з повідомлень в усній, документальній формах, які входять в логістичну систему, циркулюють у її внутрішньому середовищі та виходять за її межі (рис. 1.3).

Місця формування інформаційних потоків			
Між різними логістичними системами		В окремій логістичній системі	В окремій логістичній операції
– договір поставки; – договір підряду; – замовлення на товар; – плаіжне доручення; – претензія; – акт виконання робіт, надання послуг; – накладна тощо		– повідомлення про прибуття матеріалів, товарів; – акт приймання матеріалів, товарів; – накладна на внутрішнє переміщення матеріалів тощо.	– звіт АВС- аналізу постачальників; – план постачання; – виробнича програма; – картка складського обліку матеріалів; – нормативи, стандарти; – звіт аналізу виконання замовлень тощо.

Джерело: розроблено автором

Рис. 1.3. Інформаційні потоки у логістичній системі

Інформаційні потоки утворюються під час:

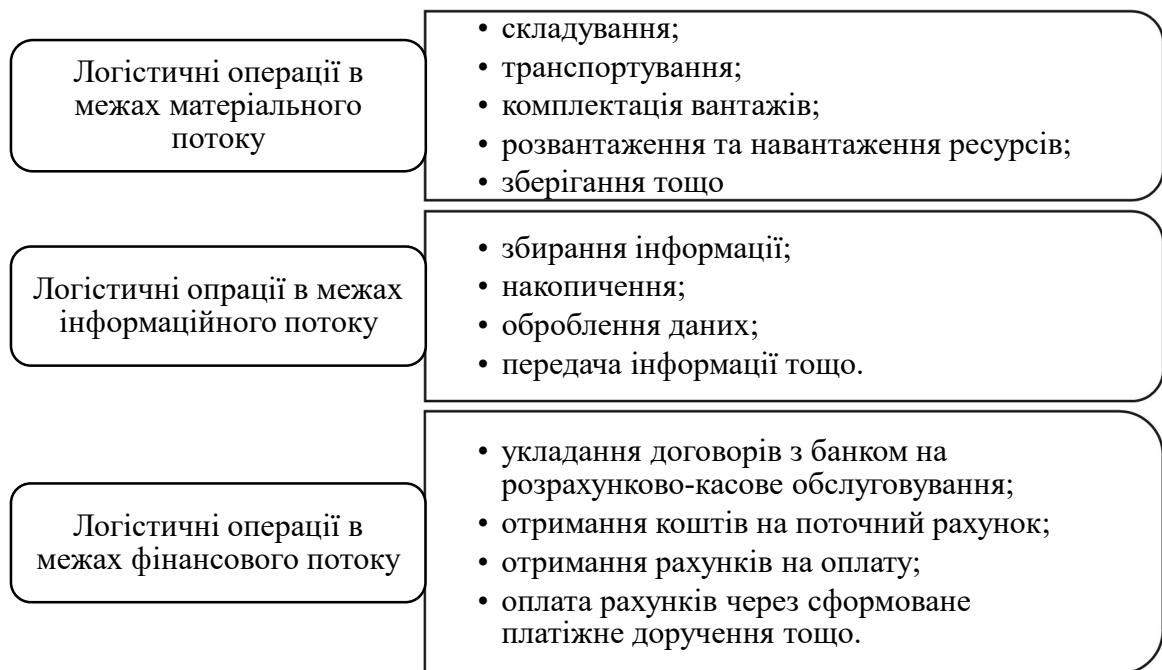
- збору інформації;
- накопичення інформації;
- зберігання інформації;
- аналіз інформації та її оброблення;
- передача інформації в місця прийняття управлінських рішень різного рівня.

Таким чином, дослідження показали, що матеріальні потоки можуть бути оптимізовані при ефективній організації інформаційних та фінансових потоків.

Під час переміщення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків відбуваються певні дії, які називаються логістичними операціями [28, 32].

Логістичні операції, які забезпечують рух матеріального потоку: складування, транспортування, комплектування, розвантаження та навантаження, зберігання. Для того, щоб формувався інформаційний потік необхідно здійснювати такі операції: збирання даних, їх накопичення, оброблення, передачу тощо.

Фінансовий логістичний потік потребує здійснення комплексу фінансових операцій (рис. 1.4).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.4. Види логістичних операцій

Отже, завдяки проведенню логістичних операцій відбувається функціонування матеріальних, інформаційних, фінансових потоків.

Якість проведення логістичних операцій впливає на ефективність функціонування логістичної системи та досягнення нею поставленої мети.

Функціонально однорідні логістичні операції формують логістичні функції. Дослідниця Марченко В.М. під логістичною функцією розуміє не що інше, як «сукупність функціонально однорідних логістичних операцій, призначених для реалізації задач конкретної ланки логістичного ланцюга» [28, с.24].

Виконання логістичних функцій спрямоване на реалізацію стратегії організації щодо підвищення її конкурентоспроможності.

Логістичні функції поділяються на групи: базисні, ключові, підтримуючі (рис. 1.5.) [10].

Базисні логістичні функції	Ключові логістичні функції	Підтримуючі логістичні функції
• постачання; • виробництво; • збут.	• управління постачанням; • управління запасами; • транспортування; • управління виконанням замовлення; • управління виробничими процесами тощо.	• складування; • переробка вантажів; • пакування; • інформаційно-комп'ютерна підтримка; • розподіл товарів тощо.

Джерело: розроблено автором

Рис. 1.5. Логістичні функції

Ефективність реалізації логістичних функцій залежить від рівня формування логістичних утворень [13]:

1. Логістичний ланцюг – це лінійно впорядкована кількість фізичних чи юридичних осіб, які виконують логістичні операції, спрямовані на доведення матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої або до кінцевого споживача. Здебільшого логістичний ланцюг складається із виробника, посередників різних рівнів та споживача. Самий простий логістичний ланцюг формується при прямих зв'язках, тому що складається лише із постачальника та споживача.

2. Логістична мережа – утворення яке формується в результаті поєднання кількох логістичних ланцюгів.

3. Логістичний канал, який представляє собою впорядковану групу різних посередників, які задіяні в доведені готової продукції від виробника до споживача. Логістичний канал – це шлях матеріальних та потоків, що їх супроводжують від виробника до споживача.

4. Логістичний цикл – час з моменту оформлення замовлення на постачання продукції до її доставки кінцевому споживачу.

5. Логістичний центр – юридична особа, яка виконує значну частину логістичних операцій, централізує їх на одному підприємстві.

Результативність логістичного управління залежить від належної організації логістичних утворень.

Для реалізації поставленої мети логістичне управління має набір спеціальних методів (табл.1.7).

Таблиця 1.7.

Методи логістичного управління

Вид логістики	Метод логістичного управління
Закупівельна логістика	Метод оптимального (економічного) розміру замовлення. Метод «виготовити чи придбати». Система «КАНБАН»
Виробнича логістика	Метод ABC-аналізу. Система «КАНБАН» Методи XYZ- аналіз та ABC-аналізу. Метод «JIT». Метод повних витрат.
Транспортна логістика	Метод кластерного аналізу. Метод XYZ- аналіз. Метод ABC-аналізу. Метод «JIT».
Розподільча логістика	Метод центра ваги, гравітації. Метод пробної точки. Метод повного перебору варіантів. Евристичні методи.

Джерело: Розроблено автором на основі [10, 28, 37].

З аналізу даних таблиці 1.4, бачимо, що логістичний менеджмент має в своєму арсеналі різноманітні методи, які дають можливість здійснювати ефективний вплив на матеріальний потік для реалізації мети логістичної діяльності.

1.3. Показники ефективності управління логістичною діяльністю

Головним завданням управління логістичною діяльністю є досягнення високого рівня функціонування логістичної системи.

На думку вченої-економіста Л. В. Гурч, «економічний ефект логістики виявляється у високому рівні організації виробництва і як наслідок економії матеріальних та грошових ресурсів» [10, с. 51]. Дослідниця Ю. В. Пономарьова вважає, що ефективність логістичної системи визначається системою показників, які характеризують якість логістичної системи за заданого рівня логістичних витрат [37, с. 166].

Критерієм ефективності діяльності логістичної системи більшість дослідників визнають мінімізацію логістичних витрат при збереженні необхідного рівня логістичного сервісу [10, 13, 14, 25].

Для підвищення ефективності управління логістичною діяльністю важливо вдосконалити контроль за:

1. Процесом формування витрат у місцях виникнення.
2. Видами діяльності підприємства з метою скорочення нераціональних видів.
3. Підходами до оцінки витрат у різних сферах логістики.

Кожен вид логістичної діяльності пов'язаний із певними витратами:

1. Логістика постачання (зкаготівельна) – витрати на пошук та вибір постачальника, укладання договорів поставки, формування замовлень від повідно до попиту споживачів та укладених угод, оцінка роботи постачальників, розробка заходів щодо розвитку постачальника.

2. Виробнича та розподільча логістика – це витрати на налагодження та організацію виробничого процесу, забезпечення якості виготовленої продукції, на обробку замовлень споживачів, на сервісне обслуговування, на зберігання, пакування, транспортування товарів.

3. Витрати на складування мають забезпечити зберігання товарів, раціональне розміщення відповідно до частоти попиту.

4. Витрати на транспортування мають забезпечити зберігання вантажів під час транспортування, швидку та своєчасну доставку до місць реалізації (табл. 1.8).

Таблиця 1.8.

Класифікація логістичних витрат

Логістичні витрати	Склад логістичних витрат
Витрати постачання	– витрати на вибір та оцінку постачальника; – витрати на подання та оформлення замовлень, укладання договорів, підтримка контактів, контроль за дотриманням умов договору; – витрати на оплату праці персоналу, відрядження; – витрати на приймання та підготовку продукції до виробничого процесу.
Витрати виробництва	– витрати на налагодження устаткування; – витрати на упакування і сортування, вартість браку; – витрати на технічне забезпечення якості продукції; – витрати на внутрішньовиробничі переміщення.
Витрати на розподіл	– витрати на обробку замовлень споживачів, підтримку контактів з ними; – витрати на оплату послуг торгових посередників; – витрати на передпродажний і післяпродажний сервіс; – витрати на організацію зворотних матеріальних потоків; – втрати у реалізації через невиконання замовлень клієнтів.
Витрати на транспортування	– витрати, пов'язані з підготовкою продукції до відвантаження, розвантажувальні-навантажувальні роботи; – оплата вартості транспортування продукції сторонніми організаціями; – витрати на паливно-мастильних матеріалів; – витрати на технічне обслуговування та поточний ремонт рухомого складу; – витрати на оплату праці водіїв; – амортизація рухомого складу; – витрати на страхування вантажу, оплата митних тарифів, податків.

Продовження таблиці 1.8

Витрати на складування	– орендна плата за складську площу; – витрати на охорону складських приміщень; – експлуатаційні витрати; – витрати на утримання складського персоналу; – погіршення якості, уцінка, списання, природні збитки, крадіжки; – - втрати від іммобілізації засобів у запасах.
Витрати на підтримку підсистеми інформаційного забезпечення	– витрати на утримання працівників; – витрати, пов'язані з діловодством; – амортизація оргтехніки, приміщень та інвентарю; – витрати на утримання адміністративних приміщень; – витрати на навчання логістичного персоналу всіх рівнів.

Джерело: [37]

Центральним елементом логістичної діяльності є матеріальний потік, тому витрати логістичної діяльності в значній мірі залежать від ефективної організації руху матеріального потоку та рівня його інтеграції із інформаційними та фінансовими потоками.

Основними показниками ефективності логістичного управління матеріальним потоком є [37]:

1. Витрати.
2. Якість обслуговування споживачів.
3. Продуктивність.
4. Вартість активів.

Для підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємству важливо підвищувати контроль за витратами втрачених можливостей, які показують яку вигоду втратив суб'єкт господарювання.

В логістичній діяльності важливе значення має підвищення рівня обслуговування споживачів: розширення видів послуг, покращення їхньої якості, скорочення часу на надання послуги.

Важливою характеристикою рівня обслуговування споживачів є дотримання концепції досконалого замовлення, яка передбачає рівномірне та безперебійне виконання замовлення споживача.

Показниками, які характеризують рівень обслуговування споживачів є [37]:

- частота випадків дефіциту товарів;
- наявність отриманих претензій від споживачів;
- час на задоволення претензій споживачів;
- відношення кількості повернень товарів до кількості замовлень;
- рівень недопоставок товарів;
- частка неукомплектованих поставок;
- частка поставок із запізненням;
- час реакції системи поставок на зміну ринкового попиту тощо.

Отже, проведені дослідження підтверджують важливість підвищення рівня ефективності обслуговування споживачів, що сприятиме зростанню чисельності споживачів в організації, а отже збільшення важливого фінансового показника діяльності – доходу від реалізації товарів.

Ефективність логістичного управління характеризується зростанням продуктивності логістичної системи.

Продуктивність визначається співставленням отриманих результатів та витрат, які понесла логістична система, щоб отримати даний результат.

Продуктивність логістичного управління характеризують наступні показники:

- кількість відвантажень продукції в розрахунку на одного працівника;
- обсяг продажу на 1 грн. заробітної плати працівників;
- кількість опрацьованих замовлень на одного працівника тощо.

Для виконання логістичних функцій необхідні активи – обладнання, яке використовується при здійсненні логістичних операцій, пов'язаних з організацією руху матеріального потоку.

Основними показниками, які визначають ефективність активів є:

- тривалість операційного циклу;
- швидкість обертання запасів у днях та разях;
- витрати на підтримку запасів;
- рентабельність основного та обігового капіталу тощо.

Проведене дослідження дає можливість зробити висновки про важливість логістичного управління в організації господарської діяльності підприємства.

Скорочення витрат суб'єкта господарювання сприяє підвищенню рівня його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Управління логістичною діяльністю сприяє проведенню ефективної господарської діяльності через мінімізацію витрат та збільшення прибутку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Суб'єкт господарської діяльності «АТБ-МАРКЕТ» за організаційно-правовою формою господарювання є Товариством з обмеженою відповідальністю, яке зареєстроване в Єдиному державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, що підтверджено Випискою з Єдиного державного реєстру (додаток А).

Основна інформація, щодо Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» зазначена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна інформація про ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Вид інформації	Характеристика
Назва	АТБ-МАРКЕТ
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статус	Юридична особа
Дата реєстрації	19.07.1999 р.
Код ЄДРПОУ	30487219
Керівник	Шаповалова Наталія Анатоліївна
Юридична адреса	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40
Органи управління	Загальні збори учасників, Генеральний директор, Наглядова Рада, Рада директорів
Статутний капітал	9930148,65 грн.
Система оподаткування	Загальна
Основні податки	Податок на додану вартість – 20%. Податок на прибуток – 18%. Єдиний внесок – 22%.

Джерело: додаток А

Засновниками та бенефіціарами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є як юридичні так і фізичні особи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Засновники та бенефіціари ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Учасники причетні до підприємства	Наявність прав		Частка у Статутному капіталі підприємства, %
	Засновника	Бенефіціара	
Бі джи ві груп лімітед	Засновник	-	28,00
Скаді холдінгс лімітед	Засновник	-	33,33
Сонато холдінгс лімітед	Засновник	-	28,00
Буткевич Геннадій Владиславович	Засновник	Бенефіціар	5,34
Єрмаков Євгеній Петрович	Засновник	Бенефіціар	5,33
Карачун Віктор Іванович		Бенефіціар	0,00
Карачун Ірина Миколаївна		Бенефіціар	0,00
Всього			100,00

Джерело: додаток А

Відповідно до Витягу з Державного реєстра, ТОВ «АТБ-маркет» може здійснювати певні види економічної діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Види економічної діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Код економічного виду діяльності	Найменування виду економічної діяльності
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
46.34	Оптова торгівля напоями
46.35	Оптова торгівля тютюновими виробами
46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
47.26	Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Джерело: додаток А

Таким чином, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» проводить свою економічну діяльність в галузі роздрібної торгівлі та спеціалізується на продажу продуктів харчування та товарів повсякденного вжитку.

Мережа торгівельних підприємств ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є найбільшою в Україні мережею супермаркетів-дискаунтерів – магазинів, які максимально наближені до місць проживання споживачів.

Для посилення позицій ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на ринку важливе значення мало те, що досліджувана організація є структурним елементом Корпорації «АТБ», яка крім роздрібної торгівлі, займається управлінням активами та виробництвом продуктів харчування (рис. 2.1).



Джерело: [36].

Рис. 2.1. Структура Корпорації «АТБ»

Стратегія ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є частиною загальної стратегії Корпорації «АТБ», яка своєю загальною метою має масштабування діяльності, підвищення ефективності та адаптивності.

Стратегія Корпорації «АТБ» спрямована на зберігання лідерства на ринку дискаунтерів в Україні на основі застосування моделі низьких цін.

Головна мета мережі супермаркетів-дискаунтерів – пропозиція споживачам товарів за низькими цінами, які можливі завдяки оптимізації витрат, ефективній логістиці та великим обсягам закупівель.

Стратегія Корпорації «АТБ» передбачає дії на постійне розширення та оновлення роздрібних торгівельних підприємств. Активне відкриття нових магазинів та відновлення пошкоджених роздрібних торгівельних підприємств

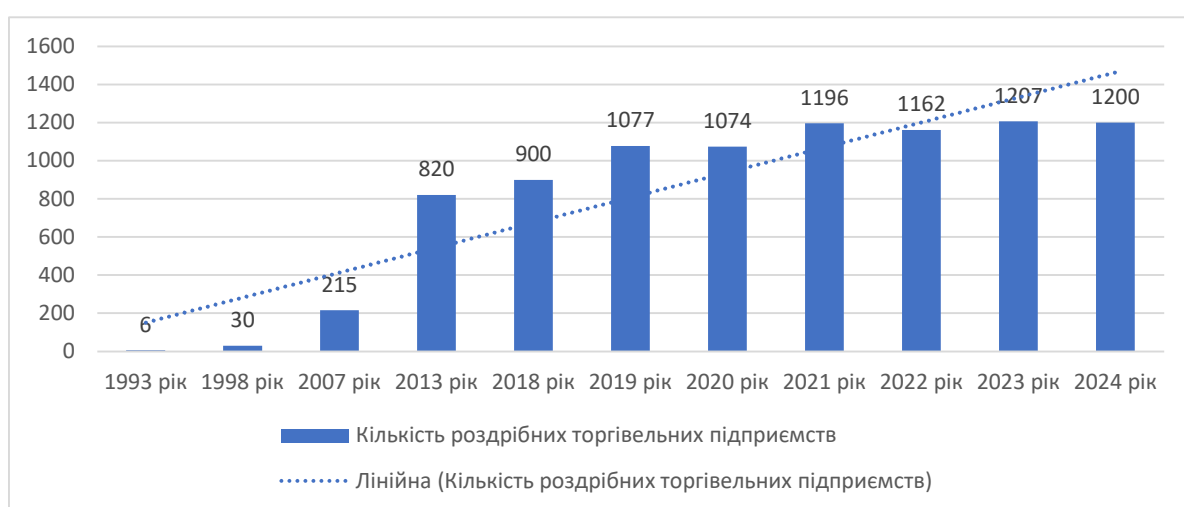
внаслідок бойових дій, дає можливість створити нові робочі місця та збільшує податкові надходження до державного бюджету.

Стратегія Корпорації «АТБ» передбачає використання власних торгових марок мережею супермаркетів-дискаунтерів, які пропонують широкий асортимент товарів, що дає можливість забезпечити оптимальне співвідношення ціни та якості і охопити різні сегменти споживачів:

- De Luxe Foods & Goods Selected – сегмент-преміум;
- спецзамовлення «АТБ» – сегмент середній плюс;
- Своя лінія – сегмент середній;
- День у День – повсякденні товари;
- Розумний вибір – сегмент бюджетний.

Відповідно до Ліцензії на роздрібну торгівлю тютюновими виробами та Ліцензії на роздрібну торгівлю алкогольними напоями, супермаркети мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» проводять торгівлю тютюновими виробами та алкогольними напоями.

Роздрібна торговельна мережа ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» почала створюватися у 1993 році, коли були відкриті шість магазинів, розміщених у місті Дніпро, а на кінець 2024 році чисельність магазинів зросла до 1200 одиниць (рис. 2.2).



Джерело: [1, 39].

Рис. 2.2. Динаміка формування мережі супермаркетів ТОВ «АТБ» за 1993-2024 роки

Такий приріст кількості роздрібних торгівельних підприємств сприяв посиленню конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку.

Як структурний підрозділ Корпорації «АТБ», ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» входить до групи великих суб'єктів підприємницької діяльності, які вносять значний вклад у наповнення державного, місцевого бюджетів України через сплату податку на прибуток, податку на додану вартість, податку на доходи фізичних осіб, військового збору, та цільових фондів через сплату єдиного внеску (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Сплата податків ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та Корпорацією «АТБ» податків
у 2022-2024 роках

Платник податків	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	млрд.грн.	частка, %	млрд.грн.	частка, %	млрд.грн.	частка, %
Корпорація «АТБ», всього, млрд. грн.	20,44	100,00	25,06	100,00	28,61	100,00
В тому числі:						
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	15,63	76,50	19,45	77,61	21,78	76,13

Джерело: створено автором [38, 39].

Отже, з аналізу даних таблиці 2.3 бачимо, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» виконує важливу соціальну роль, являючись вагомим платником податків в Україні.

Щоб зрозуміти економічний потенціал ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», який забезпечує можливості для розвитку та формування конкурентоспроможної позиції на ринку, проведемо аналіз майнового стану підприємства, його основних показників господарської діяльності за 2022-2024 роки.

Дослідження балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 роки показує, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є підприємством, яке розвивається, оскільки валюта балансу у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 15,6 %, а у 2024 році порівняно із 2023 роком – на 14,83 % (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Господарські засоби ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 роки

№ з/п	Склад активу	2022 р., млн.грн.	2023 р., млн.грн.	Зміни, %	2024 р., млн.грн.	Зміни, %
	Активи, всього	41080,71	47487,94	15,60	54530,40	14,83
	В тому числі:					
1.	Необоротні активи	23101,57	24635,58	6,64	27807,06	12,87
1.1.	Нематеріальні активи	101,95	57,68	-43,40	151,49	162,64
1.2.	Незавершені капітальні інвестиції	1755,08	1780,72	1,46	1934,41	8,63
1.3.	Основні засоби	20763,56	22365,28	7,71	25308,19	13,16
1.4.	Інвестиційна нерухомість	203,79	195,32	-4,16	194,59	-0,37
1.5.	Інші фінансові інвестиції	0,06	0,06	0,00	0,06	0,00
1.6.	Довгострокова дебіторська заборгованість	3,24	2,49	-23,15	2,13	-14,46
1.7.	Відстрочені податкові активи	273,89	234,03	-14,55	216,19	-7,62
2.	Оборотні активи	17979,14	22832,80	27,00	26714,21	17,00
2.1.	Запаси, в т.ч.	8615,06	8370,14	-2,84	10671,53	27,50
2.1.1.	Виробничі запаси	120,06	116,72	-2,78	371,84	218,57
2.1.2.	Товари	8495,00	8253,41	-2,84	10299,69	24,79
2.2.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1,84	1,71	-7,07	1,80	5,26
2.3.	Дебіторська заборгованість за виданими авансами	460,86	419,86	-8,90	451,33	7,50
2.4.	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	73,34	160,29	118,56	115,59	-27,89
2.5.	Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	369,33	355,84	-3,65	585,37	64,50
2.6.	Інша поточна дебіторська заборгованість	35,11	9,34	-73,40	4,43	-52,57
2.7.	Гроші та еквіваленти	8423,61	13515,62	60,45	14884,16	10,13
3.	Необоротні активи, утримані для продажу	-	19,56	0,00	9,13	-53,32

Джерело: додатки Б, Г, Е

Аналіз даних таблиці 2.4 дає можливість зробити висновок, що вартість необоротних активів у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 6,64 %, а у 2024 році темп приросту збільшився до 12,87 %, що є позитивним та характеризує оновлення матеріально-технічної бази досліджуваного підприємства.

Позитивна динаміка необоротних активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2023 році порівняно з 2022 роком забезпечувалася стійким зростанням незавершених

капітальних інвестицій – на 1,46 % та основних засобів – на 7,71 %. У 2024 році порівняно з 2023 роком необоротні активи зростали за рахунок позитивних зрушень, що стосувалися нематеріальних активів, приріст яких становив 162,64 %, незавершених капітальних інвестицій – 8,63 %, основних засобів – 13,16 %.

Для розвитку господарської діяльності роздрібної торгівельної мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» важливе значення має стан оборотних активів, які формуються запасами товарів, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами.

За 2022-2024 роки зміна оборотних активів характеризується позитивною динамікою: у 2023 році порівняно з 2022 роком приріст оборотних активів становив 27 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – 17 %, що є позитивним. У 2023 році приріст оборотних активів порівняно з 2022 роком був забезпечений збільшенням грошових коштів на 60,45 % та дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 118,56 %.

У 2024 році порівняно з 2023 роком зростанням на 27,5 % запаси, з них виробничі запаси зросли на 218,57 %, що свідчить про спрямування діяльності досліджуваного підприємства на розвиток власного виробництва.

Про активізацію збутової діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» свідчить приріст дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги – на 5,26 %, дебіторської заборгованості за виданими авансами – на 7,5 %.

Про ефективність управління фінансовими ресурсами досліджуваного підприємства свідчить зростання на 64,5 % дебіторської заборгованості з нарахованих доходів – коштів, що очікують надходження на підприємство.

Позитивно характеризує стан активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зростання грошових коштів у 2024 році порівняно з 2023 роком на 10,13 %.

Отже, проведені дослідження зміни стану господарських засобів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» показали позитивні зрушення у їхньому складі, що свідчать про стійке покращення господарської діяльності підприємства.

Щоб зрозуміти джерела формування господарських засобів досліджуваного підприємства, проведемо аналіз статей пасиву ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Джерела формування господарських засобів та зобов'язання
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022 -2023 роки

№ з/п	Склад пасиву	2022 р., млн грн.	2023 р., млн. грн.	Темп змін, %	2024 р., млн грн.	Темп змін, %
	Пасиви - всього	41080,71	47487,94	15,60	54530,40	14,83
	З них:					
1.	Власний капітал	4980,25	4529,85	-9,04	5269,23	16,32
1.1.	Зареєстрований капітал	9,93	9,93	0,00	9,93	0,00
1.2.	Нерозподілений прибуток	4970,32	4519,92	-9,06	5259,30	16,36
2.	Інші довгострокові зобов'язання	8859,35	8672,40	-2,11	9109,09	5,04
3.	Поточна кредиторська заборгованість – всього	27241,11	34285,68	25,86	40152,08	17,11
3.1.	За довгостроковими зобов'язаннями	1983,35	2865,39	44,47	2905,42	1,40
3.2.	За товари, роботи і послуги	13220,20	18232,76	37,95	22375,29	22,72
3.3.	За розрахунками з бюджетом	681,24	471,26	-30,82	1385,48	194,00
3.4.	За розрахунками зі страхування	93,54	148,65	58,92	203,35	36,80
3.5.	За розрахунками з оплати праці	452,26	627,52	38,75	886,08	41,20
3.6.	За одержаними авансами	41,01	116,81	184,83	139,72	19,61
3.7.	За розрахунками з учасниками	5481,02	1242,03	-77,34	99,99	-91,95
3.8.	Із внутрішніх розрахунків	2,24	4,36	94,64	5,39	23,62
3.9.	Поточні забезпечення	760,04	1292,17	70,01	1268,38	-1,84
3.10.	Інші поточні зобов'язання	4526,21	9284,72	105,13	10882,98	17,21

Джерело: додатки Б, Г, Е

З аналізу даних таблиці 2.5 бачимо, що у 2023 році порівняно з 2022 роком власний капітал знизився на 9,04 %, інші довгострокові зобов'язання – на 2,11 %. У 2023 році з джерел фінансування формування господарських засобів зростанням характеризувалася динаміка поточної кредиторської заборгованості – на 25,86 %.

У 2024 році порівняно з 2023 роком джерела фінансування господарських засобів мали позитивну динаміку. Так позитивним є те, що власний капітал ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зріс на 16,32 %.

У 2024 році досліджуване підприємство збільшило залучення довгострокових зобов'язань на 5,04 %. Порівняно з попередніми періодами, темп зростання поточної кредиторської заборгованості у 2024 році порівняно з 2023 роком знизився та становив 17,11 %.

Аналіз структури джерел формування активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022 – 2024 роки показує їх нерівномірність (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Структура джерел формування господарських засобів та зобов'язань
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022 -2024 роки

№ з/п	Склад пасиву	Частка, %		Зміни, %	Частка, %	Зміни, %
		2022 р.	2023 р.		2024 р.	
	Пасиви - всього	100,00	100,00	-	100,00	-
	З них:					
1.	Власний капітал	12,12	9,54	-2,58	9,66	0,12
1.1.	Зареєстрований капітал	0,02	0,02	-	0,02	-
1.2.	Нерозподілений прибуток	12,10	9,52	-2,58	10,21	0,69
2.	Інші довгострокові зобов'язання	21,57	18,26	-3,31	16,70	-1,56
3.	Поточна кредиторська заборгованість – всього	66,31	72,20	5,89	73,63	1,43
3.1.	За довгостроковими зобов'язаннями	4,83	6,03	1,20	5,33	-0,70
3.2.	За товари, роботи і послуги	32,18	38,39	6,21	41,03	2,64
3.3.	За розрахунками з бюджетом	1,66	0,99	-0,67	2,54	1,55
3.4.	За розрахунками зі страхування	0,23	0,31	0,54	0,37	0,06
3.5.	За розрахунками з оплати праці	1,10	1,32	0,22	1,62	0,30
3.6.	За одержаними авансами	0,10	0,24	0,14	0,26	0,02
3.7.	За розрахунками з учасниками	13,34	2,62	-10,72	0,18	-2,44
3.8.	Із внутрішніх розрахунків	0,01	0,01	-	0,01	-
3.9.	Поточні забезпечення	1,85	2,72	0,87	2,33	-0,39
3.10.	Інші поточні зобов'язання	11,01	19,55	8,54	19,96	0,41

Джерело: додатки Б, Г, Е

Позитивним в структурі пасиву ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є зростання у 2024 році порівняно з 2023 роком частки нерозподіленого прибутку, що пов'язано із

підвищенням прибутковості господарської діяльності та рефінансуванням прибутку в діяльність досліджуваного підприємства.

Частка поточної кредиторської заборгованості у фінансуванні господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є найбільш вагомою. Частка поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги в аналізованому періоді зростала: у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 6,21 %, у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 2,64 %, що пов'язане з наданням товарних кредитів постачальниками терміном 55- 60 днів.

Основним показником, який характеризує господарську діяльність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є чистий дохід від реалізації товарів, собівартість реалізації товарів та чистий прибуток (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Показники господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
за 2022-2024 роки

Показники	2022 р., млн.грн.	2023 р., млн.грн.	Зміни, %	2024 р., млн.грн.	Зміни, %
Чистий дохід від реалізації товарів	148 332, 87	181 089,67	22,08	208 905,30	15,40
Собівартість реалізації товарів	110 721,02	133 239,85	20,34	152 634,90	14,60
Валовий прибуток	37611,85	47849,82	37,22	56270,40	17,60
Інші операційні доходи	1 196,65	1 125,91	-5,91	1 349,66	19,87
Інші операційні витрати	1 115,15	1 386,65	24,35	2 340,25	68,77
Адміністративні витрати	11 026,80	23 972,87	117,41	21 255,54	-11,34
Витрати на збут	22 040,99	23 012,91	4,41	28 844,97	25,34
Інші фінансові доходи	409,85	914,34	123,09	905,86	-0,93
Фінансові витрати	1 648,71	1 708,40	3,62	1 853,78	8,51
Інші витрати	29,94	20,02	-33,13	86,71	333,12
Фінансовий результат до оподаткування	3 356,76	-210,78	-	4 144,68	-
Податок на прибуток	-829,07	-239,62	-	-1 045,30	-
Чистий прибуток	2 527,69	-450,40	-	3 099,38	-
Рентабельність, %	1,70	-	-	1,50	-

Джерело: додатки Б, В, Г, Д, Е, Ж

З аналізу показників господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 роки бачимо, що 2023 рік для підприємства був складним в результаті

посилення російської агресії проти України, що призвело до руйнування роздрібної торгівельної мережі на сході країни, тому формування показників господарської діяльності здійснювалося нерівномірно (рис. 2.3).

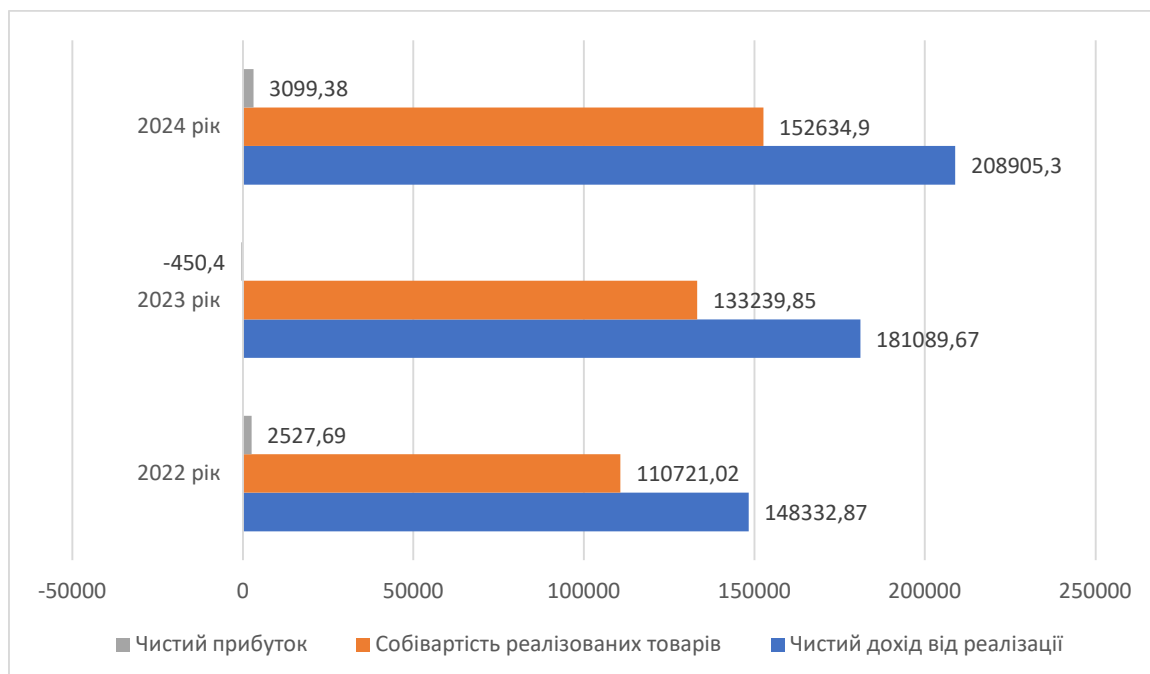


Рис. 2.3. Динаміка показників господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 роки

Дослідження показують, що у 2023 році ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» мало збиток у сумі 450,4 млн. грн. У цьому періоді порівняно з попереднім роком, чистий дохід від реалізації товарів зріс на 22,08 %, собівартість реалізації товарів збільшилася на 20,34 %, валовий прибуток від реалізації – на 37,22 %, що є позитивним. Негативний вплив на формування валового прибутку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2023 році порівняно з 2022 роком здійснювало зростання операційних витрат на 24,35 %, адміністративних витрат на 117,41 %, витрат на збут на 4,41 %, фінансових витрат на 3,62 %. Проте збільшення цих витрат було необхідним, тому що досліджуване підприємство мало значні труднощі в організації роботи через введення військового стану та значні руйнування не лише роздрібних торговельних підприємств але й обслуговуючої інфраструктури.

У 2024 році чистий дохід від реалізації товарів досліджуваного підприємства порівняно з 2023 роком зріс на 15,4 %, собівартість реалізації товарів зросла на 14,6 %, валовий прибуток від реалізації – на 17,6 %. У 2024 році ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» отримало прибуток 3099,38 млн. грн., що є позитивним, оскільки рефінансування прибутку збільшило власний капітал підприємства.

На нашу думку, позитивною характеристикою управлінської діяльності досліджуваного підприємства було прийняття ефективних управлінських рішень, які призвели до зниження адміністративних витрат на 11,34 % та зростання витрат на збут на 25,34 %.

Аналіз рентабельності господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 роки показує, що у 2024 році показник рентабельності на 0,2 % нижчий порівняно з 2022 роком, що потребує розробки заходів по підвищенню ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Важливим ресурсом, який забезпечує зростання показників господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є персонал. Аналіз даних таблиці 2.9., дає можливість зробити висновок, що у 2022-2024 роках чисельність персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зростала.

Таблиця 2.9.

Показники використання трудових ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %	2024 рік	Темп приросту, %
Чисельність працівників, осіб	48872	44094	-9,78	46084	4,51
Витрати на оплату праці, млн.грн.	16017,79	29231,59	82,49	28790,48	-1,51
Середньомісячна заробітна плата, грн.	27312,49	55244,84	102,27	52061,60	-5,76
Продуктивність праці, млн.грн/ осіб	3,04	4,11	35,20	4,53	10,22

Джерело: додатки Б, В, Г, Д, Е, Ж

Аналіз показників таблиці 2.9 дає можливість зробити висновок, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2022 – 2024 роках було забезпечене трудовими ресурсами. У 2023 році порівняно з 2022 роком внаслідок мобілізації персоналу призовного віку, виїзду за кордон чисельність персоналу зменшилася на 9,78 %. Проте досліджуване підприємство для стримування звільнення працівників застосувало мотиваційні чинники впливу: витрати на оплату праці у 2023 році порівняно з 2022 роком зросли на 82,49 %, середньомісячної заробітної плати – на 102,27 %.

У 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігалось зростання чисельності персоналу на 4,51 %, що свідчить про нарощування обсягів діяльності підприємства.

Позитивно характеризує використання персоналу досліджуваного підприємства зростання продуктивності праці у 2023 році порівняно із 2022 роком на 35,2 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком на 10,22 %, що є позитивним.

Таким чином, проведені дослідження господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 роки дає можливість зробити висновок, що підприємство мало втрати господарських засобів в результаті військової агресії росії, тому що була зруйнована роздрібна торгівельна мережа в регіонах, які потрапили в зону ведення військових дій. У 2023 році були труднощі із забезпеченням підприємства трудовими ресурсами.

Проте в результаті прийняття раціональних управлінських рішень, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2022-2024 роках мало стійку тенденцію зростання чистого доходу від реалізації товарів, зуміло забезпечити отримання прибутку у 2024 році.

Продуктивність праці персоналу досліджуваного підприємства характеризується стійкою тенденцією зростання. Середньомісячна заробітна плата працівників в цілому по підприємству є досить високою, що є позитивним.

Отже, досліджуване підприємство має високий потенціал для подальшого розвитку.

2.2. Логістичний потенціал ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Логістичний потенціал ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – це можливості та ресурси підприємства, які сформувалися за період функціонування підприємства.

Логістичний потенціал ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» формує створена роздрібна торговельна мережа супермаркетів-дискаунтерів, яка є найбільшою в Україні та розміщена у 22 областях. Пропускна потужність даної мережі становить понад 7 мільйони покупців щоденно.

Компанія GT Partners Ukraine у 2023 році провела дослідження 185 роздрібних торговельних мереж, які функціонують в Україні, серед яких найбільш потужними визнані такі компанії: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», торгово-промислова група «Fozzy Group», компанія «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Volwest Retail», ТОВ «Аритейл», ТОВ «Клевер Сторс» (табл.2.10).

Таблиця 2.10.

Найбільші торговельні мережі України у 2022-2023 роках

№ з/п	Компанія	Мережі	Магазини		Приріст, %	У 2023 р. кількість	
			2023р.	2022р.		відкритих магазинів	Кількість областей
1	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	АТБ, АТБ-express	1207	1162	3,9	19	22
2	ТПГ «Fozzy Group»	Сільпо, Фора, Fozzy Cash& Carry, Le Silpo, THRASH, Foodpod	768	717	7,1	53	22
3	Миронівський хлібопродукт	«М'ясомаркет», «Наша ряба», «Їжа свіжа», Döner Маркет	269	225	19,6	76	22
4	ТОВ «Volwest Retail»	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR	259	249	4,0	22	19
5	ТОВ «Аритейл»	Коло	238	221	7,7	19	2
6	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23, Сімі	234	167	40,1	70	5

Джерело: [45]

Аналіз даних таблиці 2.10 дає можливість зробити висновок про те, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є лідером на вітчизняному ринку компаній, які формують роздрібні торговельні мережі.

За рівнем територіального покриття України, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має лише два конкуренти: ТПГ «Fozzy Group», компанія «Миронівський хлібопродукт».

Масштабування роздрібної торговельної мережі є стратегічним принципом розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», який передбачає територіальне наближення супермаркетів до споживача. Компанія пройшла шлях від реалізації мети спрямованої на відкриття супермаркетів у великих містах сходу та півдня країни, до відкриття супермаркетів у містах усіх областей України. Теперішня стратегія ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» спрямована на відкриття супермаркетів нового формату у невеликих містах та селищах.

У місті Біла Церква перший супермаркет ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» був відкритий у 2017 році. У 2024 році роздрібна торговельна мережа ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» нараховує 18 супермаркетів, які розташовані у всіх мікрорайонах міста, біля ринків, парків відпочинку, вокзалів. Більшість супермаркетів є торговельними підприємствами нового формату, зі зручними парковками для автомобілів, облаштованими зупинками громадського транспорту.

Логістичні можливості досліджуваного підприємства забезпечує те, що даний суб'єкт господарювання являється структурним елементом Концерну «АТБ», що сприяє формуванню партнерських взаємозв'язків із великими компаніями (рис. 2.4).

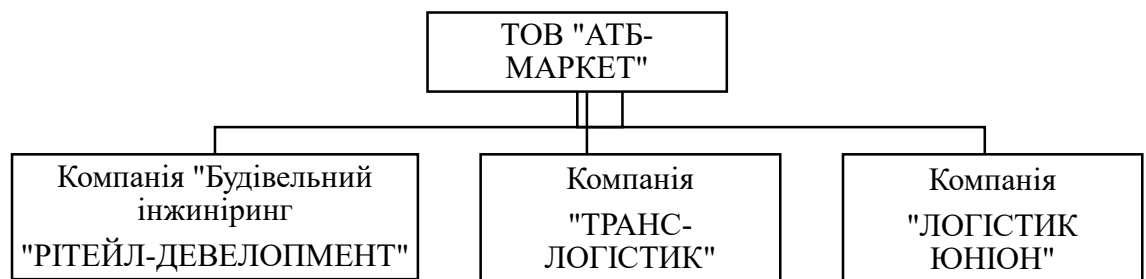


Рис. 2.4. Партнерські взаємозв'язки ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Взаємодія із вищеназваними партнерами сприяє підсиленню логістичного потенціалу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»:

1. Компанія «Будівельний інжиніринг «РІТЕЙЛ-ДЕВЕЛОПМЕНТ»» на договірній основі проводить діяльність щодо будівництва нових роздрібних торговельних підприємств мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», які мають сучасне архітектурне рішення щодо форми та кольору (чорний).

Цей партнер проводить роботи щодо реконструкції приміщень супермаркетів мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», які вже функціонують на ринку.

2. Транспортна компанія «ТРАНС-ЛОГІСТИК» вирішує завдання щодо транспортування товарів по всій території України на основі логістичних підходів до організації цієї роботи.

3. Складська компанія «ЛОГІСТИК ЮНІОН» здійснює організацію зберігання та розподілу товарів через розподільчі центри, які функціонують у вигідних місцях розташування.

На формування та розвиток логістичного потенціалу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» впливає якість управлінського процесу в організації, який залежить від кваліфікації менеджерів, їх здатності стратегічно мислити, визначати ефективні цілі та завдання.

Управління діяльністю роздрібних торговельних підприємств ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» спрямоване на дослідження попиту споживачів та формування насиченого та стійкого торговельного асортименту, який міг би в найбільшій мірі задовольнити попит споживачів.

У роздрібній торговельній мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» представлений асортимент продуктів харчування, який налічує більше 3500 позицій: овочі та фрукти; бакалійні вироби: крупи, макарони, борошно тощо; молоко та молочна продукція: молоко, кефір, йогурт, сир, тощо; м'ясо різних видів та м'ясні вироби; ковбаса та ковбасні вироби; риба та рибні продукти; хліб та хлібобулочні вироби; кондитерські вироби; алкогольні та безалкогольні напої; пиво; тютюнові вироби.

Крім продуктів харчування супермаркети пропонують непродовольчі товари першої необхідності, побутову хімію.

Компанія «АТБ-Маркет» активно вкладає у розвиток власних торгових марок як ключову стратегію для забезпечення конкурентної переваги на ринку. Розширюючи асортимент унікальних товарів, компанія не тільки відрізняється від конкурентів, але й пропонує споживачам можливість економити від 10 % до 20 % при покупці якісних продуктів за цінами, значно нижчими від брендovаних аналогів. Сьогодні під власними брендами «АТБ» представлено понад 1000 найменувань продукції, виробництво якої здійснюється як українськими, так і міжнародними партнерами.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» пропонує споживачам товари власних торгівельних марок таких як «Своя лінія», «Розумний вибір», асортимент яких складається із таких товарних позицій: бакалія; ковбаса та ковбасні вироби; м'ясо та м'ясні вироби; яйця; безалкогольні напої; овочі та фрукти фасовані; кондитерські вироби; торти та тістечка; хлібобулочні вироби; риба та морепродукти; молоко та молочні продукти; заморожені продукти; алкогольні напої; пиво; побутова хімія та непродовольчі товари; гігієна та косметика; товари для дому; товари для саду та городу; товари для тварин.

Власна торгівельна марка De Luxe спрямована на задоволення попиту споживачів, які схильні вести здоровий спосіб життя. Марка De Luxe представлена такими товарними групами як олія, бакалія, кондитерські вироби, бакалійні вироби, заморожені продукти.

Виробництво товарів власних торгових марок ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» розміщує на виробничих потужностях постачальників, які за угодою з досліджуваним підприємством отримують можливість розміщувати на вигідних умовах власну продукцію для продажу на полицях супермаркетів.

Від реалізації товарів власних торгових марок супермаркети ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» мають біля 22 % доходу, що є позитивним та закладає основи для формування незалежної позиції супермаркетів від надходження товарів від постачальників [38].

Важливим досягненням в напрямку покращення логістичного управління функціонуванням роздрібною торгівельною мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» було

впровадження логістичної системи «Точно в термін», яку називають концепцією «0 запасу» [37].

Логістична система «Точно в термін» сприяла покращенню системи постачань ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», раціональній організації торгівельного та виробничого процесів через злагодженість процесів закупівлі матеріальних ресурсів у тій кількості, яку потребує безперебійність виробничого та торгівельного процесів.

Логістичний підхід «Точно в термін» забезпечив не лише ефективне зниження витрат, але й допоміг супермаркетам ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» адаптуватися до змін на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування, підвищити свою гнучкість в складних умовах військового часу.

Важливою характеристикою діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є те, що керівництво досліджуваного підприємства, стратегічним напрямом розвитку вважає удосконалення функціонування власних логістичних центрів, які інтегровані з виробництвом продукції торгових марок «Своя лінія», «Розумний вибір», De Luxe. Такі підходи до організації справи покращують дії, спрямовані на оптимізацію технологічних процесів виробництва та доведення товарів до кінцевого споживача.

Система автоматизації управління технологічних процесів на складах власних логістичних центрів сприяє зменшенню складських витрат, оскільки облік надходження товарів здійснюється шляхом сканування штрих-кодів на упаковках. Товари на зберігання розміщуються з врахуванням швидкості оновлення їх запасів, що підвищує ефективність роботи складських працівників.

Для пошуку резервів підвищення продуктивності праці персоналу складу, здійснюється моніторинг витрат часу на виконання необхідних завдань.

Для зміцнення власної позиції на ринку менеджментів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» було прийняте рішення щодо пропозиції покупцям додаткових послуг:

1. Випікання свіжого хліба, булочок, піци у пекарнях, які відкривалися при супермаркетах, були частиною їх маркетингової політики.

2. Створення зон самообслуговування для кави-поінт.
3. Організація роботи кафе при супермаркетах.
4. Доставка товарів покупцям кур'єром.

Таким чином, проведені дослідження принципів функціонування роздрібної торгівельної мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» дають можливість зробити висновок, що дане підприємство має належний логістичний потенціал

Сформована масштабна мережа супермаркетів потребує ефективного управління на основі логістичного підходу для забезпечення:

- повного задоволення попиту споживачів;
- безперебійного постачання продуктів харчування у магазини;
- оптимізації товарних потоків від постачальників до споживачів;
- ефективна організація перевезень товарів;
- мінімізація витрат у процесі складського зберігання товарів;
- контроль над запасами товарів;
- ефективна організація інформаційних потоків;
- створення ефективного колективу, який здатний працювати в команді

для вирішення завдань в рамках концепції розвитку досліджуваного підприємства.

2.3. Логістичне управління закупівельною діяльністю

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» сформувало роздрібну торгівельну мережу супермаркетів, які реалізують продукти харчування та товари повсякденного попиту за низькими цінами.

Основним принципом закупівельної діяльності досліджуваного підприємства є організація прямих поставок необхідних товарів від постачальників.

Логістичне управління закупівельною діяльністю передбачає управління матеріальними потоками в процесі забезпечення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» товарами.

Метою закупівельної логістики досліджуваного підприємства є повне та ефективне задоволення потреб споживачів необхідними товарами.

Логістичне управління закупівельною діяльністю ТОВ «АТБ-маркет» здійснюється за двома основними напрямками:

1. Управління товарними запасами в роздрібній торгівельній мережі.
2. Систематичний аналіз, вибір, організація процесу постачання товарів.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для організації закупівельної діяльності застосовує логістичний метод – зробити або купити.

Основним критерієм для вирішення завдання – зробити або купити, є максимізація прибутку досліджуваного підприємства.

Логістичне управлінське рішення щодо виробництва товарів власних торгових марок «Своя лінія», «Розумний вибір», De Luxe було прийнято керівництвом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з врахуванням таких важливих чинників:

1. Потреба споживачів у товарах власних торгових марок досліджуваного підприємства є стабільною та потребує великих обсягів поставок.
2. Постачальники з якими підприємство має досвід роботи, не спроможні забезпечити необхідну якість ідентичних товарів.
3. Товари, які потребують споживачі, можуть бути виготовлені на існуючих виробничих потужностях підприємства.
4. Витрати на виробництво товарів власних марок є нижчими порівняно із закупівельними цінами на ідентичні товари.

Найбільш складним завданням щодо виробництва товарів власних марок ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» був пошук виробників, які погодилися б розмістити це виробництво на власних вільних потужностях.

При виборі виробника, менеджери ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», враховують такі критерії:

1. Наявність вільних потужностей у виробника для розміщення необхідних обсягів виробництва.
2. Сертифікованість виробничого процесу.
3. Гарантія якості виготовлених товарів.
4. Мінімальний рівень цін поставки серед отриманих пропозицій від виробників.
5. Перспективність розширення виробництва.
6. Готовність постачальників доставляти товари до роздрібного торговельного підприємства чи до розподільчого центру досліджуваного підприємства.

З метою формування взаємовигідних партнерських стосунків з виробниками, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зобов'язується надавати їм кращі місця для розміщення їхнього товару на полицях супермаркетів та проводити активну маркетингову роботу щодо просування цих товарів до споживача.

Дієвим заохочувальним чинником до налагодження співпраці із обраним виробником, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зобов'язується здійснювати значні обсяги закупівлі товарів та провести розрахунки на основі авансових платежів.

Логістичне управління закупівельною діяльністю ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ділиться на 4 етапи (рис. 2.5).

Етапи логістичного управління закупівельною діяльністю	
1 етап	Пошук потенційних постачальників
2 етап	Аналіз потенційних постачальників товарів
3 етап	Оцінка результатів роботи з постачальниками
4 етап	Розвиток постачальників

Рис. 2.5. Етапи логістичного управління закупівельною діяльністю ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Пошук потенційних постачальників товарів, необхідних ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», здійснюється шляхом використання таких методів:

- оголошення тендерних закупівель товарів, які передбачається придбати на велику суму;
- дослідження рекламних матеріалів постачальників, де зазначається структура товарної пропозиції;
- участь у виставках та ярмарках;
- особисті контакти із потенційними постачальниками.

Аналіз потенційних постачальників товарів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» проводить за такими критеріями:

- умови оплати;
- можливість отримання товарного кредиту;
- повнота товарного асортименту;
- надійність;
- періодичність поставок;
- терміни виконання замовлення;
- мінімальний розмір поставки;
- умови надання знижок;
- рекламна підтримка;
- репутація постачальника тощо.

Важливим критерієм при виборі постачальника, менеджери ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вважають можливість отримання товарного кредиту терміном 60-90 днів, оскільки середній термін реалізації товарів супермаркетами досліджуваної мережі складає 25 днів.

Менеджери ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» основним принципом налагодження стосунків з постачальниками вважають своєчасну оплату за поставлені товари.

В практиці роботи досліджуваного підприємства не було порушень узгоджених термінів оплати за поставлені товари, що вплинуло на формування високого рівня репутації досліджуваного підприємства. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

на 100% фінансується коштами постачальників, що створює додаткові можливості для подальшого розвитку.

На цьому етапі формуються списки потенційних постачальників по кожному товару. З кожним постачальником проводиться переговорний процес, здійснюється пошук компромісів та укладаються договори поставки.

Для проведення оцінки результатів роботи з постачальниками з якими ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» співпрацювало у поточному році відповідно до укладених контрактів застосовують такі методи:

1. Метод ранжування постачальників за визначеними критеріями: ціна, якість товару, надійність постачання, умови платежу, насиченість асортименту, віддаленість від постачальника тощо. Найвищий рейтинг постачальника надає йому перевагу перед іншими постачальниками.

2. Метод ABC-аналіз, який здійснюється в такій послідовності:

- 1) по кожному постачальнику здійснюється підрахунок річного обсягу поставки товару;

- 2) постачальники розміщуються за зменшенням обсягів поставки товарів;

- 3) визначається частка обсягу поставки кожного постачальника в загальному обсязі;

- 4) розраховуються акумульовані значення обсягу постачальників у відсотках.

За проведеними розрахунками, менеджери ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», поділяють постачальників на три групи:

1. А-постачальники – це ті контрагенти, які здійснюють 75 % обсягу поставленого товару. В загальній чисельності постачальників товару вони становлять біля 5 %.

2. В-постачальники – це ті контрагенти, які поставляють 20 % товарів, їх питома вага в загальній чисельності постачальників – 20 %.

3. С-постачальники – ті контрагенти, які поставляють 5 % від поставки товарів, проте їх чисельність становить 75 % від загальної кількості постачальників товару.

Проведення ABC-аналізу дає можливість менеджменту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» розробити дієву стратегію взаємодії з кожною групою постачальників.

На четвертому етапі логістичного управління закупівельною діяльністю розробляються заходи, які спрямовані на розвиток постачальників з якими ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» уклало договори поставки. Робота по розвитку постачальників здійснюється з метою інтеграції постачальників в систему інтересів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

2.4. Розподільчі центри в системі логістичного управління підприємства

Для ефективного доведення товарів до мережі супермаркетів, у логістичній системі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», формуються логістичні ланцюги. Логістичні ланцюги утворюються в результаті прийняття управлінських рішень менеджерами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та представляють собою впорядковану кількість фізичних та юридичних осіб, які виконують логістичні операції по доведенню товарів від виробника до споживача.

Самий простий логістичний ланцюг містить підприємство, яке виробляє продукти харчування та супермаркет ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», між якими на основі укладеного договору поставки здійснюються багаторазові повторювальні взаємозв'язки. Простий логістичний ланцюг є відображенням прямих поставок товарів від виробника до споживача.

Логістичні ланцюги ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» характеризуються наявністю логістичних каналів, логістичного циклу, логістичного розподільчого центру.

Логістичний канал обирається менеджерами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та представляє собою шлях від місця виробництва товарів до супермаркета. При формуванні логістичних каналів, менеджери ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

орієнтуються на можливий логістичний цикл – це час з моменту оформлення замовлення до моменту реалізації товару кінцевому споживачу.

В логістичному ланцюгу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» важливу роль відіграє логістичний розподільчий центр.

Логістичний розподільчий центр ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» представляє собою складський комплекс призначений для отримання товарів від виробничих підприємств та розподілу їх більш дрібними партіями для поставки у супермаркети.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має розгалужену мережу власних розподільчих центрів, які обслуговують супермаркети досліджуваної мережі по всій території України.

Розподільчі центри ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» виконують логістичні функції, які пов'язані із плануванням, організацією, обліком руху товарних потоків від виробника до мережі супермаркетів та поділяються на такі підфункції:

1. Отримання товарів від виробників відповідно до супровідних документів, приймання товарів за кількістю та якістю.
2. Організація зберігання товарів.
3. Групування товарів відповідно замовленням, які поступили із супермаркетів.
4. Сорткування та комплектація товарів для відправлення.
5. Відправлення товарів до супермаркетів.
6. Управління запасами товарів у супермаркетах з метою підтримання оптимального рівня запасів товарів, не допущення їх надлишку чи нестачі.
7. Ефективне виконання замовлень супермаркетів.
8. Консолідація вантажів з метою зменшення витрат на доставку вантажів до супермаркетів.
9. Обробка інформації про поступлення, зберігання, відвантаження товарів до супермаркетів.
10. Прийом та обробка повернутих товарів із супермаркетів.

На логістичні розподільчі центри ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» покладається виконання комплексу логістичних операцій: транспортування, складування, пакування, комплектування, маркування, укрупнення, розукрупнення, консолідація, митне оформлення тощо.

Таким чином, логістичні розподільчі центри ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – це утворення, які володіють сучасними технічними засобами для виконання логістичних операцій, мають можливості для автоматизації процесів обробки вантажів, що сприяє ефективній організації процесів просування товарних потоків ланками логістичного ланцюга.

Логістичні ланцюги ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» не мають логістичних посередників та складаються із таких структурних елементів:

1. Підприємство, яке виробляє товари.
2. Розподільчий центр.
3. Підприємство роздрібної торгівлі.

Відсутність посередників у логістичних ланцюгах логістичної системи

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» дає можливості знизити логістичні витрати, що впливає на ціну реалізації товарів у мережі супермаркетів.

Розподільчі центри ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» розташовуються поблизу ринків збуту, що полегшує забезпечення поповнення запасів роздрібної торгівельної мережі в товарах.

Головними критеріями роботи розподільчих центрів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є:

1. Висока якість обслуговування.
2. Мінімізація логістичних витрат.

Партнером ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у формуванні мережі розподільчих центрів є ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН».

ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН» ефективно виконує роботи щодо комплексного обслуговування мережі супермаркетів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Компанія «ЛОГІСТИК ЮНІОН» має одну з найбільших логістичних інфраструктур в Україні, яку формують 9 розподільчих центрів.

Вісім розподільчих центрів є власністю ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН», один розподільчий центр – орендований. Шість розподільчих центрів досліджуваного підприємства є мультитемпературними, відносяться до класу А.

Загальна площа розподільчих центрів ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН» складає 179161 кв. м. [71].

Денний вантажообіг мережі розподільчих центрів ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН» понад 6568 тонн [71].

Три розподільчих центри ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» були зруйновані під час повномасштабного вторгнення росії на територію України. Втрата частини потужностей розподільчої мережі призвела до збільшення навантаження на збережені розподільчі центри та виникнення необхідності перепланування логістичних ланцюгів.

Для управління процесами на складах розподільчих центрів використовується сучасна автоматизована система управління складом WMS, яка дозволяє знизити вартість внутрішньоскладської обробки товару і його доставки, підвищити контроль за виконанням складських операцій.

На розподільчих центрах ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН» застосовується система Manhattan SCALE WMS, яку використовують світові лідери ринку логістичних послуг.

Таким чином, проведені дослідження показали, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має як власну мережу розподільчих центрів так і на умовах партнерських відносин використовує мережу розподільчих центрів ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН», що дає можливість ефективно організувати розподіл необхідних для задоволення потреб споживачів товарів між супермаркетами.

Логістика ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – це дуже складна збалансована система, яка об'єднує взаємодію з регіональними виробниками, роботу власних розподільчих центрів, операції вантажного автопарку, зокрема авто зі спеціальним температурним обладнанням, та багато іншого [38].

2.5. Логістичне управління транспортуванням

У логістичній системі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», транспортна логістика виконує інтегруючу роль, тому що забезпечує виконання транспортних операцій для здійснення своєчасного постачання товарів у супермаркети, переміщення товарів у середині роздрібних торгівельних підприємств, доставку замовлених товарів до місць проживання кінцевих споживачів.

В системі логістичного управління транспортна логістика вирішує наступні завдання:

1. Створення транспортних систем.
2. Спільне планування транспортного процесу із логістичними розподільчими центрами.

3. Вибір виду та типу транспортного засобу.
4. Забезпечення технологічної єдності транспортного процесу.
5. Визначення раціонального маршруту доставки товарів.

Для вирішення завдань транспортної логістики ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»:

- створило парк транспортних засобів;
- набрало на роботу персонал, який здатний керувати транспортними засобами та здійснювати їх обслуговування: механік, слюсар тощо.

Власний автопарк відіграє значну роль у процесі забезпечення ефективного функціонування роздрібного бізнесу, тому ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» інвестує кошти у покращення своїх транспортних логістичних потужностей.

Транспортне господарство ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» формують сім автоколон, що налічують 750 автомобілів, які здійснюють сумарний щомісячний пробіг біля 5 млн.км. [44].

Оскільки, в результаті військової агресії росії, блокуються українські порти, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» почало отримувати вантажі від замовників через порти в Туреччині та Румунії. Далі вантажі до розподільчих центрів доставляються власним автомобільним транспортом досліджуваного підприємства [44].

На думку менеджерів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ідея сформувати власний автомобільний парк забезпечила гарантію стійкості компанії.

Важливим чинником зниження роздрібних цін на товари, які реалізуються через мережу супермаркетів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», є партнерство досліджуваного підприємства із транспортним підприємством «Транс Логістик», яке доставляє товари у роздрібні торгівельні підприємства досліджуваного підприємства за вигідними транспортними тарифами [38].

Для вирішення завдань логістичного управління транспортом, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» впроваджена система управління транспортом – TMS (Transport Management System).

Завдяки впровадженню системи TMS досягається мета оптимізації маршрутів, завантаження та експлуатації транспортних засобів.

Автоматизована система управління транспортними перевезеннями ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК» спрямована на забезпечення автоматизації таких процесів:

- планування маршрутів перевезення вантажів;
- планування завантаження та експлуатації транспортних засобів;
- організація та управління схемами логістичних маршрутів.

ТОВ «ТРАНС-ЛОГІСТИК» надає транспортно-експедиційні послуги ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на основі використання як власного так і найманого автомобільного транспорту. Доставка вантажів здійснюється по всій території України.

Матеріально-технічну базу ТОВ «ТРАНС-ЛОГІСТИК» формують 5 автомобільних колон:

- Дніпропетровська;
- Херсонська;
- Київська;
- Харківська;
- Одеська.

Автопарк ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК» складається із 600 власних транспортних засобів, 60 % з яких – автомобілі марки «MAN». За потреби ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК» залучає орендований транспорт близько 400 одиниць [44].

Щомісячний пробіг автомобілей ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК» понад 5 млн. км. Співробітниками ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК» є близько 2 тисячі осіб [44].

Для моніторингу роботи транспортних засобів ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК» застосовує систему GPS (Global Positioning System).

Система GPS важлива для:

- контролю за пересуванням транспортних засобів;
- відстеження пробігу автомобілів та їх фактичного пересування.

ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК» для підвищення ефективності транспортування вантажів, застосовую автоматизовану систему управління територією YMS (Yard Management System), яка:

- дозволяє керувати транспортними засобами на території компанії;
- спрощує прийняття рішень для оптимального використання транспортних засобів.

Отже, використання автоматизованих систем управління транспортними засобами сприяє покращенню якості надання транспортних послуг.

Для доставки товарів в супермаркети ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» плануються маршрути руху вантажного автомобільного транспорту.

При визначенні раціональних схем транспортування вантажів, ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК» враховує такі чинники:

- обсяги перевезення;
- тривалість поїздки;
- тип та вантажопіємність транспортного засобу;
- технічний стан автомобільного транспортного засобу;
- умови здійснення навантажувально-розвантажувальних робіт;
- місце завантаження та розвантаження товарів;
- стан автомобільних доріг.

Для підвищення ефективності транспортних перевезень, вантаж проходить процедуру підготовки.

Для цього працівники ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТІК» здійснюють такі операції:

1. Консолідація вантажів, які направляються в один супермаркет.
2. Планування маршруту під великий обсяг перевезення вантажів.

Залежно від обсягів вантажів, які необхідно доставити до супермаркету, логістами ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТІК» розробляються та затверджуються маршрути.

Одним із найбільш поширених видів маршрутів є маятниковий, який передбачає поєднання двох точок:

- початкова – це розподільчий центр в якому відбуваються процеси формування вантажу відповідно від отриманого замовлення роздрібного торговельного підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;

- кінцева – супермаркет ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» де відбувається повне розвантаження транспортного засобу.

Маятникові маршрути застосовуються при великих обсягах поставки вантажу, які адресовані одному отримувачу. Такий маршрут передбачає зворотній рух автомобіля із кінцевої точки у початкову, тобто рух із супермаркета до розподільчого центру.

У практиці транспортування товарів від логістичного розподільчого центру до роздрібної торговельної мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» частіше застосовуються кільцеві маршрути транспортних перевезень.

Кільцеві маршрути доставки товарів, які здійснюються ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТІК» – це замкнені транспортні шляхи, де транспортний засіб починає й закінчує рух в одній точці, послідовно обслуговуючи кілька пунктів завантаження/розвантаження, що підвищує ефективність використання транспорту та знижує витрати.

Кільцеві маршрути доставки товарів можуть бути: збірні, розвозочні та збірно-розвозочні.

Збірні кільцеві маршрути доставки вантажів передбачають:

- завантаження товарів, які адресовані декільком отримувачам – супермаркетам ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», на транспортний засіб ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК»;
- вибір раціонального маршруту руху транспорту;
- послідовне розвантаження товарів, які адресовані роздрібним торговельним підприємствам ТОВ АТБ-МАРКЕТ».

Кільцевий маршрут транспортування вантажів планується в тому випадку, коли замовлення на доставку товару в один із супермаркетів є значно меншим вантажопідйомності транспортного засобу, тому обсяг доставки планують з врахуванням товарної потреби інших роздрібних торговельних підприємств ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з метою максимально використати транспортний засіб та знизити витрати на перевезення 1 тонни вантажу.

Якщо транспортний засіб для якого формується кільцевий маршрут не лише везе вантаж від розподільчого центру до супермаркетів, але й здійснює транспортування вантажів у зворотньому напрямку, то такий маршрут є комбінованим.

Розрахунки оптимальних маршрутів перевезення вантажів автомобільним транспортом ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК» у 2022-2024 роках здійснювалося логістами автоматизованим способом з використанням можливостей програми TMS.

Для забезпечення раціоналізації транспортних перевезень, ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК» та ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН» планують графіки перевезень вантажів до супермаркетів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Формування таких графіків у 2022 - 2024 роках мало значення для:

- вибору раціональних форм перевезень;
- узгодження транспортних перевезень із навантажувально-розвантажувальними роботами;
- забезпечення ефективного використання персоналу, його відновлення;
- застосування справедливих мотиваційних заохочень персоналу.

Важливим завданням транспортної логістики ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТІК» є зниження логістичних витрат, які складаються з:

- витрат на паливо та мастильні матеріали;
- витрат на технічне обслуговування та поточний ремонт автомобілів;
- амортизації транспортного засобу;
- витрат на оплату праці водіїв та іншого транспортного персоналу.

На нашу думку, для реалізації ефективного логістичного підходу до транспортування, важливо здійснювати аналіз чинників, які впливають на організацію торгівельних процесів в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та логістичних процесів, які здійснюються в розподільчих центрах.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АТБ -МАРКЕТ»

3.1. Проблеми організації логістичної діяльності вітчизняних підприємств

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є вітчизняною мережею роздрібних торгівельних підприємств, яка функціонує в умовах єдиного макросередовища з іншими суб'єктами вітчизняного підприємництва.

Проблеми організації логістичного управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» тісно пов'язані із загальними проблемами вітчизняного логістичного ринку.

Війна, яку розв'язала росія, здійснивши повномасштабне вторгнення на територію нашої країни, залишається стримуючим чинником активного розвитку будь-якої господарської діяльності.

Умови військового часу потребують більш ретельного планування, формування резервних планів, тому не всі вітчизняні підприємства здатні адаптуватися до викликів, пов'язаних із війною.

В результаті ворожих обстрілів були пошкоджені розподільчі центри, що обслуговували роздрібну торгівельну мережу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у Дніпрі, Харкові, Київській області, що потребувало додаткових зусиль для перебудови логістичних маршрутів, відновлення втрачених господарських засобів.

Дефіцит фінансових ресурсів, високі ставки на вітчизняні кредити є чинниками, які негативно впливають на розвиток бізнесу.

На сучасному етапі розвитку вітчизняного підприємництва, в результаті інфляційних процесів на ринку, відбувається зростання вартості транспортних послуг, що призводить до зростання цін на товари, які пропонуються споживачам.

В теперішніх умовах господарювання, спостерігається дисбаланс між виробництвом товарів, їх розподілом та можливостями логістики. Не

забезпечена злагодженість роботи всіх суб'єктів логістичного процесу від місця виробництва товарів до місць їхньої реалізації в рамках єдиної логістичної стратегії.

Суб'єктами господарської діяльності не приділяється належна увага аналізу логістичних витрат, що призводить до зниження прибутковості.

Спостерігається недостатня реакція зі сторони вітчизняних підприємств щодо застосування ефективних підходів до управління товарними запасами.

Підприємства для вирішення завдання ефективного задоволення попиту споживачів формують надмірні запаси товарів, що призводить до зростання складських витрат а також втрат через перевищення термінів зберігання товарів.

Низький рівень складської та транспортної логістики призводить до неефективного управління складами, маршрутами доставки, зростанням транспортних витрат.

На підприємствах зростають витрати на паливо, запасні частини, технічне обслуговування автомобілів, що призводить до зростання логістичних витрат та зниження маржинального прибутку.

Сучасні ринкові процеси вимагають від вітчизняних підприємств застосовування автоматизації процесів управління для забезпечення злагодженості систем автоматизації, моніторингу, аналізу процесів логістичної системи.

Проблемою діяльності вітчизняних підприємств є дефіцит персоналу в результаті мобілізації на війну працівників призовного віку, виїзду жінок за кордон.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на теперішньому етапі свого розвитку має гостру нестачу персоналу за всіма напрямками роботи.

Проблеми із забезпеченням підприємств електроенергією, що створює ризики для організації правильного зберігання продуктів харчування

На сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств, виникає потреба у зростанні соціальної відповідальності бізнесу перед найнятими працівниками, суспільством щодо вирішення проблем захисту навколишнього середовища.

Незважаючи на ці проблеми ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» розробляє заходи щодо покращення роботи роздрібних торговельних підприємств, працює над розширенням мережі супермаркетів, інвестує кошти у нове будівництво та реконструкцію діючих супермаркетів.

3.2. Напрями вдосконалення логістичного управління досліджуваного підприємства

Логістичне управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» потребує вдосконалення, тому що це є важливою умовою для підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Проблема, яка болюче впливає на господарську діяльність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та перешкоджає реалізації важливих для підприємства цілей є дефіцит персоналу. Для усунення цієї проблеми необхідно застосовувати інноваційні рішення для організації технологічного процесу:

1. Для виконання складських операцій варто застосовувати модульну автоматизацію, робототехніку, що зменшить залежність від використання фізичної праці.
2. Розробити нові моделі найму працівників на роботу із застосуванням пришвидшених програм навчання. Оскільки чоловіки працездатного віку підпадають під мобілізацію, варто на будь-які посади, які раніше були зорієнтовані на чоловіків, набирати жінок.
3. Використовувати послуги аутсорсингу для виконання послуг транспортування, складування вантажів.

Проблемою організації господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є постійні вимикання електроенергії, що вносить нестабільність в роботу роздрібних торговельних підприємств, створює ризики зберігання товарів.

Щоб запобігти виникненню цієї проблеми та її впливу на діяльність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» необхідно інвестувати кошти у придбання генераторів,

встановлення сонячних панелей на дахах супермаркетів та логістичних розподільчих центрів.

Важливо впроваджувати системи відслідковування стану власного автомобільного транспорту для зменшення ризиків виходу техніки з ладу.

Для оптимізації маршрутів транспортування товарів, варто використовувати можливості штучного інтелекту, що дозволить скоротити транспортні логістичні витрати.

Для зменшення логістичних витрат під час транспортних перевезень товарів до супермаркетів важливо використовувати сучасні технології для обліку даних про витрати палива, затрати часу на вантажувально-розвантажувальні роботи, спростить ведення обліку, вивільнить час логістам для пошуку шляхів покращення бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

При плануванні маршрутів транспортування товарів необхідно враховувати особливості руху по вітчизняних дорогах.

Здійснювати контроль повноти завантаження транспортного засобу.

Використання програми TMS для комплексного планування доставки вантажів до супермаркетів.

Для контролю за рухом автомобільного транспорту, раціональним використанням часу в дорозі важливо використовувати системи відслідковування GPS-трекінгу.

Рекомендуємо розробити для водіїв форми звітності за якими можна проводити аналіз ефективності їхньої роботи, дотримання визначених маршрутів.

Така аналітична робота створить можливості для пошуку проблем та розробки заходів по вдосконаленню процесу управління.

З метою покращення логістичного управління необхідно автоматизувати процеси обробки інформації, що створить умови прийняття оптимальних управлінських рішень.

Досягненню оптимізації логістичних процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», допоможе застосування методів та інструментів контролінгу для пошуку слабких місць у діяльності логістичної системи.

Таким чином, логістичне управління бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» потребує постійного контролю за результатами його застосування, пошук можливостей усунення проблем.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В даній дипломній роботі проводилося дослідження підходів до логістичного управління діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 роки.

За результатами проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Логістичне управління створює можливості підвищення конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта господарювання.

2. На сучасному етапі розвитку світових бізнес-процесів, логістику визнано ефективним інструментом бізнесу, потреба в якому з'явилася із зростанням конкурентної боротьби.

3. Головним об'єктом логістики є матеріальний потік та інформаційні та фінансові потоки, які його супроводжують.

4. Головна мета логістичної діяльності суб'єкта господарювання визначається через реалізацію елементів комплексу логістики: товар – за потребою; якість товару – висока; кількість – достатня; час доставки – найзручніший; місце доставки – куди потрібно; витрати – мінімальні.

5. Логістика виконує такі важливі функції: системоутворюючу; інтегруючу; регулюючу; результуючу.

6. Основу логістичного управління формує теорія менеджменту, тому логістичний менеджмент є структурним елементом системи менеджменту організації.

7. Сучасний підхід до управління логістичною діяльністю формується на принципі системності, на взаємодії керівної та керуючої систем із зовнішнім середовищем.

8. Логістична система організації складається із підсистем планування, постачання, зберігання, виробництва, збуту, транспортування, які між собою мають тісні взаємозв'язки та об'єднані єдиною ціллю – досягнення ефективності діяльності.

9. Логістична система організації має певний логістичний потенціал – можливості та ресурси, які сприяють формуванню конкурентоспроможності підприємства.

10. Основними елементами логістичної системи є: матеріальні, інформаційні, фінансові потоки; логістичні операції; логістичні ланцюги.

11. Концепція логістичного управління спрямована на досягнення високого рівня обслуговування споживачів при оптимальних логістичних витратах.

12. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є юридичною особою, основним видом діяльності якої є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

13. Дослідження показників господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» показує, що досліджуване підприємство є суб'єктом господарювання, який розвивається. Дослідження балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 роки показало зростання валюти балансу, що є позитивним.

14. Мережа супермаркетів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є найбільшою мережею мережею супермаркетів-дискаунтерів, які пропонують широкий асортимент товарів із оптимальним співвідношенням ціни та якості.

15. Протягом 2022-2024 років зростала вартість необоротних активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що є позитивним та свідчить про оновлення матеріально-технічної бази.

16. За 2022-2024 роки оборотні активи характеризувалися зростанням: у 2023 році порівняно з минулим періодом зросли на 27 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – 17 %, що є позитивним. Оборотні активи зростали за рахунок збільшення грошових коштів, дебіторської заборгованості. Зростання запасів забезпечило розвиток власного виробництва ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Активізація збутової діяльності досліджуваного підприємства характеризувалася зростанням дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги – на 5,26 %, дебіторської заборгованості за виданими авансами – на 7,5 %.

17. Позитивно характеризує стан активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зростання грошових коштів у 2024 році порівняно з 2023 роком на 10,13 %.

18. Зростання активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» було забезпечене кредитними коштами, поточною кредиторською заборгованістю та прибутковою діяльністю у 2022 році та 2024 році.

19. У 2022-2024 роках ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» збільшувало обсяги продажу товарів, що позитивно характеризує діяльність.

20. Аналіз чисельності персоналу показує, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2022-2024 роках мало проблеми із забезпеченням роздрібних торговельних підприємств трудовими ресурсами.

21. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» володіє належним фінансовим та логістичним потенціалом для розвитку. Посилює логістичний потенціал досліджуваного підприємства масштабування діяльності, територіальне наближення супермаркетів до споживача, розширення товарного асортименту, пропозиція споживачам товарів власних торговельних марок таких як «Своя лінія», «Розумний вибір», De Luxe.

22. Особливістю виробництва товарів власних торгових марок, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» розміщує на виробничих потужностях постачальників, які за угодою з досліджуваним підприємством отримують можливість розміщувати на вигідних умовах власну продукцію в супермаркетах мережі.

23. Застосування логістичної системи «Точно в термін» вплинуло на покращення системи постачань ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», забезпечило раціональну організацію торговельного та виробничого процесів.

24. Для посилення логістичного потенціалу, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» надає додаткові послуги споживачам: випікання свіжого хліба, булочок, піци у пекарнях, які відкривалися при супермаркетах, були частиною їх маркетингової політики; створення зон самообслуговування для кави-поінт; організація роботи кафе при супермаркетах; доставка товарів покупцям до дому.

25. Основним принципом закупівельної діяльності досліджуваного підприємства є організація прямих поставок товарів від постачальників.

26. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для організації закупівельної діяльності застосовує логістичний метод – зробити або купити, з метою максимізації прибутку досліджуваного підприємства.

27. Логістичний підхід до вибору постачальника передбачає: дослідження ринку постачальників товарів, відбір постачальника за визначеними критеріями, оцінка постачальників з якими ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вже працює, розробка заходів для розвитку постачальників та інтеграція їх у коло інтересів досліджуваного підприємства.

28. Важливим критерієм при виборі постачальника ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є надання постачальником товарного кредиту терміном 60-90 днів, тому що середній термін реалізації товарів в супермаркетах близько 25 днів.

29. Організація розподілу товарів між роздрібними торгівельними підприємствами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» здійснюється через власні логістичні центри, які представляють собою складський комплекс призначений для отримання товарів від виробничих підприємств та розподілу їх більш дрібними партіями для поставки у супермаркети.

30. На логістичні розподільчі центри ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» покладається виконання комплексу логістичних операцій: транспортування, складування, пакування, комплектування, маркування, укрупнення, розукрупнення, консолідація, митне оформлення тощо.

31. Партнером ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у формуванні мережі розподільчих центрів є ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН», який має велику логістичну мережу у складі 9 розподільчих центрів: 8 одиниць – є власними, а один розподільчий центр – орендований. Загальна площа розподільчих центрів ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН» – 179161 кв. м.

32. Для управління процесами на складах розподільчих центрів використовується сучасна автоматизована система управління складом WMS, система Manhattan SCALE WMS, яку знижують складські логістичні витрати.

33. Транспортна логістика виконує інтегруючу роль, тому що доставку товарів від розподільчих центрів до супермаркетів. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

34. Транспортні логістичні операції ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» здійснює через власний автопарк із семи автоколон.

35. Партнером досліджуваного підприємства у вирішенні завдань транспортної логістики є транспортне підприємство ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК», яке здійснює товари у роздрібні торгівельні підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за вигідними транспортними тарифами.

36. ТОВ «Транс Логістик» та ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для ефективної організації транспортування застосовують сучасні автоматизовані системи управління територією YMS, для моніторингу роботи транспортних засобів – систему GPS.

37. Доставку товарів у супермаркети здійснюють маятниковими, кільцевими та комбінованими маршрутами.

38. Організація логістичного процесу у системі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має певні проблеми, які пов'язані із повномасштабним вторгненням росії, що призвело до руйнування роздрібних торгівельних підприємств мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та розподільчих центрів.

39. На господарську діяльність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» негативно вплинув дефіцит фінансових ресурсів, високі кредитні ставки, інфляція, зростання вартості транспортних послуг.

40. Низький рівень складської та транспортної логістики призводить до надмірного накопичення запасів в мережі супермаркетів, що призводить до зростання логістичних витрат, зниження прибутковості.

41. Проблемою діяльності вітчизняних підприємств є дефіцит персоналу в результаті мобілізації на війну працівників призовного віку, виїзду жінок за кордон. Для усунення цієї проблеми необхідно застосовувати автоматизацію технологічного процесу, навчання жінок для виконання функцій на робочих місцях, які раніше займали чоловіки. Використовувати послуги аутсорсингу для виконання послуг транспортування, складування вантажів.

42. Проблемою організації господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є постійні вимикання електроенергії, що вносить нестабільність в роботу

роздрібних торгівельних підприємств, створює ризики зберігання товарів. Для усунення цієї проблеми, необхідно інвестувати кошти у придбання генераторів, встановлення сонячних панелей на дахах супермаркетів та логістичних розподільчих центрів.

43. Для оптимізації маршрутів транспортування товарів, варто використовувати можливості штучного інтелекту, що дозволить скоротити транспортні логістичні витрати.

44. Досягненню оптимізації логістичних процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», допоможе застосування методів та інструментів контролінгу для пошуку слабких місць у діяльності логістичної системи.

Отже, логістичне управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» потребує вдосконалення, пошуку шляхів подальшого розвитку, прийняття управлінських рішень, які підвищать ефективність логістичного процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТБ-маркет[Електронний ресурс]. Режим доступу:
http://shareuapotential.com/ru/Emitents/atb_ua.html
2. «АТБ» наростив товарообіг до 248,8 млрд грн у 2024 році: зростання на 15% попри виклики воєнного часу[Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://tsn.ua/groshi/atb-narostiv-tovaroobig-do-248-8-mlrd-grn-u-2024-roci-zrostannya-na-15-popri-vikliki-voyennogo-chasu-2761029.html>
3. Багорка М. О. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством // Економіка та суспільство. – 2023. – Випуск № 53.
4. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність : маркетинг і логістика : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – К. : Професіонал, 2014. – 143 с.
5. Безугла Л. С. Логістика : навч. посіб. / Л. С. Безугла, Н. І. Юрченко, Т. В. Ільченко та ін. – Дніпро : Пороги, 2021. – 252 с.
6. Васильєв С. В. Словник економічних термінів / С. В. Васильєв, Н. В. Бондарчук, А. П. Макаренко та ін. – Дніпропетровськ : ДДАУ, 2005. – 192 с.
7. Власова Н. О., Пономарьова Ю. В. Формування ефективної закупівельної логістики підприємств роздрібної торгівлі : навч. посіб. – Харків, 2003. – 144 с.
8. Воронко О. С., Кравець О. В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2022. – № 68. – С. 29-34.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. – К. : Лібра, 2004. – 712 с.
10. Гурч Л. М. Логістика : навч. посіб. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 560с.
11. Забуранна Л. В. Управління логістичною системою підприємства // Ефективна економіка. – 2015. – № 3.
12. Загартовані : АТБ під час війни[Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://projects.liga.net/hardened-atb/>

13. Ілляшенко С. М. Маркетинг : бакалаврський курс : навч. посіб. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
14. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. – К. : Вид-во КНЕУ, 2003. – 284 с.
15. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. – К. : КНЕУ, 2017. – 85 с.
16. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами / Я. І. Карвовський, К. М. Блонський. – Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». Логістика. – 2016. – № 552. – 35–39.
17. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством // Економічний аналіз: зб. наук. праць / редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін.; Тернопільський національний економічний університет. – 2016. – Т. 23. – № 2. – С. 60–65.
18. Кислий В. М. Логістика : теорія та практика : навч. посіб. / В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко, О. М. Соляник. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
19. Ключак О. В. Сутність фінансових потоків підприємства в аспекті логістики // Економіка та управління національним господарством. – 2015. – Випуск 2 (112). – С. 113-118.
20. Компанія «АТБ» підбила підсумки 2024 року : товарообіг 248,8 млрд грн та понад 28 млрд грн податків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://allretail.ua/news/80010-kompaniya-atb-pidbila-pidsumki-2024-roku-tovaroobig-248-8-mlrd-grn-ta-ponad-28-mlrd-grn-podatki>
21. Корнієцький О. В. Поняття та сутність логістики // Агросвіт. – 2015. – № 14. – С. 13-16.
22. Костюк Г. В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства // Ефективна економіка. – 2016. – № 12.
23. Крикавський Є. В. Економічний потенціал логістичних систем. – Львів : Видавництво Державного університету «Львівська політехніка», 1997. – 127 с.

24. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2004. – 416 с.

25. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : посібник. 2-ге вид. доп. і перероб. Львів : Національний університет «Львівська політехніка» «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.

26. Ладонько Л. С. Менеджмент : теорія та практика : навч. посіб. / Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, Н. В. Філіпова. – Чернігів : ЧНТУ, 2015. – 153 с.

27. Лихолат С.М. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2022. – Випуск 35. – С.4-9[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/olias/Downloads/640-Article%20Text-1167-2-10-20221204%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/olias/Downloads/640-Article%20Text-1167-2-10-20221204%20(1).pdf)

28. Марченко В. М. Логістика : підручник / В. М. Марченко, В. В. Шутюк. – К. : Видавничий дім «Артек», 2018. – 312 с.

29. Матвій І. Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства // Вісн. Нац. унту «Львівська політехніка», 2007. – № 580. – 447 - 450 с.

30. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці // Ефективна економіка. – 2013. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

31. Мороз Л. Маркетинг : навч. посіб. / Л. Мороз, Н. Чухрай. – Львів : Видавництво Державного університету «Львівська політехніка», 1999. – 244 с.

32. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія. – Одеса : Астропринт, 2004. – 312 с.

33. Осовська Г. В. Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. – К. : Кондор, 2007. – 358 с.

34. Перебийніс В.І. Теоретичні засади транспортної логістики с. 539-547. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eaca4851-fa18-4d9e-bb52-c2ea7a373615/content>

35. Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи підприємств : монографія / В. І. Перебийніс, О. В. Перебийніс. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2006. – 207 с.

36. Підприємства корпорації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.atb.ua/page/corp_partners

37. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 328 с.

38. Посилення логістики та підтримка виробників : АТБ розкриває секрет стійкості в умовах повномасштабної війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/retail/posilennya-logistiki-ta-pidtrimka-virobnikiv-atb-rozkrivaje-sekret-stiikosti-v-umovax-povnomasstabnoyi-viini-439597/>

39. Роздрібна мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.atb.ua/page/atb_market

40. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посіб. / І. Г. Смирнов, Т. В. Косарева. – К. : ЦУЛ, 2016. – 224 с.

41. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок : навч. посіб. / О. М. Сумець. – К. : Хай-Тек Прес, 2017. – 220 с.

42. Тарасенко С. І. Логістика : конспект лекцій. – Кам'янське : ДДТУ, 2024. – 143 с.

43. Тарасюк Г. М., Іщенко В. С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності // Економічна наука. – 2024. – № 14. – С. 32-38 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Maup37/Downloads/Inv+14-2024_St5.pdf

44. ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.atb.ua/theme_atb/static/src/pdf/reference/trans_logistic_ua.pdf

45. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023/>

46. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством :
теоретико-методологічні аспекти : монографія / Л. В. Фролова – Д . :
ДонДУЕТ, 2017. – 130 с.
47. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення
конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун. – К . : КНЕУ, 2016. –134
с.
48. Чухрай Н. І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу / Н. І. Чухрай. – К .
: КНЕУ, 2016. – 37–39 с.
49. Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи :
навч.-метод. посіб. / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. – Львів : НУ
«Львівська політехніка», 2017. – 195 с.
50. Щокін Г. В. Менеджмент : навч. посіб. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф.
Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К . : МАУП, 2007. – 816 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Детальна інформація про юридичну особу	
Назва атрибута	Значення
Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТБ-МАРКЕТ" (ТОВ "АТБ-МАРКЕТ")
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Назва юридичної особи	"АТБ-МАРКЕТ"
Ідентифікаційний код юридичної особи	30487219
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ПРОСПЕКТ ОЛЕКСАНДРА ПОЛЯ, будинок 40
Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду)	Розмір : 9930148,65 грн.
Перелік засновників (учасників) юридичної особи: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, якщо засновник – фізична особа; найменування, країна резидентства, місцезнаходження та ідентифікаційний код, якщо засновник – юридична особа; інформація про встановлення вимоги нотаріального засвідчення справжності підпису під час прийняття рішень з питань діяльності юридичної особи та/або вимоги нотаріального посвідчення правочину, предметом якого є частка учасника у статутному (складеному) капіталі (пайовому фонді) юридичної особи; розмір частки засновника (учасника)	ЄРМАКОВ ЄВГЕНІЙ ПЕТРОВИЧ, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 01015, місто Київ, ВУЛИЦЯ СТАРОНАВОДНИЦЬКА, будинок 4-В, квартира 4, Розмір частки засновника (учасника): 529276,81 БУТКЕВИЧ ГЕННАДІЙ ВЛАДИСЛАВОВИЧ, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 10001, Житомирська обл., місто Житомир, вул.Грушевського Михайла, будинок 98, квартира 66, Розмір частки засновника (учасника): 530269,97 СОНАТО ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД, резидентство: Кіпр, Місцезнаходження: Кіпр, 2222, НІКОСІЯ, ЛАТЦІЯ, АГ. ЕЛЕФТЕРІОС, ВУЛИЦЯ ДІМОКРАТІАС, БУДИНОК 54, Розмір частки засновника (учасника): 2780441,60 СКАДІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД, резидентство: Кіпр, Місцезнаходження: Кіпр, 2222, НІКОСІЯ, ЛАТЦІЯ, АГ. ЕЛЕФТЕРІОС, ВУЛИЦЯ ДІМОКРАТІАС, БУДИНОК 54, Розмір частки засновника (учасника): 3309718,67 БІ ДЖИ ВІ ГРУП ЛІМІТЕД, резидентство: Кіпр, Місцезнаходження: Кіпр, 2222, НІКОСІЯ, ЛАТЦІЯ, АГІОС ЕЛЕФТЕРІОС, ДІМОКРАТІАС, БУДИНОК 54, Розмір частки засновника (учасника): 2780441,60

Відомості про структуру власності юридичної особи	дата: 16.07.2024, номер: б/н, ПІБ підписанта: Шаповалова Наталія Анатоліївна, тип підписанта: Керівник
Інформація про кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, тип бенефіціарного володіння, відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу, інший характер та міра впливу, або інформація про відсутність кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи	ЄРМАКОВ ЄВГЕНІЙ ПЕТРОВИЧ, громадянство: Україна, Україна, 01015, місто Київ, вул.Старонаводницька, будинок 4-В, квартира 4. Тип бенефіціарного володіння: Непрямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 28 БУТКЕВИЧ ГЕННАДІЙ ВЛАДИСЛАВОВИЧ, громадянство: Україна, Україна, 10001, Житомирська обл., місто Житомир, вул.Грушевського Михайла, будинок 98, квартира 66. Тип бенефіціарного володіння: Непрямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непрямий вплив): 19.6 КАРАЧУН ВІКТОР ІВАНОВИЧ, громадянство: Україна, Кіпр, 4532, ЛІМАССОЛ, РЕЗИДЕНЦІЯ ФОР СІЗОНС, АМАТУНТОС АВЕНЮ, будинок 69, приміщення 800. Тип бенефіціарного володіння: Непрямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непрямий вплив): 16.67 КАРАЧУН ІРИНА МИКОЛАЇВНА, громадянство: Україна, Кіпр, 4532, ЛІМАССОЛ, РЕЗИДЕНЦІЯ ФОР СІЗОНС, АМАТУНТОС АВЕНЮ, будинок 69, приміщення 800. Тип бенефіціарного володіння: Непрямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непрямий вплив): 16.66
Види діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (основний) 46.34 Оптова торгівля напоями 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Відомості про органи управління юридичної особи	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР, НАГЛЯДОВА РАДА, РАДА ДИРЕКТОРІВ

Відомості про керівника юридичної особи, про інших осіб: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), дані про наявність обмежень щодо представництва юридичної особи	ШАПОВАЛОВА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА (обмеження повноважень зазначені у преамбулі статуту та п.п. 5.4, 5.15, 5.19, 5.22, 5.25, 5.26, 5.30 статуту) - керівник
Назва установчого документа	
Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про включення до Єдиного державного реєстру відомостей про юридичну особу – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена до набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"	Дата державної реєстрації: 19.07.1999, Дата запису: 05.10.2004, Номер запису: 12031200000000156
Місцезнаходження реєстраційної справи	Департамент адміністративних послуг та дозвільних процедур Дніпровської міської ради
Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів	21.07.1999, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880 23.07.1999, 735, СХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ, 43968079, (дані про взяття на облік як платника податків) 22.07.1999, 0432042893, СХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ, 43968079, 5, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску) 21.07.1999, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880 23.07.1999, 735, СХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ, 43968079, (дані про взяття на облік як платника податків) 22.07.1999, 0432042893, СХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ, 43968079, 5, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)
Відомості про виконавчі провадження юридичної особи	Перевірити в АСВП
Інформація для здійснення зв'язку	Телефон 1: 7700366, Телефон 2: 7700377, Факс: 7700141

Додаток Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»			
Дата звіту.			23.02.2023 р
Період			2022 рік, 12 місяців
Бухгалтер			Бобров О.С.
КАТОТТГ			UA12020010010639502
Кількість працівників			48872
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	86 689.00	101 948.00
первісна вартість	1001	357 915.00	313 033.00
накопичена амортизація	1002	271 226.00	211 085.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 782 972.00	1 755 082.00
Основні засоби	1010	23 895 667.00	20 763 561.00
первісна вартість	1011	39 237 613.00	40 243 974.00
знос	1012	15 341 946.00	19 480 413.00
Інвестиційна нерухомість	1015	586 227.00	203 790.00
первісна вартість	1016	600 421.00	597 248.00
знос	1017	14 194.00	393 458.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 705.00	3 247.00
Відстрочені податкові активи	1045	90 903.00	273 884.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Усього за розділом I	1095	26 446 223.00	23 101 572.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 771 596.00	8 615 062.00
Виробничі запаси	1101	98 930.00	120 060.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	7 672 665.00	8 495 002.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 477.00	1 836.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	213 226.00	460 855.00
з бюджетом	1135	60 896.00	73 338.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	451 286.00	369 331.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 043 345.00	35 109.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 407 400.00	8 423 611.00
Готівка	1166	366 310.00	377 030.00
Рахунки в банках	1167	6 041 090.00	8 046 581.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	15 949 226.00	17 979 142.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	42 395 449.00	41 080 714.00
Пасив			

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 520 877.00	4 970 321.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 530 807.00	4 980 251.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 875 245.00	8 859 351.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	9 875 245.00	8 859 351.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	

Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 812 036.00	1 983 346.00
товари, роботи, послуги	1615	16 637 705.00	13 220 201.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 077 782.00	681 239.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	546 077.00	
розрахунками зі страхування	1625	144 542.00	93 539.00
розрахунками з оплати праці	1630	626 140.00	452 264.00
за одержаними авансами	1635	55 468.00	41 006.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 639 313.00	5 481 022.00
із внутрішніх розрахунків	1645	339.00	2 249.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	426 475.00	760 040.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	569 582.00	4 526 191.00
Усього за розділом III	1695	27 989 397.00	27 241 112.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	42 395 449.00	41 080 714.00

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 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	148 332 869.00	148 745 255.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 721 024.00	110 486 259.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	37 611 845.00	38 258 996.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 196 654.00	1 330 685.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	11 026 796.00	4 815 775.00
Витрати на збут	2150	22 040 993.00	22 451 209.00
Інші операційні витрати	2180	1 115 154.00	416 027.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 625 556.00	11 906 670.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	409 851.00	216 069.00
Інші доходи	2240	6.00	14.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 648 708.00	1 953 681.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	29 941.00	12 385.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 356 764.00	10 156 687.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-829 074.00	-1 827 799.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 527 690.00	8 328 888.00
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
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 527 690.00	8 328 888.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	274 256.00	662 508.00

Витрати на оплату праці	2505	16 017 786.00	11 288 548.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 791 658.00	2 137 538.00
Амортизація	2515	3 162 392.00	4 302 609.00
Інші операційні витрати	2520	14 615 500.00	11 257 874.00
Разом	2550	35 861 592.00	29 649 077.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Г

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»

Фінансова звітність за 2023 рік			
Дата звіту	29.04.24		
Період	2023 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Бобров О.С.		
КАТОТТГ	UA12020010010639502		
Кількість працівників	44094		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	101 948.00	57 676.00
первісна вартість	1001	313 033.00	285 827.00
накопичена амортизація	1002	211 085.00	228 151.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 755 082.00	1 780 720.00
Основні засоби	1010	20 763 561.00	22 365 282.00
первісна вартість	1011	40 243 974.00	45 619 098.00
знос	1012	19 480 413.00	23 253 816.00
Інвестиційна нерухомість	1015	203 790.00	195 327.00
первісна вартість	1016	597 248.00	597 247.00
знос	1017	393 458.00	401 920.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 247.00	2 485.00
Відстрочені податкові активи	1045	273 884.00	234 035.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	23 101 572.00	24 635 585.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 615 062.00	8 370 136.00

Виробничі запаси	1101	120 060.00	116 723.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	8 495 002.00	8 253 413.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 836.00	1 705.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	460 855.00	419 864.00
з бюджетом	1135	73 338.00	160 290.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	369 331.00	355 841.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 109.00	9 343.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 423 611.00	13 515 622.00
Готівка	1166	377 030.00	393 483.00
Рахунки в банках	1167	8 046 581.00	13 122 139.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	17 979 142.00	22 832 801.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	19 550.00
Баланс	1300	41 080 714.00	47 487 936.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 970 321.00	4 519 921.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 980 251.00	4 529 851.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 859 351.00	8 672 402.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 859 351.00	8 672 402.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 983 346.00	2 865 394.00
товари, роботи, послуги	1615	13 220 201.00	18 232 757.00
розрахунками з бюджетом	1620	681 239.00	471 262.00

у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	80 521.00
розрахунками зі страхування	1625	93 539.00	148 652.00
розрахунками з оплати праці	1630	452 264.00	627 523.00
за одержаними авансами	1635	41 006.00	116 815.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 481 022.00	1 242 029.00
із внутрішніх розрахунків	1645	2 249.00	4 363.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	760 040.00	1 292 167.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 526 191.00	9 284 721.00
Усього за розділом III	1695	27 241 112.00	34 285 683.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	41 080 714.00	47 487 936.00

Додаток Д

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТЬ-МАРКЕТ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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	181 089 665.00	148 332 869.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	133 239 848.00	110 721 024.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	47 849 817.00	37 611 845.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 125 906.00	1 196 654.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	23 972 873.00	11 026 796.00
Витрати на збут	2150	23 012 908.00	22 040 993.00
Інші операційні витрати	2180	1 386 650.00	1 115 154.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	603 292.00	4 625 556.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	914 341.00	409 851.00
Інші доходи	2240	6.00	6.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 708 397.00	1 648 708.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	20 021.00	29 941.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		3 356 764.00
збиток	2295	210 779.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-239 620.00	-829 074.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		2 527 690.00
збиток	2355	450 399.00	
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
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-450 399.00	2 527 690.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	291 028.00	274 256.00
Витрати на оплату праці	2505	29 231 586.00	16 017 786.00

Відрахування на соціальні заходи	2510	1 926 107.00	1 791 658.00
Амортизація	2515	4 134 481.00	3 162 392.00
Інші операційні витрати	2520	14 517 647.00	14 615 500.00
Разом	2550	50 100 849.00	35 861 592.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Е

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТЬ-МАРКЕТ

Фінансова звітність за 2024 рік

Дата звіту

28.02.25

Період
Бухгалтер
КАТОТТГ
Кількість працівників

2024 рік, 12 міс
Бобров О.С.
UA12020010010639502
46084

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	57 676.00	151 490.00
первісна вартість	1001	285 827.00	404 045.00
накопичена амортизація	1002	228 151.00	252 555.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 780 720.00	1 934 406.00
Основні засоби	1010	22 365 282.00	25 308 189.00
первісна вартість	1011	45 619 098.00	52 494 015.00
знос	1012	23 253 816.00	27 185 826.00
Інвестиційна нерухомість	1015	195 327.00	194 594.00
первісна вартість	1016	597 247.00	605 757.00
знос	1017	401 920.00	411 163.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 485.00	2 131.00
Відстрочені податкові активи	1045	234 035.00	216 189.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	24 635 585.00	27 807 059.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 370 136.00	10 671 534.00
Виробничі запаси	1101	116 723.00	371 839.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	

Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	8 253 413.00	10 299 694.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 705.00	1 800.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	419 864.00	451 327.00
з бюджетом	1135	160 290.00	115 589.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	355 841.00	585 373.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 343.00	4 428.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 515 622.00	14 884 161.00
Готівка	1166	393 483.00	460 239.00
Рахунки в банках	1167	13 122 139.00	14 423 922.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	22 832 801.00	26 714 212.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	19 550.00	9 126.00
Баланс	1300	47 487 936.00	54 530 397.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	

Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 519 921.00	5 259 295.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 529 851.00	5 269 225.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 672 402.00	9 109 090.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 672 402.00	9 109 090.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 865 394.00	2 905 421.00
товари, роботи, послуги	1615	18 232 757.00	22 375 287.00
розрахунками з бюджетом	1620	471 262.00	1 385 480.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	80 521.00	436 502.00
розрахунками зі страхування	1625	148 652.00	203 353.00

розрахунками з оплати праці	1630	627 523.00	886 083.00
за одержаними авансами	1635	116 815.00	139 721.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 242 029.00	99 991.00
із внутрішніх розрахунків	1645	4 363.00	5 394.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 292 167.00	1 268 377.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	9 284 721.00	10 882 975.00
Усього за розділом III	1695	34 285 683.00	40 152 082.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	47 487 936.00	54 530 397.00

Додаток Ж

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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	208 905 300.00	181 089 665.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	152 634 904.00	133 239 848.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	56 270 396.00	47 849 817.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 349 664.00	1 125 906.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	21 255 540.00	23 972 873.00
Витрати на збут	2150	28 844 969.00	23 012 908.00
Інші операційні витрати	2180	2 340 246.00	1 386 650.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 179 305.00	603 292.00

Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	905 862.00	914 341.00
Інші доходи	2240	4.00	6.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 853 781.00	1 708 397.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	86 714.00	20 021.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 144 676.00	
збиток	2295		210 779.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 045 302.00	-239 620.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 099 374.00	
збиток	2355		450 399.00
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
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 099 374.00	-450 399.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	517 139.00	291 028.00
Витрати на оплату праці	2505	28 790 480.00	29 231 586.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 669 669.00	1 926 107.00

Амортизація	2515	4 303 821.00	4 134 481.00
Інші операційні витрати	2520	18 099 856.00	14 517 647.00
Разом	2550	54 380 965.00	50 100 849.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00