

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки і управління**

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ

**ХРАБАТИН Руслан Васильович**

Вдосконалення управління складською діяльністю підприємства /  
Improvement of management of warehouse activities of the enterprise

спеціальність 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНмі-21  
Р.В. Храбатин

---

Науковий керівник  
д.е.н., професор, Р.Я. Баран

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.  
Зав. кафедри  
\_\_\_\_\_ І. М. Білецька

Івано-Франківськ - 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Складське господарство підприємства: цілі, завдання, функції .....	7
1.2. Класифікація складів та основи складської діяльності .....	14
1.3. Управління складською діяльністю та її ефективність .....	21
Висновки до розділу 1 .....	25
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕЛКОМ» ТА ЇЇ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА .....	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Інтелком».....	27
2.2. Аналіз макро- та мікро-середовища ТОВ «Інтелком» .....	36
2.3. Характеристика системи управління складською діяльністю ТОВ «Інтелком» .....	44
Висновки до розділу 2 .....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	51
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення процесів складської діяльності ТОВ «Інтелком» .....	51
3.2. Сучасні підходи до підвищення ефективності управління складською діяльністю .....	62
Висновки до розділу 3 .....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТОК.....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні економічні умови зумовлюють особливу актуальність питань удосконалення управління складським господарством, логістичною діяльністю та транспортними потоками підприємств. Успішна діяльність будь-якого підприємства, що надає послуги складу, неможлива без постійного аналізу ринку, для більш повного задоволення потреб замовників складських послуг.

Складське господарство є складовою виробничої інфраструктури та має тісні взаємозв'язки зі всіма господарськими та виробничими процесами на підприємстві. В умовах конкурентної боротьби навіть незначні відхилення у функціонуванні складської мережі можуть негативно позначитися на виробничому процесі.

Процес управління складським господарством можна розглядати як на макро-, так і мікро- рівні. До макрорівня належать питання раціонального управління складським комплексом країни загалом. На мікрорівні вирішуються питання щодо вдосконалення системи управління складським господарством у рамках окремого підприємства чи його структурного підрозділу.

Основними чинниками, що сприяють розвитку складського управління, є: зростаючі вимоги до обслуговування клієнтів; підвищення значущості складського сервісу (з точки зору надійності, якості, часу); зростаючі витрати дистрибуції; раціоналізація процесу управління запасами; впровадження інформаційних технологій.

Для більшості підприємств складська діяльність є обслуговуючим видом діяльності, що дозволяє здійснити координацію та вирівнювання попиту та пропозиції за рахунок формування поточних, страхових та сезонних запасів продукції чи матеріалів й сировини, а також задовольнити споживчий попит

Таким чином, актуальність теми дослідження пов'язана з необхідністю дослідження заходів щодо управління складським господарством та підвищення ефективності діяльності складського господарства підприємства.

**Огляд літератури з теми дослідження.** Значний внесок у теорію, пов'язану з функціонуванням складського господарства підприємства та управління ним, зробили вітчизняні та зарубіжні економісти, серед яких А. Бакута, Д. Бауерсокс, М. Бодрецький, О. Горбенко, Д. Дорошкевич, Т. Дудар, А. Кальченко, С. Качуровський, В. Козик, І. Козловський, М. Де Костер., Крикавський Є., Н. Мащак, О. Осетинський, О. Петренко, О. Петухова, В. Севрюк, Я. Співак, Дж. Сток, В. Струнін, Н. Тюріна, Н. Фабер, В. Фалович, М. Хассан, І. Хобрік, В. Щербина, Н. Якименко, В. Янковська та багато інших.

Однак, окремі питання потребують додаткових досліджень. Так, недостатньо уваги приділено ролі складської діяльності в контексті підвищення ефективності управління нею.

**Мета** дипломної роботи полягає в дослідженні теоретичних підходів щодо управління складською діяльністю підприємства і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління складською діяльністю ТОВ «Інтелком».

Дана мета визначила необхідність постановки та вирішення таких основних завдань:

- проаналізувати цілі, завдання та функції складського господарства підприємства;
- проаналізувати класифікацію складів та основи складської діяльності;
- проаналізувати управління складською діяльністю та її ефективність;
- дати загальну характеристику ТОВ «Інтелком»;
- провести аналіз макро- та мікро-середовища ТОВ «Інтелком»;
- дати характеристику системи управління складською діяльністю ТОВ «Інтелком»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів складської діяльності ТОВ «Інтелком»;
- визначити сучасні підходи до підвищення ефективності управління складською діяльністю.

**Об'єктом дослідження** є складська діяльність ТОВ «Інтелком».

**Предметом дослідження** є система управління складською діяльністю ТОВ «Інтелком».

**Наукова новизна** проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- систематизовано завдання та функції складів;
- уточнено класифікацію основних видів складів та їх призначення;
- визначено сучасні підходи до підвищення ефективності управління складською діяльністю.

**Методологія дослідження.** Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи є наукові теоретичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених із проблем управління складською діяльністю. При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробці й аналізі інформації використовувалися наступні методи: загальнонаукові: аналіз і синтез; системний і комплексний підходи; розрахунково-аналітичні; систематизації; класифікації; статистичні; комплексні; метод анкетного опитування; метод порівнянь; метод експертних оцінок тощо.

**Інформаційна база роботи.** Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених в сфері управління складською діяльністю, організаційно-методична та фінансова документація ТОВ «Інтелком», дані з сайту підприємства, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали оприлюднені у друкованій формі й у мережі Інтернет.

**Практичне значення** проведеного дослідження полягає в тому, що на основі теоретичного аналізу функціонування складського господарства запропоновані підходи щодо впровадження в практику діяльності ТОВ «Інтелком» рекомендацій щодо вдосконалення його складської діяльності, які сприятимуть зростанню ефективності його діяльності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня

2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Загальний обсяг роботи складає 76 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 20 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел із 51 найменування та 1 додаток.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Складське господарство підприємства: цілі, завдання, функції

Склади в сучасних умовах господарювання набирають щоразу більшої ваги. Слід відзначити, що це стосується як торгівельних, так і виробничих компаній. Так, щодо перших завданням підприємця ж продаж товару, з найповнішим задоволенням потреб покупця, мінімізацією витрат, пов'язаних зі транспортуванням, зберіганням та іншими логістичними операціями, з метою одержання максимального прибутку. Розглядаючи ланцюг поставки від точки А до точки В, стає зрозумілою вся логістична система, яка ґрунтується на діяльності складів, постачальників та транспортних засобів, що забезпечують переміщення товарів.

У великих та зростаючих компаніях все частіше виникає попит на володіння власними складськими приміщеннями. Вони розширюють географію продажів та водночас прагнуть забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Дрібні компанії, навпаки, усе частіше нахиляються до можливості розміщення свого товару на складах партнерських компаній або спеціалізованих постачальників послуг зі складування. Це означає, що вони передають логістичні процеси на аутсорсинг. Вибір аутсорсингу пояснюється тим, що управління складом не є їхньою основною діяльністю. Це звичайно не стосується невеликих складів на самому підприємстві.

Складське господарство підприємства є елементом функціонування усієї його логістичної системи. Наявність спеціальної інфраструктури у межах певної такої системи є необхідною умовою реалізації переміщення певної продукції, яка придатна для утримання цієї продукції в певній кількості, а уся діяльність відбувається на складах.

Складське господарство включає сукупність будівель та об'єктів, які охоплюють різні компоненти: устаткування для пакування та розпакування, системи охоронної сигналізації, механізми для вивантаження та завантаження товарів, пристрої для переміщення, організації та підготовки товарів до відвантаження, контейнери для зберігання товарів, ваги та вимірювальні пристрої, засоби для маркування, протипожежне обладнання, комп'ютерні системи для управління рухом, контролю, обліку та регулювання запасів, а також системи стелажів для організації зберігання товарів.

Хоча поняття «склад» є ніби й тривіальним і чітко зрозумілим поняттям, однак, насправді існує кілька підходів до розуміння даного терміну.

Відповідно до першого терміну науковці розглядають склад як певне місце, споруду. Слово «склад», на відміну від багатьох інших економічних термінів має українське походження та пов'язане з дієсловом «складати», «складувати» і є синонімом слова «комора». Це слово також активно використовується в інших слов'янських мовах з подібним значенням. Наприклад, польське «skład» також має значення «склад», «магазин», «зберігання». В історичному контексті, слово «склад» почало використовуватися для позначення місця, де різні речі або матеріали «складаються» разом для зберігання, подальшого використання або відвантаження.

У Вільній енциклопедії трактують склад як «обладнане місце, приміщення або споруда, інфраструктура, різноманітне обладнання та внутрішня транспортна система, яка застосовується для прийому, розміщення та зберігання матеріальних цінностей, підготовки їх до споживання та видачі споживачу» [28]. За визначенням М. Хассана склад є «комерційною будівлею, яка використовується для буферизації продуктів та матеріалів» [48].

А. Кальченко розглядає склад як «спеціальне стаціонарне чи пересувне приміщення або інше місце зосередження матеріальних цінностей. Він забезпечує необхідний ступінь їх збереження, як правило, обладнаний



власними чи обслуговується залученими засобами механізації (автоматизації) робіт» [12].

Фахівці Міжнародної консалтингової компанії Knight Frank розглядають склад як «нежитлове приміщення, призначене для зберігання сировини, продукції, товарів та інших вантажів, що забезпечує дотримання необхідних умов зберігання та оснащене обладнанням для зберігання та зручними для розвантаження-навантаження конструкціями та спорудами» [32].

Іншим підходом до визначення складу є його розгляд як частини логістичної системи компанії. Так, Дж. Сток та Д. Ламберт розглядають склад як «частину логістичної системи компанії, яка призначена для зберігання продуктів, включаючи сировину і матеріали, деталі, незавершену та готову продукцію, як в місцях виробництва та споживання, так і між даними точками» [51].

Вітчизняний науковець Є. Крикавський розглядає склад як ланку «логістичного процесу, організаційно-функціональна структура, що здійснює складування матеріальних благ (запасів), які тимчасово вилучені з ужитку, розпоряджається для цього простором, а також технічними засобами, які призначені для руху запасів, їх обслуговування, а також підтримування певного стану запасів» [18, с. 57].

В даному контексті В. Щербина та О. Борщенко відзначають, що складська логістика – «це організація, проектування та управління складами, її завдання та функції полягають у швидкому та своєчасному пересуванні і доставці вантажів до місця призначення. Для того, щоб це здійснювати, необхідно мати сучасну і надійну інфраструктуру у вигляді правильно обладнаного складського комплексу» [36, с. 40].

Таким чином, склад є одним із основних елементів логістичної системи підприємства, її інтегрованою складовою. Ми розглядатимемо склад як спеціальне приміщення, призначене для зберігання чогось, наприклад, матеріалів, сировини, обладнання, готової продукції тощо. Склад, що розглядається як частина логістичної системи, є технічною спорудою, до складу

якої входять взаємозалежні частини, які виконують кілька функцій: зберігання запасів; зміна інтенсивності матеріальних потоків та асортименту залежно від попиту; юнітизація; надання послуг.

Логістична система - це економічна система, яка реалізує єдиний процес із системи взаємопов'язаних елементів, спрямованих на регулювання матеріальних потоків відповідно до цілей, потреб і завдань організації. Склад є невід'ємною частиною логістичної системи, де матеріальні потоки перетинаються. Крім того, склад включає в себе складське устаткування та важливі елементи управління, що визначають його технічну та організаційну складність. Цей об'єкт виступає як технічна інфраструктура для важливих етапів логістичної системи. Склади призначені для тимчасового зберігання матеріальних цінностей, зокрема комплектуючих та готової продукції, з метою подальшого відвантаження до кінцевих споживачів або для виробництва.

Функції складів не обмежуються тільки зберіганням товарів, а також включають надання споживачам різних складських послуг, таких як формування асортименту для ринку, оптимальний розподіл запасів до місць споживання та збирання змішаних вантажів для відправлення. Це робить склад важливою ланкою в логістичній системі, де можна виявити стратегічні переваги - як сервісні, так і економічні.

Склади відіграють свою роль на початку і в кінці матеріальних потоків, кожен з яких виконує свої власні функції. Для виробництва товарів спочатку потрібно видобути сировину, з якої виготовляють матеріали, а потім - саму продукцію. Для кожного етапу існують спеціалізовані склади: постачальницькі (забезпечують сировиною), виробничі (виготовляють готову продукцію), розподільні (доставляють до кінцевого споживача). Постачальники надають сировину на початку матеріального потоку, яка перетворюється на готову продукцію на виробничих складах. Після цього готовий товар може надійти на склад готової продукції або на склад інструментів, де зберігаються виробничі інструменти. Готовий товар рухається на різні склади для подальшого збуту: на оптовий, роздрібний та кінцевий споживачів.

Таким чином, склади відіграють важливу роль у матеріальних потоках від початку до кінця логістичної системи, сприяючи виробництву, зберіганню та реалізації товарів.

З огляду на це, складські господарства підприємства утворюються для прийому матеріального потоку з одними нормами, і в процесі переробки на виході утворюються вже інші матеріальні потоки з іншими нормами, які вже розподілятимуться між споживачами.

Призначенням складів із матеріальними потоками є:

- забезпечення стійкого запасу сировини, матеріалів, палива, готових виробів тощо, для незавершеного циклу постачання та задоволення потреб споживачів;
- забезпечення безпеки всіх цінностей, що перебувають на складі, та забезпечення їх захисту;
- організація ефективних внутрішньоскладських та завантажувальних робіт з витратами на засоби та працю на мінімальному рівні;
- раціональне використання обсягів та площ складу та оптимальне використання внутрішнього обладнання;
- підготовка необхідних матеріальних ресурсів перед виробництвом;
- централізована доставка продукції та матеріалів до точок споживання;
- своєчасне виявлення та оптимізація надлишкових матеріальних цінностей, які не використовуються для господарських потреб;
- підтримка актуальної інформації про наявність запасів, їх надходження та витрати;
- сприяння точній витраті матеріалів відповідно до встановлених норм та оптимізація використання відходів та тари.

Для забезпечення ефективної діяльності на складі, необхідно дотримуватись низки принципів, серед яких: оптимальність планування складського простору, ритмічність виконання розвантажувально-вантажних операцій, дотримання принципу наскрізного вантажопотоку. В. Щербина та О. Борщенко в якості головного принципу створення системи складування

визначають «індивідуальне рішення з урахуванням усіх факторів та забезпечення економічного успіху функціонування складу» [36, с. 40].

Основною метою створення складського господарства є забезпечення ефективного зберігання матеріальних цінностей та їх оптимального обігу в рамках основного виробництва.

Склади є ключовими складовими елементами логістичної системи. Основні завдання складів включають:

- організацію належного постачання виробництва необхідними матеріальними ресурсами;
- забезпечення збереження матеріальних цінностей;
- мінімізацію витрат, пов'язаних з проведенням складських операцій;
- визначення оптимальної кількості та розташування складських пунктів на підприємстві;
- розрахунок необхідної площі для складських потреб та побудова зручних складських приміщень;
- своєчасне оснащення складів механізмами для завантаження та розвантаження, стелажамі, засобами вимірювання та вагів;
- організацію відділень заготівлі.

Для досягнення вказаної мети склади повинні виконувати наступні функції:

- забезпечення запасів матеріальних ресурсів та їх регулярне постачання всім споживачам;
- гарантування збереження матеріальних цінностей;
- раціональна організація вантажно-розвантажувальних та складських операцій з мінімальними витратами на працю та ресурси;
- ефективне використання приміщень та обладнання складів;
- підготовка матеріальних ресурсів до виробництва;
- організація доставки матеріалів до точок споживання;
- забезпечення інформацією про запаси, їх прихід та витрати.

Розглянемо функції складів детальніше:

1) Зберігання: склади надають місце для зберігання товарів, поки вони не будуть готові до розподілу чи продажу. Це дає змогу забезпечити наявність товарів, коли вони потрібні покупцям, і допомагає запобігти браку чи відсутності запасів.

2) Управління запасами: склади допомагають керувати рівнями запасів, надаючи централізоване місце для відстеження та моніторингу рівня запасів. Це допомагає компаніям підтримувати оптимальні рівні запасів та уникати затоварювання чи дефіциту.

3) Консолідація замовлень: склади дозволяють підприємствам об'єднувати замовлення від кількох постачальників чи виробників до однієї партії. Це може допомогти знизити транспортні витрати та підвищити ефективність ланцюжка поставок.

4) Транспортування: склади часто розміщуються поруч із транспортними вузлами, скеред яких порти, аеропорти чи залізничні термінали, що спрощує переміщення товарів зі складу до кінцевого пункту призначення.

5) Додаткові послуги: склади також можуть надавати додаткові послуги, серед яких упаковка, маркування та контроль якості. Це може допомогти покращити якість товарів та зробити їх більш привабливими для покупців.

У таблиці 1.1 наведено взаємозалежність завдань та функцій складу.

Таблиця 1.1

#### Завдання та функції складу

№	Завдання	Функції
1	Зберігання, прийом, облік та відвантаження готового товару	- приймання, розсортування та комплектація готової продукції; - встановлення потреби в механізованих вантажних складських площах; - підготовка звітів про обсяги продукції
2	Формування умов для збереження товарів, що знаходяться на тимчасовому зберіганні	- організація внутрішнього транспортування, раціонального зберігання, підготовки та пакування товарів до відправки; - забезпечення безпеки товару; - підготовка документів про стан запасів продукції на складі; - складання документів (довідок, актів, листування, відомостей) про псування товарів; - забезпечення належного рівня автоматизації та механізації транспортно-складських переміщень, використання інформаційних систем (ІС)

№	Завдання	Функції
3	Облік та проведення інвентаризації товарів, що знаходяться на тимчасовому зберіганні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення обліку товарів на складі;</li> <li>- формування складських книг, прибуткових та видаткових накладних, карток, описів, ордерів з обліку витрат, приходу, наявності та залишків товару на складі;</li> <li>- облік виконання замовлень із розвантаження та відвантаження товарів;</li> <li>- формування звітів про завантаження складських площ</li> </ul>

Складська логістика виконує функції та завдання, що сприяють перерозподілу матеріальних, фінансових, інформаційних та транспортних потоків всередині підприємства. Це дозволяє впроваджувати заходи для оптимізації цих процесів.

Отже, структурні елементи складського господарства виникають на різних етапах виробництва та руху вантажів, забезпечуючи своєчасне забезпечення комерційних та виробничих підрозділів матеріальними ресурсами відповідно до ринкових або внутрішніх потреб. Також склади використовуються для тимчасового накопичення товарів. У процесі обробки та зберігання матеріальні потоки входять з одними характеристиками, а виходять з іншими. Ця особливість визначає важливість різноманітних типів складів, які мають вагомую роль у функціонуванні логістичної системи.

## 1.2. Класифікація складів та основи складської діяльності

Складська діяльність є важливим елементом логістичного ланцюга постачання, який включає в себе всі кроки від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Ефективне управління складською діяльністю допомагає забезпечити своєчасну поставку товарів, знизити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Складська діяльність - це комплекс процесів та операцій, пов'язаних з утриманням, зберіганням, обробкою та рухом товарів на складі протягом їх життєвого циклу в організації. Ця діяльність включає в себе ряд дій,

спрямованих на ефективне управління запасами товарів для забезпечення вчасної поставки та задоволення потреб клієнтів.

Складська діяльність характеризує рівень економічних та техніко-технологічних показників підприємства, які використовуються для оптимального функціонування складів та аналізу його ефективності. Система даних показників ділиться на дві групи, що характеризують – інтенсивність та раціональність використання складських та виробничих площ, а також інтенсивність роботи виробничих накопичувачів та складських приміщень.

Розглянемо порядок основних операцій, які відбуваються на складі (рисунок 1.1).

Основні аспекти складської діяльності включають:

- Приймання товарів: Оцінка та перевірка якості товарів при надходженні на склад, фіксація кількості та характеристик товарів.
- Розміщення товарів: Організація фізичного простору складу, оптимальне розміщення товарів з урахуванням їх характеристик та попиту.
- Зберігання: Забезпечення відповідних умов зберігання для збереження якості товарів (температура, вологість, освітлення тощо).
- Комісіонування: Відбір товарів зі складу для виконання замовлень клієнтів або для внутрішнього використання.
- Упаковка та маркування: Підготовка товарів до відвантаження або внутрішнього переміщення шляхом упаковки, маркування та підготовки документації.
- Відвантаження: Організація процесу відвантаження товарів зі складу до клієнтів або в інші місця призначення.
- Інвентаризація: Регулярний перевірка та облік фактичних залишків товарів на складі для порівняння з обліковими даними.
- Управління запасами: Визначення оптимальних рівнів запасів, мінімізація надлишкових запасів та запобігання дефіциту товарів.

- Використання технологій: Впровадження інформаційних систем для ведення обліку товарів, автоматизації процесів та підвищення ефективності складської діяльності.
- Аналіз та вдосконалення: Аналіз ефективності процесів складської діяльності для виявлення можливостей вдосконалення та оптимізації.

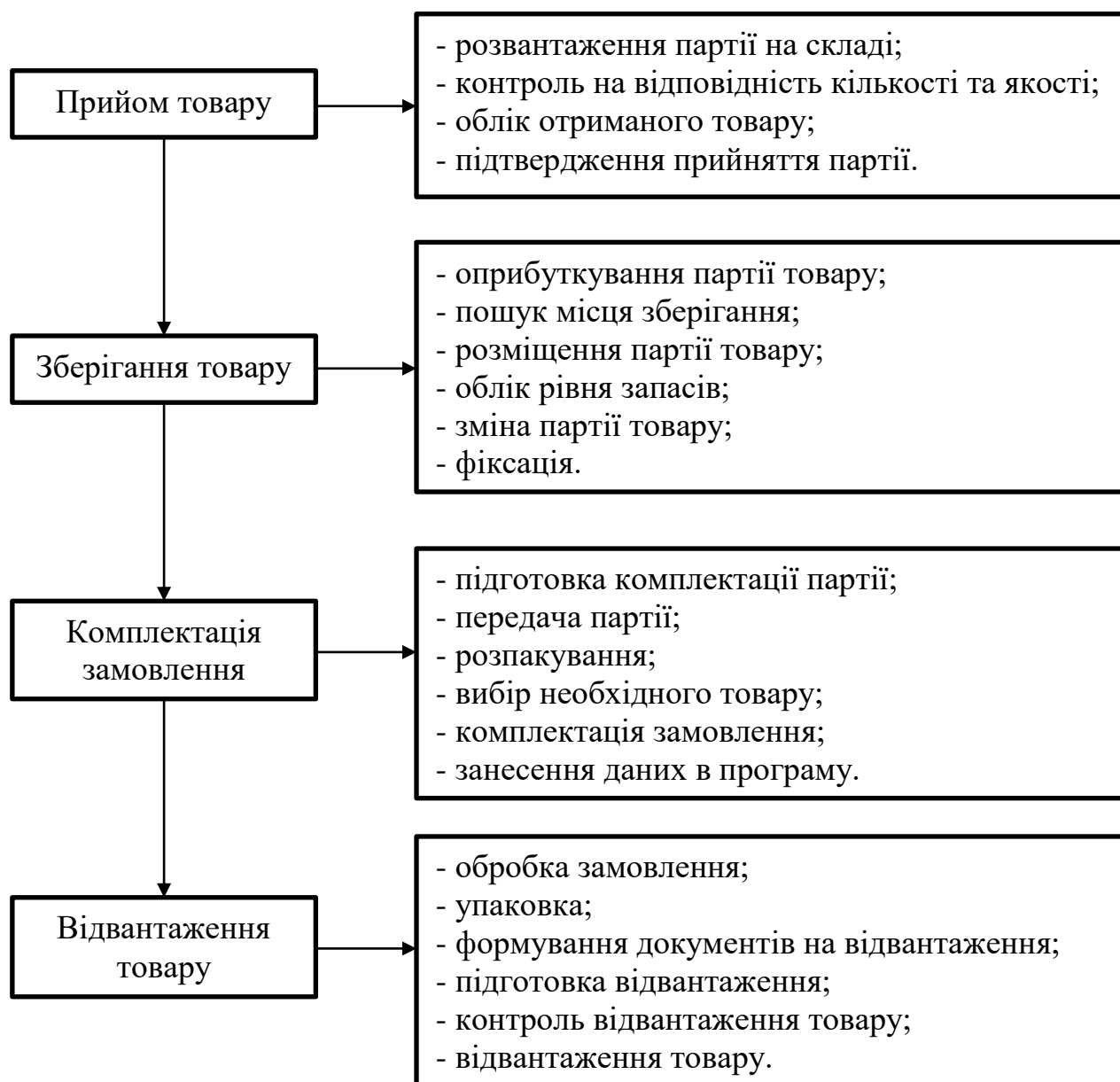


Рис. 1.1. Основні операції в складській діяльності

Відповідно до згаданих нами підходів розуміння складу він стосується великої будівлі чи об'єкту, де товари або продукти зберігаються і обробляються. Також складування є невід'ємною частиною процесів логістики



та управління ланцюжками поставок, де воно забезпечує збереження товарів доти, доки вони не будуть готові до розподілу чи продажу. Складування включає отримання, зберігання та відправлення товарів, а також різні види діяльності, такі як упаковка, сортування, маркування та управління запасами.

Розрізняють такі види складських приміщень:

1. Приватні склади. Це склади, які належать та керуються певною компанією для зберігання власної продукції. Ці склади використовуються для тривалого зберігання та розподілу продукції і зазвичай розташовуються поруч із виробничим підрозділом компанії.

2. Склади загального користування. Такі склади пропонують послуги зберігання та інші супутні послуги декільком компаніям. Ці склади зазвичай управляються сторонніми постачальниками логістичних послуг та пропонують спільний простір для зберігання різних підприємств.

3. Митні склади. Товари зберігаються на митному складі без сплати ввізного мита та податків доти, доки вони не будуть готові до реалізації. Ці склади використовуються для тимчасового зберігання товарів перед експортом або продажем на місцевому ринку.

4. Автоматизовані склади. В них зберігання та переміщення товарів керується автоматизованими системами, такими як конвеєрні стрічки та комп'ютеризовані системи. Ці склади використовуються для оптимізації зберігання та обробки товарів та підвищення ефективності.

5. Холодильні склади. На таких об'єктах зберігаються товари, які вимагають зберігання з регульованою температурою, таких як товари, що швидко псуються, і фармацевтичні препарати. Ці склади обладнані холодильними установками для підтримання необхідного рівня температури й вологості.

Як приклади центрів складського зберігання можна навести:

- ✚ розподільні центри – великі склади для зберігання товарів та їх сортування для розподілу роздрібним продавцям або безпосередньо покупцям;

- ✚ холодильні склади – спеціально спроектовані склади для зберігання товарів, що швидко псуються, таких як свіжі продукти, заморожені продукти та фармацевтичні препарати;
- ✚ крос-докінг – призначені для переміщення товарів безпосередньо з вантажівок, що прибувають, у від'їжджаючий транспорт без зберігання;
- ✚ склади для електронної комерції – склади, які обробляють онлайн-замовлення, упаковують та надсилають товари безпосередньо клієнтам;
- ✚ виробничі склади – призначені для реалізації виробничих операцій, які використовують дані приміщення для зберігання сировини, незавершеного виробництва та готової продукції.

Узагальнюючи види складів та їх призначення, пропонуємо навести їх у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

#### Основні види складів та їх призначення

Назва	Призначення
Виробничий склад	Має широку сферу застосування, переважно на таких складах зберігаються напівфабрикати, комплектуючі, сировина, готова продукція
Транзитно-перевалочний склад	Призначений для зберігання товару протягом невеликого проміжку часу. Оскільки, цей склад є перевалочним, вантаж залишається на зберіганні, поки не подадуть інший вид транспорту. Базуються такі склади найчастіше при портах, в аеропортах, на залізничних станціях тощо
Митний склад	Призначений для зберігання продукції, яка чекає на пропуск митницею в країну (пункт призначення товару). Склади перебувають під контролем. Вантаж на митному складі зберігатиметься протягом певного терміну
Склад сезонного зберігання	Служить для складування продукції, що має сезонний характер
Склад резервний	Потрібний для тривалого планового зберігання
Склад оптовий, розподільний	Необхідний для загального зберігання великої кількості продукції, що надходить від виробників, які займаються оптовою торгівлею. Далі відбувається розподіл товаропровідних мереж
Склад комерційний	Власник складу надає послуги із зберігання продукції
Склад роздрібний	Є місцем зберігання продукції торгових компаній

Ми вже визначали функції складського господарства. Трьома основними з них є:

1. Зберігання. Основна функція складу — зберігати товари та продукти до того часу, коли вони комусь не стануть потрібні. Дана функція передбачає як короткострокове, так і довгострокове зберігання товарів. Дизайнери створюють склади для розміщення різних типів продуктів і вимог до їх зберігання, таких як зберігання продуктів, що швидко псуються, з регульованою температурою.

2. Обробка. Склади також можуть забезпечувати обробку товарів й продуктів. Дана функція передбачає отримання, перевірку та організацію товарів після їх потрапляння на склад. Також при необхідності це можуть бути процеси комплектації, упаковки та відправки. Обробка також передбачає підтримку точності інвентаризації та забезпечення ефективного зберігання й пошуку товарів.

3. Транспортування. Склади також фактично є транспортними вузлами, оскільки часто їх розташовують в районах, які легко доступні для транспортних мереж. Це дозволяє легко і ефективно переміщувати товари на склад і, відповідно, з нього. Крім того, окремі склади пропонують транспортні послуги для переміщення товарів зі складу до кінцевого пункту призначення.

Дослідження функцій складів дає змогу визначити сутнісне розуміння складської діяльності. О. Петренко та Д. Сичков складську діяльність трактують як «діяльність, яка передбачає здійснення операцій із зберігання, переробки та відвантаження матеріальних цінностей, забезпечення взаємозв'язку роботи складу зі службами, які забезпечують постачання, транспортування та відправлення матеріальних цінностей зі складу, а також утримання в належному стані складських приміщень та обладнання» [22].

Управління складом включає різні дії, серед яких отримання і відправка товарів, управління запасами, контроль якості і комплектація замовлень. Належна практика управління складом має важливе значення для забезпечення збереження товарів та запобігання їх пошкодженню чи втраті під час зберігання й транспортування.

Розташування складу має вирішальне значення - він повинен бути легко доступним та близьким до транспортних шляхів. Складські витрати включають, серед іншого, оренду, оплату праці, страхування та технічне обслуговування. Для підвищення ефективності складських операцій в даний час використовуються передові технології, серед як автоматизація, робототехніка та штучний інтелект (AI). Складування є важливим компонентом процесу управління ланцюжком поставок, який включає зберігання та управління товарами.

Існує кілька принципів складського зберігання, які допомагають забезпечити ефективність та результативність управління складською діяльністю. Ці принципи включають:

1. Ефективне використання простору має вирішальне значення для мінімізації витрат та збільшення місткості складських приміщень. Це включає оптимізацію використання вертикального простору, впровадження стелажних систем і використання автоматизованих систем зберігання і пошуку.

2. Правильна організація товарів складі необхідна для ефективного управління запасами і виконання замовлень. Це включає використання маркування, вивісок і стратегій розміщення товарів, щоб гарантувати, що їх можна буде легко знайти і отримати.

3. Безпека є головним пріоритетом на складі для запобігання нещасним випадкам та травмам. Це включає впровадження протоколів та процедур безпеки, надання обладнання для забезпечення безпеки та навчання всіх співробітників методам безпеки.

4. Складування передбачає зберігання цінних товарів, тому безпека важлива для запобігання крадіжкам, пошкодженням чи втратам. Це включає реалізацію заходів безпеки, серед яких камери спостереження, контроль доступу та системи сигналізації.

5. Ефективність. Складські операції слід планувати так, щоб оптимізувати ефективність та продуктивність. Це включає оптимізацію процесів, мінімізацію

відходів і використання технологій автоматизації складських завдань, де це є можливим.

6. Гнучкість. Слід проектувати складські операції так, щоб вони були гнучкими і адаптованими до потреб бізнесу, що змінюються. Це включає можливість збільшувати чи зменшувати масштаб у міру необхідності, а також враховувати зміни в асортименті продукції або обсязі замовлення.

Таким чином, проведений аналіз класифікація складів показав їх велику різноманітність і можливості використання різних складів підприємством в різних ситуаціях. Аналіз основ складської діяльності підприємства також показав необхідність управління нею для підвищення її ефективності.

### **1.3. Управління складською діяльністю та її ефективність**

Управління складською діяльністю (або управління складом) є комплексом заходів та стратегій, які спрямовані на ефективне планування, контроль та оптимізацію всіх процесів, пов'язаних з утриманням та використанням товарних запасів на складі. Головною метою управління складською діяльністю є забезпечення належного рівня наявності товарів для задоволення потреб клієнтів, одночасно уникаючи надмірних запасів, які можуть спричинити збитки через витрати на зберігання, псування, зістарювання товарів та інші чинники.

До основних аспектів управління складською діяльністю належать [17, 32]:

1. Планування запасів. Воно передбачає визначення оптимальних рівнів запасів для кожного типу товару, враховуючи попит, прогнози продажів, час поставки та інші чинники.

2. Зберігання. Воно передбачає організацію фізичного простору складу, раціональне розміщення товарів, враховуючи характеристики товарів та забезпечення швидкого доступу до них.

3. Управління попитом. Воно передбачає відстежування змін в попиті та аналіз продажів для корекції рівнів запасів.

4. Контроль якості. Він передбачає перевірку якості та стану товарів при надходженні на склад, а також в ході зберігання.

5. Обробка замовлень. Вона передбачає ефективне виконання замовлень клієнтів, включаючи підготовку товарів до відвантаження.

6. Мінімізація затрат. Вона передбачає Оптимізація процесів для зниження витрат на зберігання, обробку та транспортування товарів.

7. Використання сучасних технологій. Реалізується через впровадження сучасних інформаційних систем та технологій (наприклад, систем управління складом, автоматизованих систем ідентифікації) для покращення ефективності складської діяльності.

8. Оптимізація ланцюга постачання. Забезпечує співпрацю зі постачальниками та партнерами для забезпечення своєчасної поставки товарів та мінімізації затримок.

9. Аналіз і удосконалення. Реалізується через постійний моніторинг та аналіз ефективності процесів управління складом для виявлення можливостей вдосконалення.

Ефективне управління складською діяльністю допомагає підвищити ефективність бізнесу, знизити затрати та забезпечити якісне обслуговування клієнтів.

Показники ефективності управління складською діяльністю підприємства можна розділити на шість груп (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Показники ефективності управління складською діяльністю підприємства

<b>Чинники</b>	<b>Показники</b>
Показники, що характеризують рівень задоволення запитів споживачів	1) кількість повернень; 2) повнота задоволення замовлення; 3) кількість претензій клієнтів; 4) помилки при виконанні замовлень

<b>Чинники</b>	<b>Показники</b>
Показники, що характеризують якість роботи складу	1) точність підтримки рівнів запасів; 2) кількість затримок відвантаження партій товарів; 3) кількість претензій клієнтів
Показники тривалості виконання	1) час витрачений на виконання замовлення; 2) час витрачений на обробку замовлення; 3) час витрачений на доставку вантажів; 4) час витрачений на підготовку та комплектацію замовлення
Показники витрат	1) витрати на утримання запасів; 2) витрати на внутрішньоскладську діяльність; 3) витрати на зберігання та вантажообробку; 4) витрати на комплектування
Фінансово-економічні показники	1) коефіцієнт використання обсягу складу; 2) витрати на одиницю товарообігу за одиницю часу; 3) оборотність середнього запасу
Показники ефективності використання площі складу	1) місткість складу; 2) коефіцієнт використання складської площі; 3) коефіцієнт використання обсягу складу; 4) вантажонапруженість

Складено за [6, 38]

До основних показників ефективності функціонування складу належать такі показники [37].

1) Коефіцієнт використання площі складу

Даний показник «застосовують для оцінки ефективності планування складу» [37]. Для його розрахунку «необхідно знати площу корисного завантаження та загальну площу приміщення» [37].

$$K_{пл} = \frac{П_{кз}}{П_{заг}} * 100, \quad (1.1)$$

$П_{кз}$  — площа корисного завантаження;

$П_{заг}$  — загальна площа приміщення

2) Коефіцієнт використовуваного об'єму складу

Даний показник демонструє ефективність використання вертикального простору системи зберігання на полицях. Для його розрахунку потрібно знати зайнята площу складу і висоту системи зберігання на полицях, а також загальну площу і висоту приміщення.

$$K_{об} = \frac{P_{зай} * V_{ст}}{P_{заг} * V_{заг}} * 100, \quad (1.2)$$

$P_{зай}$  — зайнята площу складу;

$P_{заг}$  — загальна площа приміщення

$V_{ст}$  — висота стелажів

$V_{заг}$  — загальна висота складського приміщення

### 3) Питоме навантаження складу

Показує масу вантажів на  $1\text{ м}^2$  площі складу.

$$H_{пт} = \frac{M}{P_{зай}}, \quad (1.3)$$

$M$  — загальна вага товарів, які зберігаються на складі.

Розрахунок може базуватися на основі загальної площі складу, так і на площі, на яку він впливає (зайнятій площі) (як у формулі 1.3). У випадку використання останньої опції даний показник також можна назвати вантажонапруженістю складу.

При організації ефективного і функціонального складу необхідно вирішити питання щодо його організації (складу власного або складу загального користування), його місцезоташування та кількості складських товарів, а також розробити функціональну систему складування. Кожне з цих питань є багатогранним та вимагає ретельного зважування всіх плюсів і мінусів при прийнятті рішення.

Таким чином, управління складською діяльністю є нетривіальним завданням. Прийом товарів, оновлення інвентарю, комплектація, упаковка, зберігання товарів, відвантаження, налаштування робочих процесів, вибір системи управління складом та низка інших допоміжних завдань вимагають багато уваги і забирають багато часу. При неправильному підході до ведення



складських операцій можуть виникнути серйозні проблеми із поставками, зривом термінів, псуванням майна тощо. Тому важливими стають складські КРІ (ключові показники ефективності). Покращення в управлінні складською діяльністю впливає як на загальні бізнес-витрати, так і на задоволеність клієнтів підприємства, його внутрішній порядок та загалом підвищує рівень керованості підприємством.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проаналізовано цілі, завдання та функції складського господарства підприємства. Відзначено, що склади в сучасних умовах господарювання набирають щоразу більшої ваги, причому, це стосується як торгівельних, так і виробничих компаній. Відзначено, що хоча поняття «склад» є ніби й тривіальним і чітко зрозумілим поняттям, однак, насправді існує кілька підходів до розуміння даного терміну. Розглянуто основні з них. Визначено призначення складів із матеріальними потоками. Систематизовано завдання та функції складів.

2. Проаналізовано класифікацію складів та основи складської діяльності. Відзначено, що складська діяльність є важливим елементом логістичного ланцюга постачання, який включає в себе всі кроки від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Розглянуто порядок основних операцій, які відбуваються на складі. Виділено основні аспекти складської діяльності.

Уточнено класифікацію основних видів складів та їх призначення. Охарактеризовано три основні функції складського господарства, зокрема, зберігання, обробка та транспортування. Визначено принципи складського зберігання, які допомагають забезпечити ефективність та результативність управління складською діяльністю.

3. Проаналізовано управління складською діяльністю та її ефективність. Відзначено, що управління складською діяльністю є комплексом заходів та стратегій, які спрямовані на ефективне планування, контроль та оптимізацію

всіх процесів, пов'язаних з утриманням та використанням товарних запасів на складі.

Визначено основні аспекти управління складською діяльністю. Систематизовано і охарактеризовано показники ефективності управління складською діяльністю підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕЛКОМ» ТА ЇЇ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Інтелком»

Компанія ТОВ «Інтелком» спеціалізується на розробці та виробництві дитячих іграшок і функціонує на ринку уже майже 30 років. Компанія є одним з провідних вітчизняних підприємств в сфері «виробництва дитячих пластмасових іграшок,... представлена на ринку під торгівельною маркою ТехноК» [26].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтелком» створено відповідно до «Цивільного кодексу України» [2] та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [1].

Повна назва Товариства - «Товариство з обмеженою відповідальністю Інтелком» [10]. Скорочена – ТОВ «Інтелком» [10].

Офіційно Товариство зареєстроване 04 грудня 2001 року [10].

Юридична адреса ТОВ «Інтелком»: «Україна, 76018, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, вулиця Микитинецька, будинок 7а» [31].

ТОВ «Інтелком» може від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, відкривати банківські рахунки тощо.

Директором ТОВ «Інтелком» є Володимир Окрепкий [31].

Основним видом діяльності ТОВ «Інтелком» є:

- «32.40 Виробництво ігор та іграшок» [10].

Іншими видами діяльності ТОВ «Інтелком» є:

- «16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння» [10];

- «17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів» [10];

- «22.29 Виробництво інших виробів із пластмас» [10];

- «46.90 Неспеціалізована оптова торгівля» [10];
- «72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук» [10];
- «35.11 Виробництво електроенергії» [10];
- «35.12 Передача електроенергії» [10];
- «35.13 Розподілення електроенергії» [10];
- «35.14 Торгівля електроенергією» [10];
- «47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет» [10];
- «25.62 Механічне оброблення металевих виробів» [10];
- «25.73 Виробництво інструментів» [10];
- «33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів» [10];
- «33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення» [10];
- «33.13 Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування» [10];
- «33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування» [10];
- «33.15 Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів» [10];
- «33.16 Ремонт і технічне обслуговування повітряних і космічних літальних апаратів» [10];
- «33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів» [10];
- «33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування» [10];
- «68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна» [10];
- «77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.» [31].

Місією ТОВ «Інтелком» є «втілення в металі та пластику дитячої мрії про ідеальну іграшку. Ми працюємо для того, щоб виготовляти для дітей безпечні, прості для розуміння та водночас цікаві іграшки, які б допомагали малюкам розвиватися. Наша продукція уже отримала схвальні відгуки багатьох сімей у різних країнах світу. Ми виготовляємо продукцію, якій Ви можете довіряти» [26].

ТОВ «Інтелком» проектує й виробляє іграшки різної складності, а також їх складові з пластмаси, включаючи за частини до «настільних ігор, ... дитячого транспорту» [26]. ТОВ «Інтелком» докладє максимальні зусилля, щоб запропонувати маленьким споживачам якомога кращий та якомога ширший вибір іграшок. В команді ТОВ «Інтелком» працюють справжні професіонали. Вони є командою однодумців і, водночас, головною цінністю ТОВ «Інтелком». Завдяки колективу однодумців ТОВ «Інтелком» маж можливість зростати та розвиватись.

ТОВ «Інтелком» використовує високотехнологічне обладнання й постійно займається інноваційною діяльністю, освоюючи новітні технології у виробництві та управлінській діяльності, що дозволяє іти у ногу із часом й підтримувати постійний інтерес споживачів. Це також передбачає дотримання стандартів якості і прагнення лідерства у сфері виробництва дитячих іграшок, не тільки в Україні, а й за її межами.

ТОВ «Інтелком» «пройшло шлях розвитку від невеликої приватної фірми з кількома десятками працівників до великої компанії нині відомої в Україні та за її межами» [26].

ТОВ «Інтелком» розпочало виробництво у 1995 році і в цьому році «на ринку України з'явилися перші іграшки з торговою маркою ТехноК» [26].

В 1998 році іграшки ТОВ «Інтелком» уперше було представлено на міжнародній виставці Baby EXPO.

В 2002 році відбулися перші поставки продукції ТОВ «Інтелком» на експорт.

У 2004 році торговий знак «ТехноК» було зареєстровано «в Україні, а в 2016 році – в країнах Європейського Союзу» [26].

В 2007 році було отримано свідоцтво щодо присвоєння префіксу підприємства у «міжнародній системі EAN-UCC міжнародної асоціації GSI» [26].

У 2010 році було введено у «експлуатацію 4-поверховий виробничий корпус» [26] ТОВ «Інтелком».

У 2014 році було введено у експлуатацію новий цех ТПА, а у 2015 році – «високоточний 5-ти координатний оброблювальний центр DMG (Німеччина)» [26] та «цех ТПА фірми Haitian».

В 2017 рік ТОВ «Інтелком» ввело у експлуатацію нову 3-поверхову будівлю «для офісних приміщень та виробничих потужностей» [26].

У 2019 році ТОВ «Інтелком» освоїло нові технології тамподруку, що дає змогу нанесення зображень «на іграшки для дітей віком від 1 року» [26], а також «відкрито фірмовий інтернет-магазин [www.technok.ua](http://www.technok.ua)» [26].

У 2021 році ТОВ «Інтелком» завершило «будівництво нових виробничих та складських приміщень, що дасть змогу збільшити виробництво іграшки бренду ТехноК» [26]. Також ТОВ «Інтелком» запустило «нову лінійку іграшок для купання зі спеціального гіпоалергенного матеріалу – пластизолу. Іграшки з даного матеріалу м'які, міцні та приємні на дотик, без різкого запаху» [26].

ТОВ «Інтелком» характеризується ефективною системою управління, кваліфікованим персоналом, що дозволило забезпечити якісне обслуговування клієнтів, своєчасність реагування на ринкові зміни і у підсумку зайняти лідируючу позицію на Прикарпатті і одну з провідних в Україні на ринку дитячих іграшок. Постійних клієнтів вже понад двісті, а асортимент ТОВ «Інтелком» налічує понад 700 позицій.

Використовувані сучасні технології, вдосконалені бізнес-процеси дають змогу підвищувати стандарти обслуговування кожного клієнта зі врахуванням аналізу його інтересів та потреб, а також охопити усі сегменти ринку: опт, традиційний роздріб, Інтернет-роздріб та ринки.

ТОВ «Інтелком» має усі необхідні ресурси для успішного та ефективного здійснення своєї діяльності: сучасний складський комплекс, автоматизовану систему збирання товару, високий рівень кваліфікації співробітників, які здійснюють виробничі та вантажно-розвантажувальні роботи.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Інтелком» є лінійно-функціональною. Її наведено на рис. 2.1.

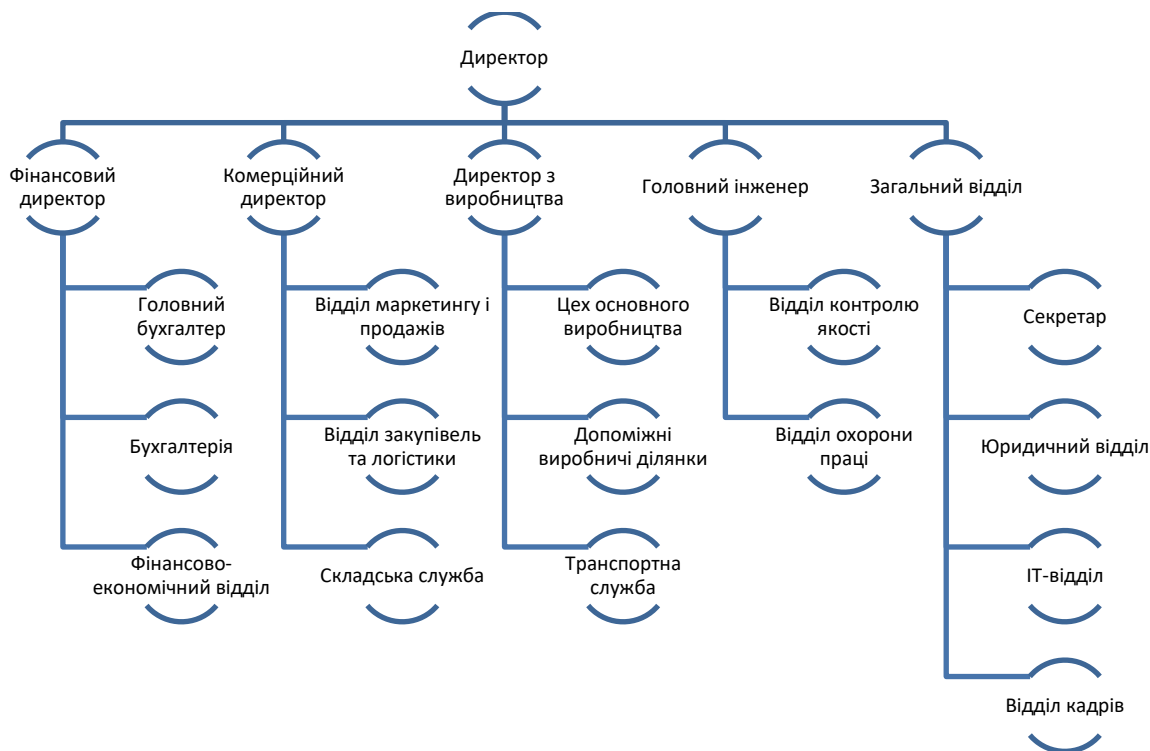


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Інтелком»

Очолює ТОВ «Інтелком» директор, який здійснює оперативне управління поточною діяльністю, розпоряджається майном та коштами підприємства, визначає розміри та порядок використання фондів, здійснює різні господарські та фінансові операції, здійснює будь-які інші дії, необхідні для виконання виробничо-господарської діяльності ТОВ «Інтелком».

У безпосередньому підпорядкуванні директора знаходиться фінансовий директор, комерційний директор, директор із виробництва, головний інженер, керівник загального відділу.

В фінансовому відділ функціонує бухгалтерія, яка відповідає за здійснення виплат за послугами контрагентів, нарахування заробітної плати та інших виплат працівникам. Також існує фінансово-економічний відділ, який займається розробкою фінансової стратегії ТОВ «Інтелком», прогнозів його фінансово-економічного розвитку, займається бюджетуванням та плануванням. Також даний відділ займається питаннями фінансового контролю, видає довіреності, планує графік поставок, контролює фінансову дисципліну клієнтів, проводить акти звірок із покупцями тощо.

В підпорядкуванні комерційного директора перебувають наступні відділи.

Відділ маркетингу та продажів займається організацією маркетингових досліджень, проведення рекламних кампаній, займається організацією просування, організує збут продукції, формує та розвиває клієнтську базу. Даний відділ також займається ціноутворенням та контролює ціни під час проведення акцій, розраховує та встановлює знижки клієнтам тощо.

Відділ закупівель і логістики відповідає за безперебійне постачання сировини, матеріалів, забезпечує наявність і підтримку всього асортименту продукції.

Складська служба забезпечує організацію прийому та зберігання як сировини і матеріалів, так і готової продукції на складах підприємства.

В підпорядкуванні директора з виробництва перебувають цех основного виробництва, допоміжні виробничі ділянки, а також транспортна служба.

Головний інженер організує і контролює роботу відділ контролю якості, виробничу лабораторію, службу з охорони праці і техніки безпеки.

В загальному відділі діють кілька підрозділів: юридичний, ІТ-служба, відділ кадрів та секретар.

До посадових обов'язків секретаря входять: прийом вхідних дзвінків, забезпечення документообігу (видача шаблонів, договір постачання, розподіл вхідної інформації) тощо.



ІТ-служба відповідає за функціонування комп'ютерної та оргтехніки, локальної мережі та доступу до Інтернет, технічну підтримку, підтримку програмного забезпечення тощо.

Відділ кадрів відповідає за кадровий документообіг, підбір та адаптацію персоналу, а також навчання та розвиток персоналу.

В юридичному відділі здійснюється юридична підтримка усіх договорів на поставки сировини, матеріалів, а також готової продукції. До функцій юридичного відділу належить вирішення спорів у судах різної юрисдикції.

Таким чином, структура ТОВ «Інтелком» є лінійно-функціональною. У такій структурі керівник наділений усіма видами повноважень та здійснює одноосібне керівництво, а також несе повну відповідальність за результати діяльності довіреного йому об'єкта.

З переваг даної структури виділяються наступні:

- єдність та чіткість розпоряджень;
- узгодженість дій виконавців;
- простота управління;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого відділу;
- оперативність у прийнятті рішень.

З недоліків можна виділити:

- високі вимоги до керівників;
- навантаження інформацією, безліч контактів із підлеглими, інформаційне навантаження;
- складність взаємозв'язків між інстанціями;
- відсутність ланок щодо планування та підготовки рішень.

Цей тип структури найбільш прийнятний для ТОВ «Інтелком», оскільки вона забезпечує чітку взаємодію між керівниками та підлеглими.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Інтелком» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ТОВ «Інтелком» у 2020-ІІ кв. 2023 роках,

тис. грн.

Роки Дохід	2020	2021	2022	ІІ кв. 2023	Відхилення абсолютне		Відхилення відносне	
					2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
Виручка	224,719	309,466	287,279	163,96	-22,19	62,56	-7,17%	27,84%
Чистий прибуток	28,27	38,93	36,13	24,51	-2,80	7,86	-7,19%	27,80%
Активи	236,30	324,26	335,15	362,71	10,90	98,86	3,36%	41,84%
Зобов'язання	38,89	78,84	58,06	37,81	-20,79	19,16	-26,36%	49,27%
Кількість працівників	–	338	303	–	-35,00	–	-10,36%	–
Рентабельність	12,58%	12,58%	12,58%	14,95%	-0,003%	-0,004%	-0,026%	-0,032%

Складено на основі [9, 31]

Як бачимо з даних таблиці 2.1 у 2022 році відбулося зниження практично всіх фінансових показників, зокрема, виручки, чистого прибутку та рентабельності відносно 2021 року. Така ситуація пояснюється зниженням ділової активності у 2022 році, яке зумовлене повномасштабним вторгненням РФ. Так, виручка у 2022 році у порівнянні із 2021 роком знизилась на 22,19 тис. грн. або 7,17%, а чистий прибуток – на 2,8 тис. грн., або 7,19%. Така ситуація зумовила мінімальне зниження рентабельності на 0,003% чи у відносному вимірі на 0,026%.

Водночас, активи зросли на 10,9 тис. грн., а зобов'язання знизились на 20,79 тис. грн., що є позитивним моментом в діяльності ТОВ «Інтелком».

Варто відзначити, що відносно показників 2020 року картина інша. Усі показники мають позитивну динаміку. Так, виручка у 2022 році відносно 2020 року зросла на 62,56 тис. грн. чи 27,84%, а чистий прибуток – на 7,86 тис. грн. чи 27,8% (рис. 2.2).

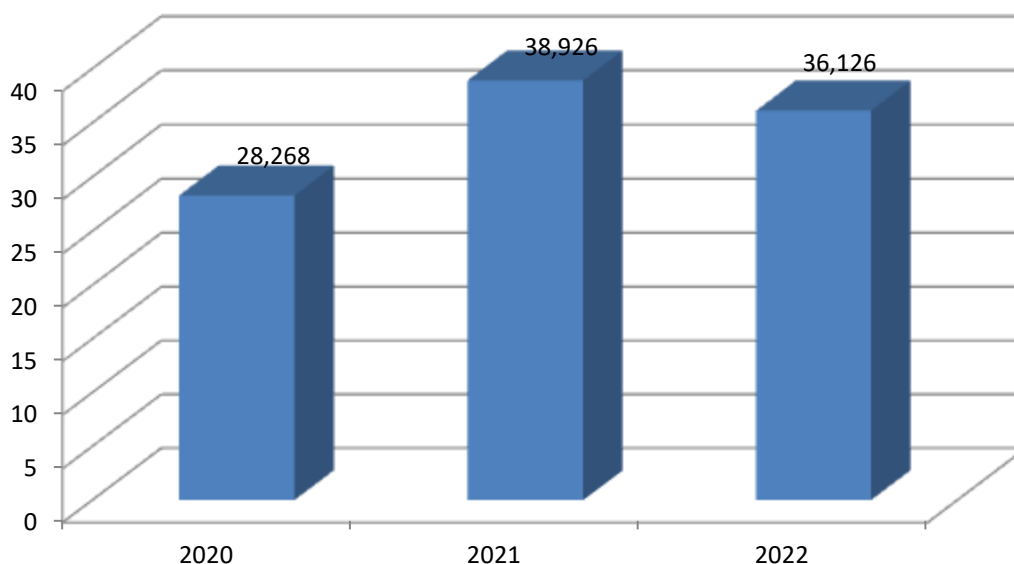


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Інтелком» у 2020-2022 році, тис. грн.

У першому півріччі 2023 року фінансові показники діяльності ТОВ «Інтелком» продовжили зростання. У річному вимірі прибуток зростає відносно показників 2022 року на 14,14%.

Показники рентабельності продажів мають тенденцію до зростання внаслідок збільшення прибутку у першому півріччі 2023 року (рис. 2.3.). Однак, у 2020-2022 рр. вони мають значення, які відрізняються дуже незначно і складають низький показник – орієнтовно 12,58%..

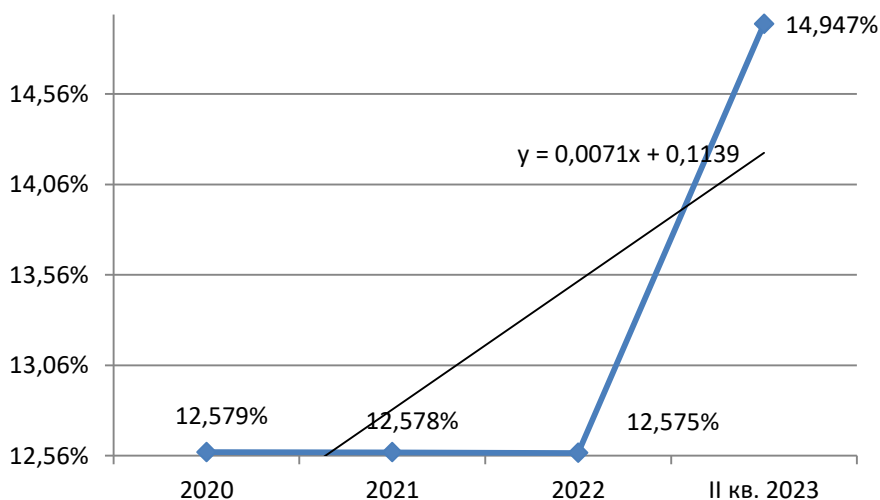


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності, %

Загалом варто відзначити, що ТОВ «Інтелком» використовує ресурси досить ефективно. Проте скорочення показників у 2022 році потребує детальнішого аналізу макро- та мікро-середовища ТОВ «Інтелком».

## 2.2. Аналіз макро- та мікро-середовища ТОВ «Інтелком»

Для виявлення перспектив розвитку компанії проведемо аналіз макро- та мікро-середовища ТОВ «Інтелком».

На першому етапі необхідно провести PEST-аналіз макрооточення компанії.

З даною метою виявляються чинники, які можуть істотно вплинути на обсяг продажів та прибуток ТОВ «Інтелком». Їх склад та силу впливу наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ТОВ «Інтелком»

Група чинників	Чинники	Сила прояву чинника (за 10 бальною шкалою)
Політичні	Підтримка державою розвитку бізнесу	8
	Зниження податкового навантаження	5
	Пільги для середнього бізнесу	3
Економічні	Кредити для середнього бізнесу	8
	Зменшення попиту	-8
	Збільшення пропозиції на ринку	-4
	Зниження продажів у основного замовника підприємства	-3
Соціальні	Зниження кількості клієнтів	-7
	Зростання кількості клієнтів	7
Технологічні	Поява нових технологій виробництва	8
	Поява нових матеріалів	5

Виходячи з проведеного PEST-аналізу, сформуємо перелік можливостей та загроз компанії.

Можливості ТОВ «Інтелком»:

- підтримка державою розвитку бізнесу;

- збільшення кількості клієнтів;
- кредити для середнього бізнесу;
- поява нових технологій виробництва.
- поява нових матеріалів.

Загрози:

- зменшення попиту;
- зростання пропозиції з боку конкурентів;
- зниження кількості клієнтів.

Для виявлення чинників ближнього оточення використаємо метод п'яти сил за Портером:

I сила. Загроза із сторони нових конкурентів. В даний час на ринку діє велика кількість конкурентів. В Україні 503 діючі компанії в сфері виробництва іграшок. Тільки в Івано-Франківській області їх 20, з них 12 досить потужні [41].

Висновок: висока вираженість впливу цієї сили.

II сила. Конкурентний тиск постачальників, викликаний необхідністю взаємодії із ними. Клієнти сьогодні висувають високі вимоги до якості продукції, оскільки, основні споживачі – діти. Якість сировини у основному залежить від постачальників.

Висновок: висока вираженість впливу даної сили.

III сила. Конкуренція зі сторони виробників товарів-замінників. В даний час на ринку представлені різні виробники, які виробляють дитячі товари у різному ціновому діапазоні та різних сегментах, в тому числі й IT-компанії.

Висновок: висока вираженість впливу цієї сили.

IV сила. Конкурентний тиск споживачів.

Клієнти усе більше виставляють вимоги до якості дитячих іграшок.

Висновок: висока вираженість впливу даної сили.

V сила. Конкуренція між учасниками галузі. Конкуренція в галузі висока. При цьому організація виробництва іграшок з різних матеріалів і широкого

асортименту потребує значних капіталовкладень, в підсумку на ринку діють переважно середні чи великі компанії.

Висновок: висока вираженість впливу цієї сили.

Результати моделі п'яти сил М. Портера наведені на рисунку 2.4.

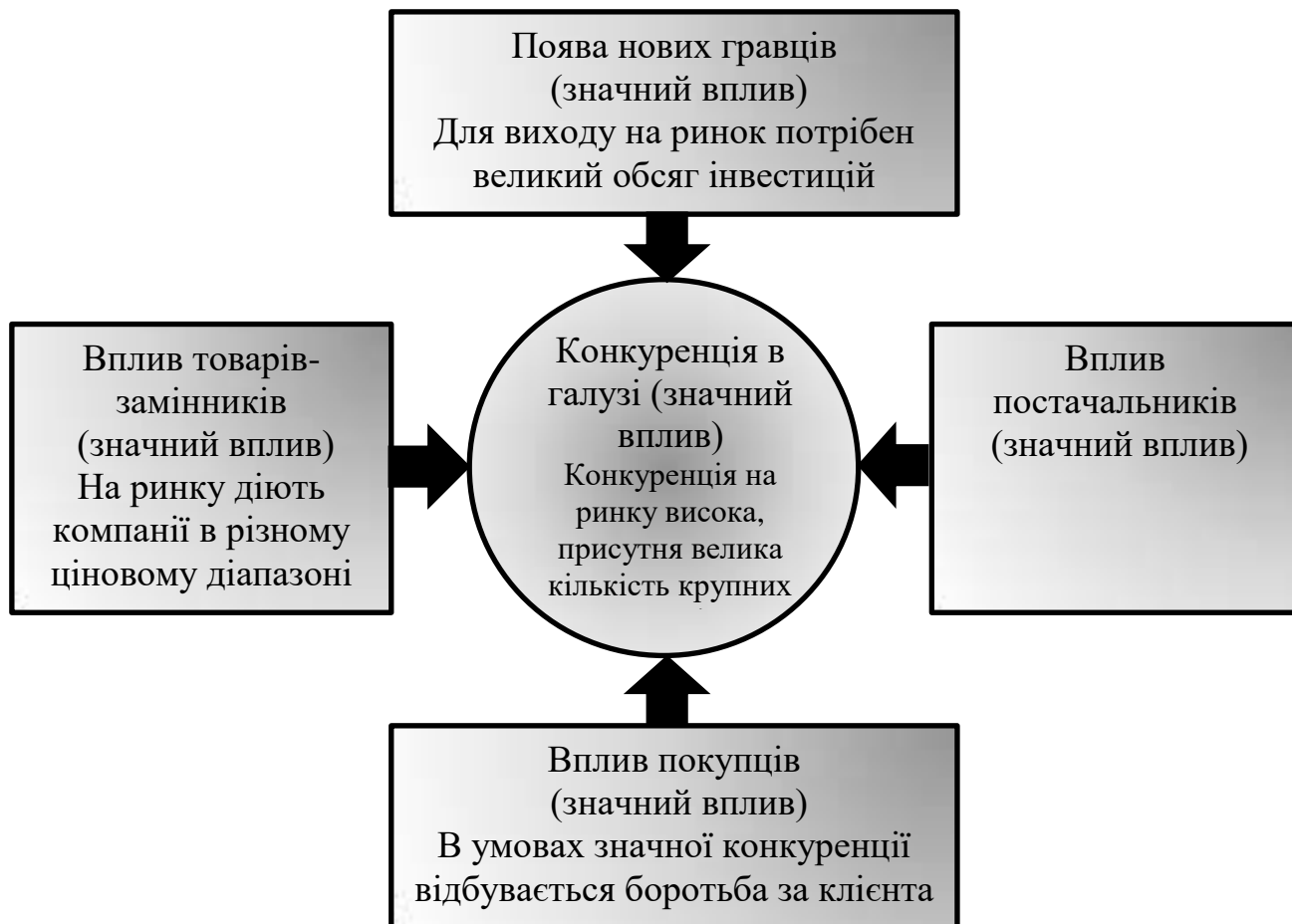


Рис. 2.4. Аналіз чинників мікрооточення ТОВ «Інтелком»

На підставі аналізу чинників мікрооточення, сформуємо список можливостей й загроз для ТОВ «Інтелком».

Можливості:

- наявність постійного попиту.

Загрози:

- велика кількість конкурентів;
- зниження кількості клієнтів;
- зміни переваг клієнтів.

Аналіз існуючих внутрішніх ресурсів проведемо із допомогою SNW-аналізу (таблиця 2.3). Це дасть змогу виявити слабкі та сильні сторони ТОВ «Інтелком». Порівняння здійснювалося із основними конкурентами компанії.

Серед основних виробників дитячих іграшок в Україні окрім, ТОВ «Інтелком» є компанії «ТигресЛюкс», «Оріон», «ArtMade», «Левеня» (Івано-Франківська область), «Енергія Плюс», «Віп-Тойс», «Нега», «Bigecotoys» тощо. Більшість з них працюють в сегменті пластмасових іграшок і частина – дерев'яних іграшок.

Як ключові чинники успіху в галузі виступають наступні:

- 1) персонал;
- 2) матеріально-технічна база;
- 3) управління маркетингом;
- 4) управління фінансами.

Для забезпечення ефективного управління персоналом мають значення такі чинники, які розподілені за рівнем спадання:

– мотивація персоналу – в компанії розроблено систему матеріальної та нематеріальної мотивації. При цьому як основний інструмент виступає матеріальна мотивація, а саме оплата праці. Порівняння динаміки заробітних плат за посадами порівняно з конкурентами показало, що рівень запропонованої винагороди відповідає конкурентам. Можна оцінити даний чинник як нейтральний;

– кваліфікація персоналу. У випадку високої плинності кадрів кваліфікація персоналу знижується. Брак в кваліфікованих кадрах, за оцінками топ-менеджменту ТОВ «Інтелком», складав орієнтовно 6 % від загальної чисельності персоналу. Можна оцінити даний чинник як нейтральну сторону підприємства;

– умови праці відповідають специфіці діяльності ТОВ «Інтелком» й організації процесу виробництва продукції. Умови праці відповідають умовам, які пропонують конкуренти. Можна оцінити даний чинник як нейтральний;

– навчання персоналу – в даний час у компанії розробляється система навчання персоналу. Її формування здійснюється на підставі поданих заявок керівниками підрозділів. Можна відзначити, що підходи до навчання персоналу відповідають підходам конкурентів. Можна оцінити даний чинник як нейтральний;

– плинність кадрів. У 2021 р. плинність кадрів складала 0,14, що свідчить про високу плинність кадрів у компанії. Дія чинника особливо посилюється в умовах повномасштабного вторгнення РФ. Можна оцінити цей чинник як слабку сторону компанії.

Як чинники, що належать до групи матеріально-технічної бази, за рівнем зменшення значущості слід розглядати наступні:

– технічна оснащеність – ТОВ «Інтелком» має необхідне сучасне обладнання для виробництва іграшок та їх компонент. Можна оцінити даний чинник як сильну сторону компанії;

– якість продукції – ТОВ «Інтелком» виробляє продукцію високої якості, що відповідає існуючим вимогам, рівень рекламаций є невеликим – менше за 0,1%. Можна оцінити даний чинник як сильну сторону компанії.

– використання сучасних логістичних інструментів. В даний час ТОВ «Інтелком» недостатньо використовує сучасні інструменти логістики. Можна оцінити даний чинник як нейтральну сторону підприємства.

В групі чинників маркетингової діяльності, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, виділяють наступні чинники за рівнем зменшення значимості:

– асортимент – ТОВ «Інтелком» пропонує широкий асортимент продукції. Можна оцінити даний чинник як сильну сторону компанії;

– імідж – ТОВ «Інтелком» давно функціонує на ринку – майже 30 років, бренд є добре відомим серед споживачів, що підтверджує опитування експертів галузі. Можна оцінити даний чинник як сильну сторону компанії;

– орієнтація на споживача – в даний час ТОВ «Інтелком» використовує клієнтоорієнтований підхід. Можна оцінити даний чинник як сильну сторону



компанії;

– маркетингова стратегія – на даний час маркетингова стратегія ТОВ «Інтелком» відповідає стратегіям, які реалізують конкуренти (використовуються схожі інструменти ціноутворення, просування на ринку, збуту тощо). Можна оцінити вплив даного чинника як нейтральний;

– цінова політика – у своїй діяльності ТОВ «Інтелком» використовує схожі стратегії ціноутворення з конкурентами (стратегія диференційованого ціноутворення, стратегія конкурентного ціноутворення та стратегія асортиментного ціноутворення). Можемо оцінити вплив даного чинника як нейтральний.

До групи чинників управління фінансами належать:

– рентабельність компанії у 2020-2022 роках знижується. Можна оцінити даний чинник як слабку сторону ТОВ «Інтелком».

Зведені показники SNW-аналіз ТОВ «Інтелком» наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SNW-аналіз ТОВ «Інтелком»

Назва стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
Навчання персоналу		+	
Умови праці		+	
Мотивація персоналу		+	
Плинність кадрів			+
Кваліфікація персоналу		+	
Технічна оснащеність	+		
Логістична діяльність		+	
Якість продукції	+		
Маркетингова стратегія		+	
Асортимент	+		
Імідж	+		
Рентабельність власного капіталу			+
Цінова політика		+	
Орієнтація на споживача	+		

На основі дослідження елементів внутрішнього середовища можемо сформулювати сильні й слабкі сторони ТОВ «Інтелком».

Наступним етапом аналізу є виявлення та аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, результати якого наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Інтелком»

	<p><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримка державою розвитку бізнесу;</li> <li>– збільшення кількості клієнтів;</li> <li>– поява нових технологій виробництва;</li> <li>– зростання попиту</li> </ul>	<p><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зменшення платоспроможного попиту;</li> <li>– зростання кількості конкурентів;</li> <li>– зниження кількості клієнтів</li> </ul>
<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технічна оснащеність;</li> <li>– якість продукції;</li> <li>– асортимент;</li> <li>– імідж;</li> <li>– орієнтація на споживача</li> </ul>	<p><b>СіМ:</b></p> <p>Поява нових технологій виробництва дозволить знизити собівартість продукції та розширити коло клієнтів.</p> <p>Висока технічна оснащеність, висока якість продукції дозволить підвищити попит на продукцію та розширити коло клієнтів</p>	<p><b>СіЗ:</b></p> <p>Орієнтація у роботі на споживача дозволить нейтралізувати загрозу збільшення кількості конкурентів та зниження кількості клієнтів.</p> <p>Висока якість продукції та технічна оснащеність дозволить залучити достатню кількість клієнтів</p>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– логістична діяльність;</li> <li>– рентабельність власного капіталу</li> </ul>	<p><b>СлМ:</b></p> <p>Збільшення числа клієнтів, поява нових технологій виробництва дозволить нейтралізувати такі слабкі сторони, як низька кваліфікація персоналу і висока плинність кадрів.</p> <p>Збільшення числа клієнтів нейтралізує слабку сторону мало ефективної організації логістичної діяльності</p>	<p><b>СлЗ:</b></p> <p>Низька ефективність управління фінансами та логістикою в умовах посилення конкуренції та зниження кількості клієнтів може значно погіршити результати роботи компанії</p>

Таким чином, проведений аналіз показав, що подальший розвиток ТОВ «Інтелком» можливий за рахунок вдосконалення управління фінансами, вдосконалення логістичної, зокрема, складської діяльності та управління персоналом. В даному контексті та з огляду на тему дослідження слід розглянути систему управління складською діяльністю ТОВ «Інтелком».

### **2.3. Характеристика системи управління складською діяльністю ТОВ «Інтелком»**

В даний час ТОВ «Інтелком» має сучасний складський комплекс категорії «А» – це профільна споруда, яка дозволяє забезпечити найкращі умови одержання й зберігання будь-яких типів вантажу. Це особливо важливо для виробничого підприємства, яким є ТОВ «Інтелком», оскільки, необхідно зберігати у належних умовах значні об'єми як сировини й матеріалів, так і готової продукції.

Складський комплекс категорії «А» відповідає вимогам щодо системи контролю й обліку доступу співробітників, наявності офісних приміщень, температурного режиму, підлогового покриття, висоті (10 метрів до перекриття), до системи управління, до системи вентиляції, умов зберігання, телекомунікацій, до наявності достатньої кількості воріт докового типу із регулюванням висоти майданчиків для навантаження-розвантаження, до наявності обгородженої, освітленої упорядкованої території, яка цілодобово охороняється, наявності майданчиків для маневрування великовантажних авто та розташування поблизу автомагістралей [14].

Характеристики складського комплексу ТОВ «Інтелком» наведено в таблицях 2.5 та 2.6.

У таблиці 2.5 наочно подано основні показники складської діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

## Параметри складу ТОВ «Інтелком»

Параметр	Значення
Кількість номенклатур	1100
Кількість поставок на добу	9
Загальна кількість позицій постачання на добу	600
Кількість повернень на добу	5
Загальна кількість деталей повернень на добу	20
Кількість відвантажень за добу	30
Загальна кількість позицій відвантажень на добу	9500

У таблиці 2.6 наведено площі, яка займає кожна технологічна зона складу ТОВ «Інтелком».

Таблиця 2.6

## Розміри технологічних зон складу ТОВ «Інтелком»

Приміщення	Площа, м <sup>2</sup>
Зона приймання	1250
Зона зберігання	3780
Мезонін (2-й поверх)	175
Зона повернення	240
Зона консолідації та накопичення	900
Зона відвантаження	340
Всього	6685

Зона зберігання становить 3528 м<sup>2</sup>, що загалом складає майже половину загальної площі складу.

Складське зберігання вантажів в ТОВ «Інтелком» організовано зі врахуванням всіх технологічних норм, правил протипожежної та санітарно-епідеміологічної безпеки.

Завдяки спеціальному технологічному обладнанню, засобам механізації та автоматизації, призначеним для прийому, розміщення й зберігання товарів, які надійшли, підготовки їх до виробничого споживання й відпуску споживачам виконуються основні завдання складу.

Основними завдання складу є раціональне розміщення матеріально-технічних цінностей, безперебійне постачання структурних підрозділів ТОВ

«Інтелком» матеріально-технічними цінностями, а також збереження споживчих якостей товарно-матеріальних цінностей, які складаються.

Подальший розвиток ТОВ «Інтелком» пов'язаний із оптимізацією асортименту (тільки за 2022 рік «24 нових проєктів та 83 НОВИНКИ» [26]), збільшенням обсягів продажів, збільшенням капітальних вкладень в розвиток власних складських баз, заміною застарілого складського обладнання й механізмів новими сучасними високопродуктивними складськими системами, зменшенням витрат й подальшим покращенням якості обслуговування клієнтів.

Складська діяльність на ТОВ «Інтелком» як виробничого підприємства тісно пов'язана із рухом основних компонент виробництва іграшок із пластмаси, зокрема, це:

- гранульований пластик;
- харчовий поліпропілен;
- пластизоль;
- металеві заготовки.

Шлях кожної компоненти виглядає наступним чином: спочатку згідно із графіком поставок на склад прибуває транспорт із сировиною, далі співробітники складу переміщують коробки/контейнери в зону приймання, проводиться розвантаження деталей, співробітники проводять вручну перерахунок продукції, контроль її якості, комірники здійснюють оформлення накладних, внесення даних про постачання у таблиці надходження зони прийому, відбувається переміщення у відповідні зони зберігання (розміщення відбувається на вільні місця).

В зоні зберігання сировина і матеріали перебувають до моменту, коли вони будуть затребувані на виробництві. Коли виникає потреба у сировині, із виробничої лінії надходить заявка із необхідним номером. Відповідно до заявки, співробітник складу здійснює пошук необхідної упаковки. На даному етапі часом відбуваються помилки (людський чинник) через неправильне кодування. Згідно із підрахунками в ТОВ «Інтелком», 5 % постачання сировини

на виробничі лінії є некоректними. Через це виникають затримки у виробництві.

Після того, як виробництво іграшок завершено, на виході із виробничої лінії відбувається їх пакування, відбувається відображення у виробничій документації та переміщення його на склад готової продукції. Готовий товар також розміщується на вільній полиці. При комплектації замовлення співробітник здійснює пошук необхідних асортиментних позицій та збирання замовлення. Також він зобов'язаний здійснити контроль якості й відобразити в складській документації. При завантаженні комірник здійснює звірку замовлення й оформляє накладні. Спрощена схема процесу складської діяльності навалена на рисунку 2.5.

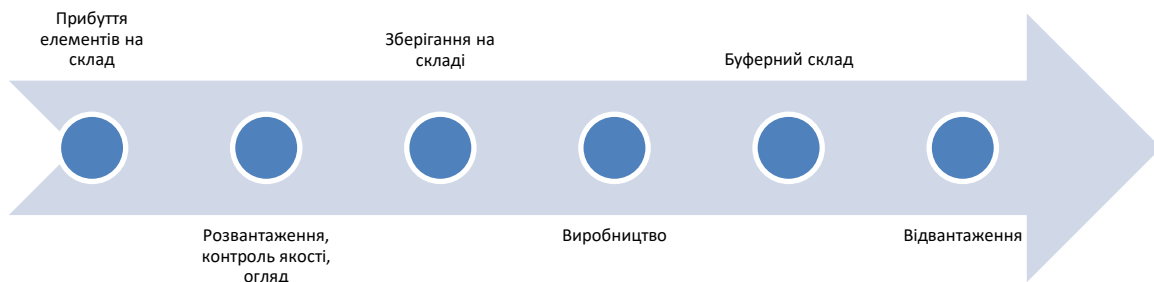


Рис. 2.5. Схема процесу складської діяльності ТОВ «Інтелком»

Детальну крос-функціональну діаграму наведено на рисунку 2.6.

В ході своєї діяльності ТОВ «Інтелком» здійснює аналіз даних про наявність/відсутність товарних позицій для більш точного прогнозування попиту майбутні періоди. Більше того, компанією проводиться постійний моніторинг всіх операцій. Згідно з дослідженнями компанії, співробітники виконують свої обов'язки не завжди ефективно.

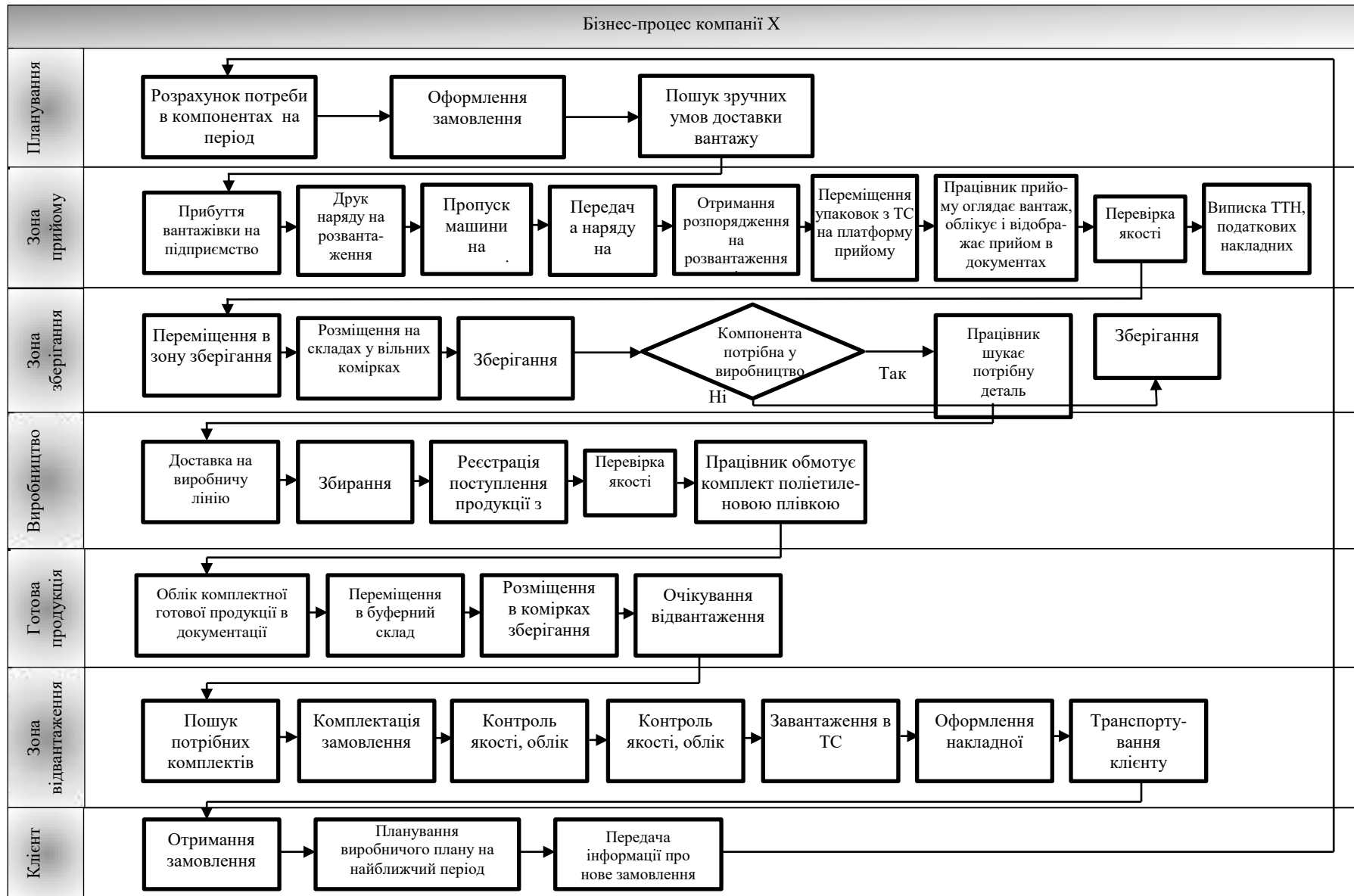


Рис. 2.6. Крос-функціональна діаграма роботи складу

В середньому на виконання операції із обробки й транспортування вантажу співробітник витрачає більше часу, ніж цього хоче компанія. Ці дослідження показали, що зберігання матеріалів в зоні розміщення гранульованого пластику не відповідають політиці ТОВ «Інтелком».

Ми розглянемо процеси складування для чотирьох основних компонентів для виробництва іграшок: гранульованого пластику; харчового поліпропілену; пластизолу; металевих заготовок. Як відзначалось, кожен із даних елементів має власну зону зберігання. Далі розглянемо кожен із цих зон окремо.

На сьогоднішній день для компанії пріоритетними є чотири зони (для основних складових):

1. Зона зберігання гранульованого пластику. Площа зони складає 390 м<sup>2</sup>. Щодня на ТОВ «Інтелком» поставляється в середньому 240 упаковок гранульованого пластику і даний обсяг використовується на виробництві. Однак підприємство має страховий запас у випадку непередбачених обставин у розмірі дводенного обсягу споживання. Зберігання компонентів у даній зоні часто здійснюється на підлозі, що суперечить принципу компанії «нічого на підлозі». Усі операції проводяться співробітниками складу без навантажувачів.

2. Зона зберігання харчового поліпропілену. Площа даної зони складає 230 м<sup>2</sup>. Частота постачання – раз на чотири дні. В рамках одного постачання складу поставляється 150 упаковок. Крім цього, на складі зберігається запас на 3 днів виробництва. Вантажообробка відбувається з допомогою електронавантажувачів.

3. Зона зберігання металевих заготовок. Площа даної зони становить 150 м<sup>2</sup>. Частота постачання даних компонентів – постачання раз на 2 дні. В рамках однієї поставки на склад поставляється 60 упаковок та на складі зберігається страховий запас на 2 дні. Вантажообробка проводиться як за допомогою електронавантажувачів, так і співробітників складу.

4. Зона зберігання пластизолу. Площа даної зони становить 90 м<sup>2</sup>. Частота постачання даних компонентів – постачання раз на 5 днів. У рамках однієї поставки на склад поставляється 120 комплектуючих й на складі



зберігається страховий запас на 4 дні.

Далі виявимо проблем у системі управління складською діяльністю компанії та розробимо напрямки щодо вдосконалення.

Ключовою проблемою складського приміщення є використання великої кількості площ. Особливо це стосується зони зберігання гранульованого пластику та зони зберігання харчового поліпропілену. У рамках даної роботи було поставлено завдання розробки можливих варіантів скорочення використовуваних площ. Окрім цього, багато позицій, які використовуються часто, знаходяться даліше від виробничих ліній, аніж ті, що використовуються рідко, що потребує трансформації бізнес-процесів складської логістики.

Окрім того, помилки у кодуванні товарів призводять до великого обсягу помилок при комплектації партії запасів на виробничу лінію. Втрати ТОВ «Інтелком» можна зменшити з використанням сучасних інформаційних інструментів в управлінні складськими запасами, що слід розглянути у наступному розділі даної роботи.

## **Висновки до розділу 2**

1. Дано загальну характеристику ТОВ «Інтелком». Відзначено, що компанія ТОВ «Інтелком» спеціалізується на розробці та виробництві дитячих іграшок і функціонує на ринку уже майже 30 років. Компанія є одним з провідних вітчизняних підприємств в даній сфері. Виділено основні та додаткові види діяльності підприємства. Проведено історичний огляд його діяльності.

Проаналізовано організаційну структура підприємства ТОВ «Інтелком» і відзначено, що вона є лінійно-функціональною. Визначено функції основного персоналу підприємства. Проаналізовано фінансові результати діяльності ТОВ «Інтелком» у 2020-II кв. 2023 роках і відзначено, що у 2022 році відбулося зниження практично всіх фінансових показників, зокрема, виручки, чистого прибутку та рентабельності. Водночас, у першому півріччі 2023 року

відновилося зростання показників діяльності підприємства.

2. Проведено макро- та мікро-середовища ТОВ «Інтелком». Проведено PEST-аналіз макрооточення компанії і сформовано перелік можливостей та загроз компанії. Для виявлення чинників ближнього оточення використано метод п'яти сил за Портером і також сформовано список можливостей й загроз для ТОВ «Інтелком». Проведено аналіз існуючих внутрішніх ресурсів проведемо із допомогою SNW-аналізу, що дало змогу виявити слабкі та сильні сторони ТОВ «Інтелком». На основі даних результатів проведено аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Інтелком», який показав, що подальший розвиток підприємства можливий за рахунок вдосконалення управління фінансами, вдосконалення логістичної, зокрема, складської діяльності та управління персоналом.

3. Дано характеристику системи управління складською діяльністю ТОВ «Інтелком». Відзначено, що в даний час ТОВ «Інтелком» має сучасний складський комплекс категорії «А» – це профільна споруда, яка дозволяє забезпечити найкращі умови одержання й зберігання будь-яких типів вантажу. Наведено загальні характеристики складського комплексу ТОВ «Інтелком». Відзначено, що складська діяльність на ТОВ «Інтелком» як виробничого підприємства тісно пов'язана із рухом основних компонент виробництва іграшок із пластмаси, зокрема: гранульованого пластику; харчового поліпропілену; пластизолу; металевих заготовок. Визначено схема процесу складської діяльності ТОВ «Інтелком». Також наведено крос-функціональну діаграму роботи складу і відзначено, що в середньому на виконання операції із обробки й транспортування вантажу співробітник витрачає більше часу, ніж цього хоче компанія. Визначено пріоритетні зони зберігання сировини та матеріалів для виробництва. Визначено основні проблеми складської діяльності ТОВ «Інтелком» і ключовою серед них є використання великої кількості площ.

## РОЗДІЛ 3

### НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Рекомендації щодо вдосконалення процесів складської діяльності ТОВ «Інтелком»

Склади для сучасних компаній відіграють важливу роль і є життєво необхідною ланкою у ланцюжку постачання, а також важливим центром витрат для підприємства. Компанії, які використовують тільки традиційні склади, без застосування сучасних методів та інструментів управління складською діяльністю, перестають бути конкурентоспроможними, оскільки традиційні методи не дають змоги досягти суттєвого зниження складських витрат. Всіх компанії, як реалізують складську діяльність, відчувають потребу застосування сучасних методів управління складом.

При аналізі основних бізнес-процесів складської діяльності в ТОВ «Інтелком» першим кроком став аналіз існуючих бізнес-процесів «як є», який наведено на рисунку 2.6 у вигляді крос-функціональної діаграми роботи складу. Це дозволило виявити проблеми у організації бізнес-процесів ТОВ «Інтелком» і, зокрема, показало необхідність використання системи WMS для управління складом.

Наступним кроком повинно стало моделювання бізнес-процесів складської діяльності ТОВ «Інтелком» «як повинно бути» зі врахуванням сучасних підходів до побудови роботи складу.

Оновлений варіант бізнес-процесів складської діяльності ТОВ «Інтелком» наведено на рисунку 3.1.

Розглянемо основні відмінності оновленого варіанту бізнес-процесів складської діяльності ТОВ «Інтелком» від базового варіанту (рис. 2.6).

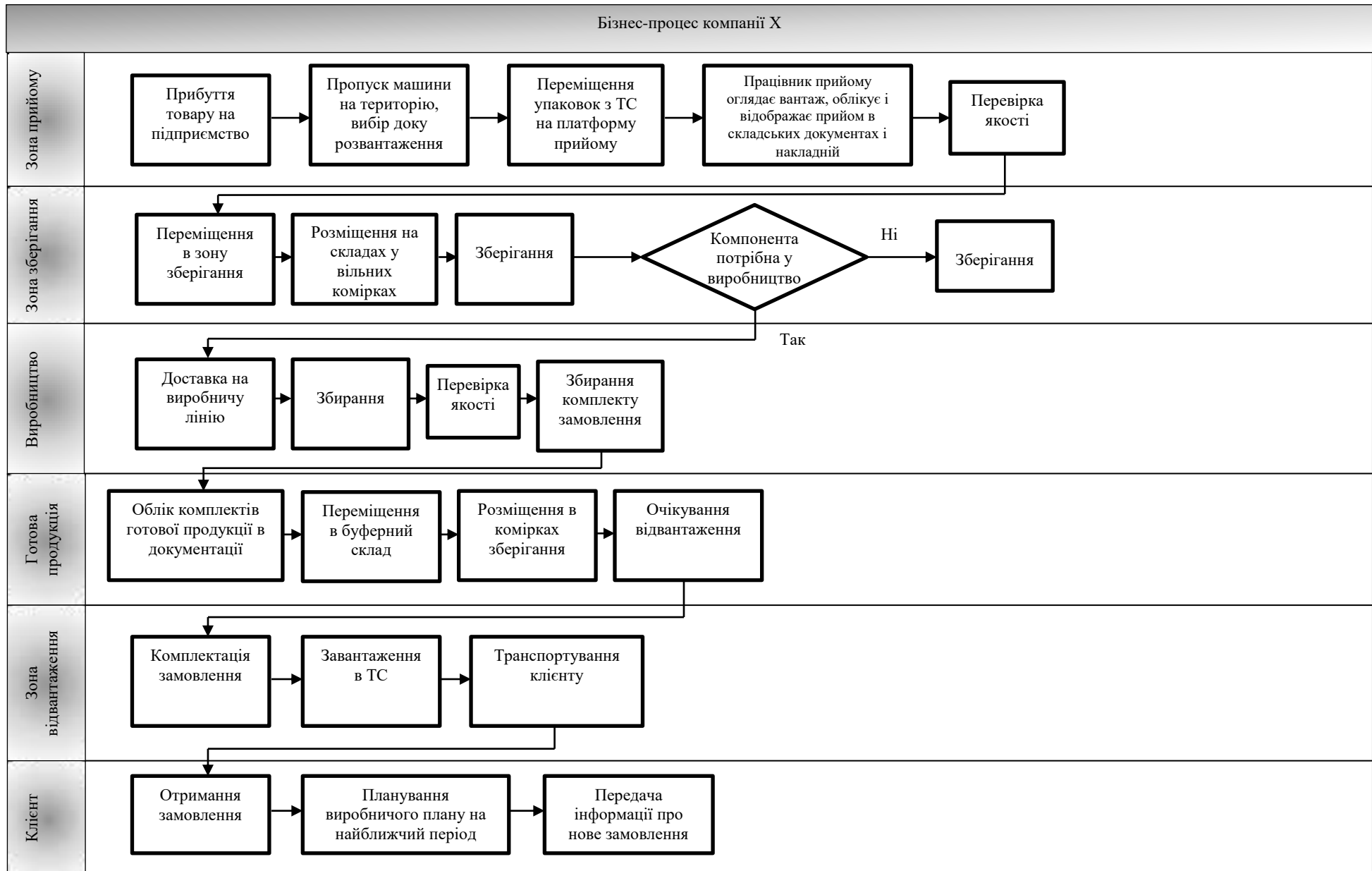


Рис. 3.1. Оновлений варіант бізнес-процесів складської діяльності ТОВ «Інтелком»

По-перше, усувається бізнес-процес «планування», оскільки використання системи WMS дозволить автоматизувати цей процес.

Суттєво скоротяться також операції бізнес-процесу «зона приймання», оскільки не буде необхідності друку низки документів, які пов'язані із прийманням комплектуючих, тому даний процес буде також максимально оптимізовано.

З бізнес-процесу «зберігання» буде виключено операцію, яка пов'язана із пошуком потрібних матеріалів.

В бізнес-процесі «виробництво» буде виключено операцію, яка пов'язана із оформленням документів на матеріали та комплектуючі, які надійшли зі складу, оскільки даний процес також буде автоматизовано. Крім того, оскільки продукція не зберігатиметься «на підлозі» усунеться операція, які пов'язано із обмоткою готової продукції поліетиленовою плівкою для мінімізації її запилення.

В бізнес-процесі «зона відвантаження» буде усунуто такі операції, як пошук готової продукції, контроль якості, обліку, а також оформлення необхідних документів, пов'язаних із відвантаженням.

Прогнозованими результатами застосування даної системи є:

- підвищення ефективності використання складських площ;
- зниження трудомісткості складських операцій;
- зменшення загальної кількості документів на паперових носіях;
- зменшення кількості помилок у процесі операцій з переробки вантажів;
- підвищення швидкості обслуговування клієнтів, а отже, скорочення циклу виконання замовлення;
- підвищення точності обліку товарів;
- підвищення швидкості обробки товарів на складі (при розвантаженні, завантаженні, підборі, комплектації тощо).

Основним елементом реалізації оновленого бізнес-процесу ми пропонуємо зробити впровадження в роботу ТОВ «Інтелком» корпоративної системи класу WMS. За даними порталу Логіст [11] витрати на автоматизацію і

диджиталізацію процесів складської діяльності складуть орієнтовно 500000 грн., оскільки середня вартість корпоративної WMS-системи становитимуть приблизно 10 тис. дол. США або 380 000 грн. Дещо менше – орієнтовно 120 000 грн. коштуватиме додаткове обладнання та впровадження (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Інвестиції для впровадження в роботу ТОВ «Інтелком» корпоративної WMS-системи

Статті витрат	Сума, грн.
Придбання корпоративної WMS-системи	380000
Витрати на автоматизацію та діджиталізацію складської діяльності	120000
Разом	500000

Прогнозується, що використання корпоративної WMS-системи дозволить знизити час здійснення складських операцій за рахунок оптимізації обліку готової продукції та сировини, зниження витрат на їх пошук та комплектацію партії запасів у виробництво та готової продукції для відвантаження покупцям.

Проаналізуємо дані ефекти детальніше.

Зонування простору складу комплектуючих деталей на основі FMR-аналізу [46].

Як вже відзначалось раніше, у діяльності ТОВ «Інтелком» розглядаються чотири основні виробничі компоненти: гранульований пластик, харчовий поліпропілен, металеві заготовки та комплектуючі, полігазоль, пластизоль. На підставі даного аналізу було розроблено новий план розміщення товарних позицій на складі компанії. Відмінність нової схеми розміщення полягає в тому, що зона зберігання комплектуючих деталей буде розміщена ближче до виробничих цехів, а зона готової продукції - ближче до зони відвантаження готової продукції. В даний час цей процес здійснюється «в розбій». Причому за кожною позицією буде закріплено певне місце, що спростить час пошуку.

Подібне розміщення вирішує декілька завдань:

1. Відбувається впорядкування облікових одиниць та полегшення пошуку

необхідної позиції. Відповідно до впорядкування складських облікових позицій відбувається скорочення часу пошуку (оцінка часу виконання операцій після впровадження заходів сформовано виходячи з думки фахівців компанії) необхідної у виробництві одиниці на 6 хвилин (базово - 12 хвилин). В день 2 співробітники на навантажувачі виконують цю операцію 30 разів (360 хвилин). При скороченні час становитиме 180 хвилин на день (30 операцій \* 6 хвилин). Це дозволить звільнити 180 хвилин часу робіт вантажників та навантажувача, що дозволить заощадити  $180 \text{ хвилин} / 3 * 12000 \text{ грн. (місячна зарплата)} * 2 \text{ працівники} * 1,22 \text{ (нарахування на зарплату)} / 160 \text{ (годин на місяць)} = 549 \text{ грн. на день}$ . Щорічно економія становитиме 138348 грн. (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок економії витрат від оптимізації розміщення комплектуючих на складі

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміни, +/-
Час пошуку складських облікових позицій, хв.	12	6	-6
Кількість операцій у день	30	30	-
Час на пошук складських облікових позицій, хв. на день	360	180	-180
Економія витрат на оплату праці вантажників, пов'язану з пошуком складських позицій			
на день, грн.			549
на рік, грн.			138348

Отже, економія витрат від оптимізації розміщення комплектуючих складі становитиме 138348 грн.

2. Скорочується шлях співробітника та техніки від складу до виробничої лінії. Особливо актуальним є цей пункт для позицій з найбільшим коефіцієнтом оборотності. Середній час доставки комплектуючих скоротиться на 3 хвилини (базово - 5). Ефект складе:  $120 \text{ хвилин} / 3 * 12000 \text{ грн. (місячна зарплата)} * 1,22$

(нарахування на зарплату) / 160 (годин на місяць) = 183. Щорічно скорочення часу на операцію дозволить заощадити 46116 грн. (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок економії витрат від оптимізації доставки комплектуючих зі складу

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміни, +/-
Термін доставки комплектуючих зі складу, хв.	5	2	-3
Кількість операцій у день	40	40	-
Час на доставку комплектуючих зі складу хв. на день	200	80	-120
Економія витрат на доставку комплектуючих зі складу			
на день, грн.			183
на рік, грн.			46116

Таким чином, економія витрат від оптимізації доставки комплектуючих зі складу становитиме 46116 грн.

Іншим напрямком буде удосконалення техніки та технології складських операцій для зберігання комплектуючих.

Як відзначалось раніше, одним із основних завдань, які повинна вирішити модифікація бізнес-процесів є скорочення використовуваних складських площ. Розглянемо доцільність застосування методів економії складських площ на складі ТОВ «Інтелком».

Пропонуємо установку двоярусного мезонінного стелажу. Найбільше місце займає склад гранульованого пластику. Його площа становить 390 м<sup>2</sup>, пакети з сировиною часом лежать на підлозі, порушуючи політику компанії про те, що матеріали та комплектуючі не можуть зберігатися на підлозі.

Як варіант розв'язання задачі рекомендується встановлення мезонінних стелажів.

Запропонований у роботі варіант полягає у встановленні двоярусного



мезонінного стелажу. Ціна квадратного метра подібної конструкції складає близько 1900 грн. При встановленні двоярусного мезонінного стелажу витрати становитимуть 190000 грн. (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Інвестиції у розширення складського простору зони зберігання гранульованого пластику

Показники	Значення
Вартість квадратного метра мезонінних стелажів, грн.	1900
Потреба у мезонінних стелажих, м <sup>2</sup>	100
Потреба інвестицій, грн.	190000

Ось зразок мезонінного рішення від компанії «Форстор», яке передбачає реалізацію «легкого мезоніну» на базі поличного стелажу (рис. 3.2).

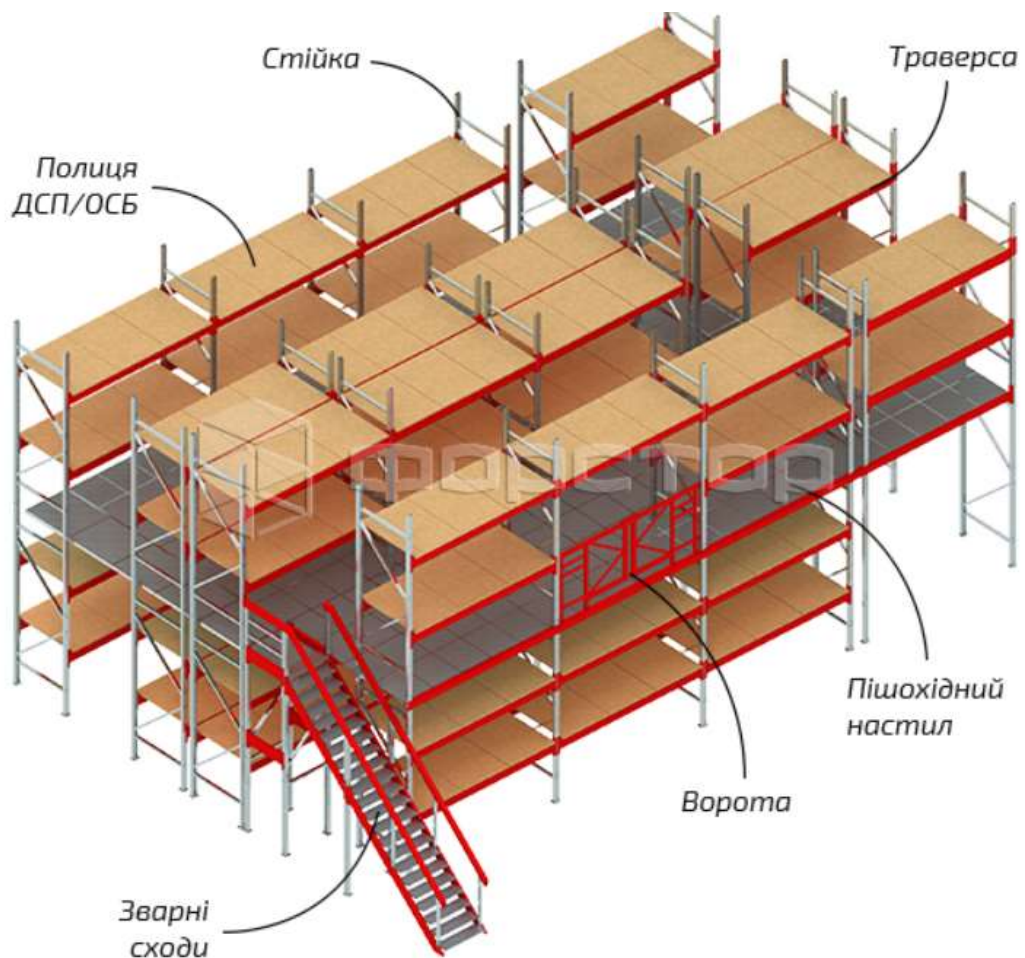


Рис. 3.2. Зразок «легкого мезоніну» на базі поличного стелажу від компанії «Фокстор» [20]

«Легкий мезонін» на базі поличного стелажу є достатнім варіантом для скорочення складських площ у порівнянні зі складнішими і потужнішими металічними конструкціями, оскільки, як сировина, так і готова продукція ТОВ «Інтелком» є неважкою і її витримає мезонін такого типу.

Реалізація даного заходу дозволить звільнити 100 м<sup>2</sup> простору складу. В даний час ТОВ «Інтелком» орендує додатковий склад у сусідньому підприємстві і вартість оренди складає 200 грн./м<sup>2</sup>. Дана пропозиція дозволить зекономити (фактично, заробити) 20000 грн. на місяць або 240 тис. грн. / рік.

Зонування простору складу готової продукції пропонуємо здійснити на основі ABC-XYZ аналізу . Оскільки товарів понад 700 асортиментних позицій, то пропонуємо обмежити аналіз (додаток А) групою «Посуд, кухонні набори» [25], в які 49 позицій. ABC-аналіз є інструментом, який дає змогу вивчати товарний асортимент, визначати рейтинг товарів за вказаними критеріями та виявляти ту частину асортименту, яка забезпечує максимальний ефект. Поєднання ABC та XYZ аналізів виявляє безумовних лідерів (група AX) та аутсайдерів (CZ). Якщо ABC-аналіз дає змогу оцінити внесок кожного з товарів (матеріалів) в структурі збуту, то XYZ-аналіз дозволяє оцінити рівень стабільності споживання (збуту) кожного з товарів (матеріалів) (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця розподілу складських запасів готової продукції ТОВ «Інтелком»

	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>
<b>A</b>	8	5	1
<b>B</b>	5	6	2
<b>C</b>	3	2	17

У новому варіанті виконання бізнес-процесу передбачається розміщення готової продукції відповідно до класифікації ABC-XYZ. Найбільш ефективні позиції будуть розташовані ближче до зони відвантаження для мінімізації часових витрат на пошук/ідентифікацію та навантаження готових виробів. Менш популярні позиції будуть розташовані в середніх зонах складу. При цьому за кожним видом готової продукції буде закріплено своє місце, що

спростить та прискорить процес відвантаження продукції покупцю.

Подібне розміщення вирішує декілька завдань:

1. Відбувається впорядкування облікових одиниць на складі готової продукції та полегшення пошуку необхідної позиції. Після впорядкування складських облікових позицій відбувається скорочення часу пошуку необхідної до навантаження одиниці на 2 хвилини (базово - 3 хвилини). На день 1 співробітник на навантажувачі виконує цю операцію 90 разів (в базовому варіанті - 270 хвилин). При скороченні часу це становитиме 90 хвилини на день, що дасть змогу звільнити 180 хвилин часу робіт вантажника та навантажувача, і дозволить заощадити  $180 \text{ хвилин} / 60 * 12000 \text{ грн.} * 1,22 / 160 = 274,5 \text{ грн.}$  на день. Щорічно економія складе 69174 грн. (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок економії витрат від упорядкування зберігання готової продукції складі

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміна, +/-
Час пошуку необхідної до навантаження продукції, хв.	3	1	-2
Кількість операцій у день	90	90	-
Час на пошук готової продукції, хв. на день	270	90	-180
Економія витрат на пошук готової продукції до навантаження			
на день, грн.			274,5
на рік, грн.			69174

Отже, економія витрат від упорядкування зберігання готової продукції на складі становитиме 69174 грн.

2. Скорочується шлях середній шлях співробітника та техніки від складу готової продукції до навантаження. Особливо актуальним є цей пункт для позицій з найбільшим коефіцієнтом оборотності. Середній час підготовки готового блоку до навантаження скоротиться на 1 хвилину (базово - 2). Ефект

складе:  $90 \text{ хв.} / 60 * 12000 \text{ грн.} * 1,22 / 160 = 137,25 \text{ грн.}$  Щорічно скорочення часу на операцію дозволить заощадити 371 804,16 грн. (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок економії витрат від скорочення середнього шляху на навантаження готової продукції

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміна, +/-
Середній час підготовки блоку до навантаження, хв.	2	1	-1
Кількість операцій у день	90	90	-
Час на підготовку блоку до навантаження, хв. на день	180	90	-90
Економія витрат на підготовку блоку до навантаження			
на день, грн.			137,25
на рік, грн.			34587

Таким чином, економія витрат від скорочення середнього шляху на навантаження готової продукції становитиме 34587 грн.

3. При відвантаженні комірники повинні перевірити комплектацію замовлення та провести його облік у системі. При використанні електронних засобів час на дану операцію скоротиться з 2 хвилин до 30 секунд на одиницю готової продукції. Щорічна економія становитиме 172935 грн. (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок економії витрат від скорочення часу перевірки комплектації замовлення та проведення його в обліковій WMS-системі

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміни, +/-
Середній час на операцію, хв.	2	0,5	-1,5
Економія витрат скорочення тривалості операції грн.			
на день			686,25
на рік			172935

Проведемо оцінку ефективності реалізації пропозицій щодо трансформації бізнес-процесів складської діяльності компанії.

Потреба інвестицій на реалізацію запропонованих заходів подана у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок потреби в інвестиціях на реалізацію заходів щодо трансформації бізнес-процесів складської логістики ТОВ «Інтелком» заходи, грн.

<b>Інвестиції</b>	<b>Сума, грн.</b>
Інвестиції для впровадження в роботу ТОВ «Інтелком» корпоративної WMS-системи	500000
Інвестиції в оптимізацію складського простору	190000
Разом	690000

Ефект від реалізації заходів полягатиме в наступному:

- отримання додаткових доходів від зменшення орендних витрат;
- економія витрат від трансформації складських бізнес-процесів.

Розрахунок додаткових доходів від зменшення орендних витрат наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок додаткових доходів від зменшення орендних витрат

<b>Показники</b>	<b>Значення</b>
Площа складу, що вивільнилася, м <sup>2</sup>	100
Вартість оренди, грн. / кв. м на місяць	200
Додаткові доходи від зменшення орендних витрат, місяць	20000
Додаткові доходи від зменшення орендних витрат, рік	240000

Таким чином, річний додатковий дохід ТОВ «Інтелком» пов'язаний із економією при відмові від орендування складських приміщень складе 240 тис. грн..

Розрахунок додаткового доходу від трансформації складських бізнес-процесів наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок економії витрат від трансформації бізнес-процесів у складській діяльності ТОВ «Інтелком»

Показники	Сума, грн.
Економія витрат від оптимізації розміщення комплектуючих на складі	138348
Економія витрат від оптимізації доставки комплектуючих зі складу	46116
Економії витрат від упорядкування зберігання облікових одиниць готової продукції складі	69174
Економія витрат від скорочення середнього шляху на навантаження готової продукції	34587
Економія витрат від скорочення часу перевірки комплектації замовлення та проведення його в обліковій системі	172935
Разом	461160

Отже, інвестиції перекриваються загальною економією витрат від трансформації бізнес-процесів уже в перший рік реалізації пропонованих заходів.

$$\Delta \Pi = (240000 + 461160) - (500000 + 190000) = 701160 - 690000 = 11160 \text{ грн.}$$

Таким чином, пропоновані заходи є ефективними і загальна економія витрат від трансформації бізнес-процесів становитиме у перший рік 11160 грн. У наступні роки даний ефект буде більшим, оскільки будуть відсутніми базові витрати, а залишиться тільки витрати на підтримання заходів.

### **3.2. Сучасні підходи до підвищення ефективності управління складською діяльністю**

Безперебійна та ефективна робота складу має вирішальне значення для інфраструктури підприємства. Незалежно від того, чи підприємство працює

суто у рамках складування чи більш складного робочого процесу, слід розглянути сучасні підходи до підвищення ефективності управління складською діяльністю.

Існує великий перелік способів, з допомогою яких підприємство може працювати над підвищенням ефективності свого складу, з метою одержання максимальної віддачі від його роботи. Виділимо деякі з основних сучасних методів досягти прогресу в ефективності складу.

Одним із перших способів є використання бережливих складських операцій. Однією із найважливіших порад щодо підвищення ефективності складу є впровадження чистих складських практик. Практики економного складування спрямовані на максимізацію вартості при мінімізації відходів. Це можна застосувати до всіх аспектів роботи складу підприємства – від моменту отримання та зберігання запасів і до виконання замовлення.

Існує багато різних способів, з допомогою підприємство може впроваджувати практики бережливого складування. Серед найпоширеніших методів [40]:

- 1) вдосконалення схеми складу;
- 2) покращення складських процесів;
- 3) замовлення менших партій товару, однак, частіше;
- 4) навчання співробітників складу.

Іншим напрямом підвищення ефективності складу є швидка доставка та швидке виконання замовлення.

Споживачі очікують, що їхні замовлення будуть доставлені швидко та ефективно. Переконавшись, що склад підприємства налаштований на швидку доставку, його топ-менеджмент може бути впевнений у задоволеності споживачів і, відповідно, у підвищенні доходів компанії. Це передбачає наявність організованого складу з чітким маркуванням товарних позицій і спрощеним процесом комплектування.

Також необхідно створити детальні і реальні процеси навчання співробітників складу. Вони є основою роботи складу підприємства. Без

належно підготовлених й обізнаних працівників склад підприємства не працюватиме так ефективно, як міг би. Слід обов'язково інвестувати у процеси навчання співробітників, які охоплюють всі елементи складських бізнес-процесів: від прийому та зберігання запасів до виконання замовлень. Необхідно переконатись, що нові співробітники підприємства в курсі його політики й складських процедур, перш, ніж їм дозволять працювати на складі.

Постійне навчання також є важливим, і його слід проводити регулярно. Це дасть змогу співробітникам бути в курсі змін в роботі складу й нових практик, які запроваджують на підприємстві.

Важливим сучасним інструментом є омніканальне складування. Все більше споживачів здійснюють покупки онлайн, в магазині чи за допомогою мобільних пристроїв. Пропонуючи омніканальне виконання замовлення, підприємство зможе краще обслуговувати даних споживачів. Це означає потребу у складі, який обладнано для обробки замовлень, які надходять через декілька каналів.

Омніканальне складування також передбачає необхідність доброї координації між складом підприємства та його іншими підрозділами, серед яких, зокрема, маркетинговий відділ та бухгалтерія.

Необхідно регулярно здійснювати перевірку ефективності складу, оскільки, жоден з них не є ідеальним, і завжди існують способи його удосконалення. Тому необхідно регулярно перевіряти ефективність складу, зокрема, щодо того наскільки добре організовано діяльність на вашому складі, наскільки ефективно збирається й доставляється замовлення і як можна зменшити витрати. Регулярні перевірки допоможуть керівництву підприємства бути в курсі будь-якої неефективності складу й вносити необхідні зміни для їх покращення.

Без регулярних аудиторських перевірок неможливо довідатись, які ділянки складу мають проблеми. Це передбачає необхідність перевірки планування складу, пошук непотрібних витрат й вимірювання продуктивності співробітників. Проводячи регулярні аудити складської діяльності,



керівництво підприємства зможе відстежувати хід зусиль щодо підвищення ефективності складу та робити необхідні зміни в даному напрямку.

Важливим аспектом у підвищенні ефективності роботи складу є ефективність організації складських запасів. Існує багато різних способів організації вашого складу, але одними із найпоширеніших методів є категоризація запасів, стратегія прийому й програмне забезпечення для управління складом.

Класичним, однак, від того не менш важливим є метод ABC, який дозволяє організувати ефективне зберігання товарів на складі й забезпечити їх легкий та зручний пошук.

Те, як здійснюється комплектація товарів зі складу, може значно вплинути на ефективність його роботи. Існує багато різних методів комплектації, які можна використовувати, і кожен з них має свої переваги та недоліки.

Найпоширенішими сучасними способами комплектації є [40]:

- випадковий вибір;
- зональний вибір;
- збір пакетів;
- груповий збір;
- збір хвилями.

В залежності від того, наскільки великим є склад підприємства, скільки на ньому працює співробітників і частоти відправки, обраний спосіб комплектування може змінюватися.

Співробітники складу підприємства відіграють велику роль у ефективності складу. Якщо у працівників немає чітких інструкцій чи вони не знають про зміни у компанії, їм буде важко ефективно виконувати власну роботу. Тому керівництву підприємства важливо забезпечити чітку комунікацію зі складськими працівниками. Це включає створення складських стандартів, впровадження методів управління продуктивністю співробітників,

документування процесів і проведення регулярних зустрічей.

Важливим напрямком у підвищенні ефективності складського господарства є інвестиції у високоякісне складське обладнання. Це стосується таких компонент функціонування складу як полиці, стелажі, урни та контейнери. Однак, також це стосується і техніки, навантажувачів та іншого обладнання. Коли підприємство інвестує у якісне обладнання, воно не тільки покращує роботу власного складу, але й підвищує продуктивність праці працівників і зменшує ймовірність нещасних випадків.

Світ в даний час ввійшов в епоху масового використання цифрових технологій, і неможливо заперечувати той вплив, який технології мають на життя людей. Впровадження таких технологій, як програмне забезпечення та рішення автоматизації, може допомогти підвищити точність і продуктивність. Наприклад, коботи (колаборативні роботи) [42], використовують штучний інтелект і машинне навчання для оптимізації вибору маршрутів у режимі реального часу, скорочуючи поїздки співробітників складом, що не тільки дозволяє співробітникам виконувати більше роботи за менший час, але й зменшує фізичну втому. Яскравим прикладом такого «працівника» на складі може бути робот Chuck від компанії 6 River Systems [50] (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Кобот Chuck [50]

Він може повністю замінити працівників на кількох ділянках роботи складу. Працівники повинні тільки контролювати і координувати його роботу.

Таким чином, ефективність управління складською діяльністю є невід'ємною частиною діяльності будь-якого сучасного підприємства. Коли складські операції здійснюються безперебійно, клієнти отримують власні замовлення вчасно, персонал підприємств є в безпеці, а витрати підприємства – мінімізовані. З іншого боку, якщо склад неефективний, існує загроза втратити замовлення, які не доставлятимуться вчасно, можливою стане ситуація відсутності запасів. Тому слід використовувати сучасні методи та інструменти для уникнення таких ситуацій і постійного контролю за ефективністю діяльності складу.

### **Висновки до розділу 3**

1. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесів складської діяльності ТОВ «Інтелком». Запропоновано оновлений варіант бізнес-процесів складської діяльності ТОВ «Інтелком». Визначено його основні відмінності від базового варіанту. Основним елементом реалізації оновленого бізнес-процесу запропоновано зробити впровадження в роботу ТОВ «Інтелком» корпоративної системи класу WMS. Визначено основні ефекти від реалізації даної системи. Зокрема, це зонування простору складу комплектуючих деталей на основі FMR-аналізу. Іншим напрямком буде удосконалення техніки та технології складських операцій для зберігання комплектуючих, що зокрема, встановлення мезонінних стелажів. Зонування простору складу готової продукції пропонуємо здійснити на основі ABC-XYZ аналізу. Проведено оцінку ефективності реалізації пропозицій щодо трансформації бізнес-процесів складської діяльності компанії і відзначено, що запропоновані заходи є ефективними, а загальна економія витрат від трансформації бізнес-процесів становитиме у перший рік 11160 грн.

2. Визначено сучасні підходи до підвищення ефективності управління

складською діяльністю. Відзначено, що безперебійна та ефективна робота складу має вирішальне значення для інфраструктури підприємства. Показано існування великого переліку способів, з допомогою яких підприємство може працювати над підвищенням ефективності свого складу, з метою одержання максимальної віддачі від його роботи. Виділено деякі з основних сучасних методів досягти прогресу в ефективності складу. Серед них: використання бережливих складських операцій; швидка доставка та швидке виконання замовлення; створення детальних і реальних процесів навчання співробітників складу; омніканальне складування; регулярна перевірка ефективності складу; ефективність організації складських запасів; інвестиції у високоякісне і технологічне складське обладнання.

## ВИСНОВКИ

Мета магістерської роботи полягала у дослідженні теоретичних підходів щодо управління складською діяльністю підприємства і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління складською діяльністю ТОВ «Інтелком». Підводячи підсумок проведеним у цій дипломній роботі дослідженням необхідно зробити низку висновків. Зокрема:

1. Проаналізовано цілі, завдання та функції складського господарства підприємства. Розглянуто основні підходи до розуміння термінології аналізованої теми. Визначено призначенням складів із матеріальними потоками. Систематизовано завдання та функції складів.

2. Проаналізовано класифікацію складів та основи складської діяльності. Розглянуто порядок основних операцій, які відбуваються на складі. Виділено основні аспекти складської діяльності. Уточнено класифікацію основних видів складів та їх призначення. Охарактеризовано три основні функції складського господарства. Визначено принципи складського зберігання, які допомагають забезпечити ефективність та результативність управління складською діяльністю.

3. Проаналізовано управління складською діяльністю та її ефективність. Визначено основні аспекти управління складською діяльністю. Систематизовано і охарактеризовано показники ефективності управління складською діяльністю підприємства.

4. Дано загальну характеристику ТОВ «Інтелком». Відзначено, що компанія є одним з провідних вітчизняних підприємств в сфері виробництва іграшок. Проведено історичний огляд його діяльності. Проаналізовано організаційну структуру підприємства ТОВ «Інтелком» і відзначено, що вона є лінійно-функціональною. Проаналізовано фінансові результати діяльності ТОВ «Інтелком» і відзначено, що у 2022 році відбулося зниження практично всіх фінансових показників, водночас, у першому півріччі 2023 року відновилося зростання показників діяльності підприємства.

5. Проведено макро- та мікро-середовища ТОВ «Інтелком». Проведено PEST-аналіз макрооточення компанії і сформовано перелік можливостей та загроз компанії. Для виявлення чинників ближнього оточення використано метод п'яти сил за Портером і також сформовано список можливостей й загроз для ТОВ «Інтелком». Проведено аналіз існуючих внутрішніх ресурсів проведемо із допомогою SNW-аналізу, що дало змогу виявити слабкі та сильні сторони ТОВ «Інтелком». На основі результатів PEST-аналізу, аналізу чинників ближнього оточення за методом п'яти сил за Портером та SNW-аналізу проведено аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Інтелком», який показав, що подальший розвиток підприємства можливий за рахунок вдосконалення управління фінансами, вдосконалення логістичної, зокрема, складської діяльності та управління персоналом.

6. Дано характеристику системи управління складською діяльністю ТОВ «Інтелком». Наведено загальні характеристики складського комплексу ТОВ «Інтелком». Визначено схема процесу складської діяльності ТОВ «Інтелком». Наведено крос-функціональну діаграму роботи складу і відзначено, що в середньому на виконання операції із обробки й транспортування вантажу співробітник витрачає більше часу, ніж цього хоче компанія. Визначено пріоритетні зони зберігання сировини та матеріалів для виробництва. Визначено основні проблеми складської діяльності ТОВ «Інтелком» і ключовою серед них є використання великої кількості площ.

7. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесів складської діяльності ТОВ «Інтелком». Запропоновано оновлений варіант бізнес-процесів складської діяльності ТОВ «Інтелком». Основним елементом якого є корпоративна система класу WMS. Визначено основні ефекти від реалізації даної системи. Іншим напрямком буде удосконалення техніки та технології складських операцій для зберігання комплектуючих, що зокрема, встановлення мезонінних стелажів. Зонування простору складу готової продукції пропонуємо здійснити на основі ABC-XYZ аналізу. Проведено оцінку ефективності реалізації пропозицій щодо трансформації бізнес-процесів складської

діяльності компанії і відзначено, що пропоновані заходи є ефективними, а загальна економія витрат від трансформації бізнес-процесів становитиме у перший рік 11160 грн.

8. Визначено сучасні підходи до підвищення ефективності управління складською діяльністю. Виділено і охарактеризовано деякі із основних сучасних методів досягнення прогресу в ефективності складу. Серед них: використання бережливих складських операцій; швидка доставка та швидке виконання замовлення; створення детальних і реальних процесів навчання співробітників складу; омніканальне складування; регулярна перевірка ефективності складу; ефективність організації складських запасів; інвестиції у високоякісне і технологічне складське обладнання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 13. ст.69.
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №№ 40-44, ст.35.
3. Бакута А.В. Проблеми та перспективи складської логістики в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 2. С. 152–159.
4. Бодрецький, М. В. Сутнісно-змістова характеристика логістики та її роль в сучасній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 22. С. 51 - 53.
5. Горбенко О. Сучасні інформаційні системи управління складом. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2010. № 7. С. 255–257.
6. Горбенко О.В. Логістика : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 315 с.
7. Дорошкевич, Д. В. Розвиток логістики як методології керування потоковими процесами в складних господарських системах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 19. С. 49 – 53.
8. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
9. Звіт ТОВ «ІНТЕЛКОМ». URL: [https://youcontrol.market/app/ua/market-analysis/ukraine?\\_gl=1\\*1ewgj5v\\*\\_ga\\*NDg1NzEzMzczLjE2OTkwODY5MjE.\\*\\_ga\\_R7EML4FNrk\\*MTY5OTA5MTYwMy4yLjEuMTY5OTA5MTk4NS41LjAuMA..](https://youcontrol.market/app/ua/market-analysis/ukraine?_gl=1*1ewgj5v*_ga*NDg1NzEzMzczLjE2OTkwODY5MjE.*_ga_R7EML4FNrk*MTY5OTA5MTYwMy4yLjEuMTY5OTA5MTk4NS41LjAuMA..)  
(дата звернення 09.09.2023)
10. ИНТЕЛКОМ. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/31789338/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/31789338/) (дата звернення 09.09.2023)
11. Как выбрать систему управления складом: рейтинг WMS-систем Украины и их примерная стоимость. URL: <https://logist.fm/reshenia/kak-vybrat->



sistemu-upravleniya-skladom-reyting-wms-sistem-ukrainy-i-ih-primernaya-stoimost  
(дата звернення 02.10.2023)

12. Кальченко А. Г. Логістика : підручник К. : КНЕУ, 2006. 284 с.
13. Качуровський С.В. Оцінка механізмів управління логістикою складування підприємств АПК. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749. С. 404–410.
14. Класифікація логістичних складів (А, В, С, D). *Realexpert*. URL: <https://realexpert.ua/klasifikacziya-logistychnyh-skladiv-a-b-c-d/> (дата звернення 12.09.2023)
15. Козик В. В., Гавриляк А. С. Організація виробництва : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. С. 138 – 140.
16. Козловський І.В. Вибір напрямків підвищення ефективності складування на підприємстві. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2021. № 3. С. 96–99.
17. Крикавський Є.В. Логістика для економістів : підручник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 448 с.
18. Крикавський Є.В. Логістичне управління : підруч. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2005. 684 с.
19. Мащак Н., Зеленюк В. Оптимізація складської діяльності підприємства на засадах логістики. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-33>
20. Мезонінні стелажі, складський мезонін від виробника. *Forstor*. URL: <https://forstor.ua/ua/c-mezonin-41/> (дата звернення 05.10.2023)
21. Осетинський О. Е. Удосконалення складських процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2014. №8 (171). С. 132-135.
22. Петренко О. І., Сичков Д. О. Управління складською діяльністю промислових підприємств на логістичних засадах. *Ефективна економіка*. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5644> (дата звернення 20.08.2023)

23. Петухова О., Чорна Є. Підвищення ефективності управління логістичними процесами на складах підприємства. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2018. № 1 (53). С. 957-961.

24. Петухова О.М., Ткачук О.С. Удосконалення організації логістичних процесів на складі підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/6.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/6.pdf) (дата звернення: 05.09.2023)

25. Посуд, кухонні набори. *Technok*. URL: [https://technok.ua/kukhn\\_ua/kukhonnyue-nabory-1](https://technok.ua/kukhn_ua/kukhonnyue-nabory-1) (дата звернення 05.10.2023)

26. Про компанію. URL: <http://www.technoktoys.com/ua/about/> (дата звернення 09.09.2023)

27. Севрюк В. О. Напрями оптимізації управління транспортними та складськими процесами на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 150-152.

28. Склад (будівля). *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Склад\\_\(будівля\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Склад_(будівля)) (дата звернення 21.08.2023)

29. Співак Я. О. Система транспортно-складської логістики на підприємстві як фактор оптимізації потокових процесів, URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer36/41.pdf> (дата звернення 08.08.2023)

30. Струнін В.В., Гиря М.М. Підвищення ефективності транспортно-складської діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4790> (дата звернення: 05.11.2021)

31. ТОВ «ІНТЕЛКОМ». *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31789338> (дата звернення 09.09.2023)

32. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

33. Фалович В. А. Складське господарство в ланцюгу поставок: між витратами та корисністю. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 811. С. 438–445.

34. Храбатин Р.В., Баран Р.Я. Складське господарство підприємства: цілі, завдання, функції // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції

«Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С. 69-72.

35. Храбатин Р.В., Баран Р.Я. Управління складською діяльністю та її ефективність // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С.73-76.

36. Щербина В.В., Борщенко О.В. Оцінка ефективності складської логістики підприємств. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 4 (69). 2019. С. 38-48.

37. Як розрахувати показники ефективності роботи складу. *Форстор*. URL: <https://forstor.ua/ua/customer-reference/skladskaya-logistika/kak-poschitat-effektivnost-sklada-na-praktike/> (дата звернення 23.08.2023)

38. Якименко Н.В., Корінь М.В. Логістика : конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Ч. 3. 42 с.

39. Янковська В.А., Телепнева О.С., Козловський І.В. Склад як важливий елемент логістичної системи. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 61. С. 198-201.

40. 11 Quick Tips On Warehouse Efficiency Improvement In 2022. *Extensiv*. URL: <https://www.extensiv.com/blog/warehouse-efficiency-improvement> (дата звернення 02.10.2023)

41. 32.40 Виробництво ігор та іграшок. *Youcontrol*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/pererobna-promyslovist/32.40> (дата звернення 09.09.2023)

42. 6 ideas to improve warehouse efficiency. *briver*. URL: <https://briver.com/ideas-to-improve-warehouse-efficiency/> (дата звернення 02.10.2023)

43. Bowersox Donald J., David J. Closs, M. Bixby Cooper. *Supply chain logistics management*. McGraw-Hill, 2002. 656 p.

44. De Koster R., Le-Duc T., Roodbergen K. J. Design and control of warehouse order picking: A literature review. *European journal of operational research*. 2007. Т. 182. №. 2. P. 481-501.

45. Faber N., De Koster M. B. M., Smidts A. Organizing warehouse management. *International Journal of Operations & Production Management*. 2013. Т. 33. №. 9. P. 1230-1256.

46. FMR-аналіз. *Вікіпедія*. <https://uk.wikipedia.org/wiki/FMR-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7> (дата звернення 02.10.2023)

47. Hassan M. Selection process of auto-ID technology in warehouse management. *A Delphi study*. 2014. Т. 6. №. 3. P. 13-154.

48. Hassan M. Selection process of auto-ID technology in warehouse management. *A Delphi study*. 2014. Т. 6. №. 3. P. 13-154.

49. Hobkirk I., O'Neill J. Warehouse Automation – What's Really Working. Aberdeen Group. 2008 P. 40.

50. MEET CHUCK. 6river. URL: <https://6river.com/meet-chuck/> (дата звернення 05.10.2023)

51. Stock J.R., Lambert D. Strategic Logistics Management. Boston, MA : McGraw-Hill/Irwin, 2001.