

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Лопатки Антона Віталійовича

академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

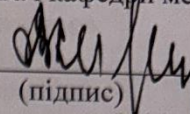
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері складської логістики

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Варяниченко О.В.	85	добре	<i>[Signature]</i>
Рецензент	<i>Шинкаренко Н.В.</i>	82	добре	<i>[Signature]</i>
Нормоконтролер	Варяниченко О.В.	88	добре	<i>[Signature]</i>

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студенту Лопатці А.В. академічної групи 073-21-4

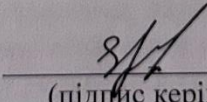
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері складської логістики

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-С

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи технологій складської логістики	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «РУШ»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень у сфері складської логістики ТОВ «РУШ»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано



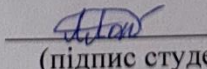
(підпис керівника)

Варяниченко О.В.

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «10» червня 2025 року

Прийнято до виконання



(підпис студента)

Лопатка А.В.

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-21-4  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Лопатки Антона Віталійовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері складської логістики

### АВТОМАТИЗОВАНЕ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКИМИ ОПЕРАЦІЯМИ, ЗАМОВЛЕННЯ, РИНОК ДРОГЕРІ, СКЛАДСЬКА ЛОГІСТИКА, СКЛАДСЬКІ ПОТУЖНОСТІ, SWOT-АНАЛІЗ, WMS - СИСТЕМА

Структура роботи: 70 сторінок комп'ютерного тексту; 29 рисунків; 16 таблиць; 65 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – складська логістика.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень у сфері складської логістики.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи складської логістики; проаналізовано діяльність ТОВ «РУШ»; обґрунтовано рішення з підвищення ефективності складської логістики для ТОВ «РУШ»; визначено економічну ефективність запропонованих рішень для ТОВ «РУШ».

Методи дослідження – абстрагування, конкретизації, опису, аналізу і синтезу, економічного аналізу, статистичного аналізу, SWOT-аналізу, порівняння, узагальнення, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами роздрібною торгівлі на дрогері ринку.

Сфера застосування – складська логістика.

Економічна ефективність запропонованих заходів – зростання чистого доходу підприємства на 5%, валового прибутку на 457663 тис. грн., чистого прибутку на 1248078 тис. грн (на 30%) до 1619127 тис. грн.

Значимість роботи – враховуючи, що для великого підприємства роздрібною торгівлі ефективне управління товарними потоками має вирішальне значення, впровадження WMS-системи управління складом дозволить зменшити витрати на персонал складу, підвищити точність обробки замовлень і зменшити кількості помилок, підвищити швидкість логістичних процесів, підвищити обсяг продажів за рахунок покращення сервісу та якості обслуговування клієнтів.

## **ABSTRACT**

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-21-4  
Dnipro University of Technology  
Anton Lopatka

Subject: Justification of management decisions in the field of warehouse logistics

**AUTOMATED MANAGEMENT OF WAREHOUSE OPERATIONS,  
ORDERING, DRUG MARKET, WAREHOUSE LOGISTICS,  
WAREHOUSE CAPACITY, SWOT ANALYSIS, WMS – SYSTEM**

Structure: 70 printed pages; 29 figures; 16 tables; 65 references.

Object of development – warehouse logistics.

The aim of the paper – theoretical justification and development of solutions in the field of warehouse logistics.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of warehouse logistics are summarized; the activities of LLC "RUSH" are analyzed; decisions to increase the efficiency of warehouse logistics for LLC "RUSH" are substantiated; the economic efficiency of the proposed solutions for LLC "RUSH" is determined.

Research methods – abstraction, specification, description, analysis and synthesis, economic analysis, statistical analysis, SWOT analysis, comparison, generalization, graphic.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use by retail businesses at the drugstore market.

Application – warehouse logistics.

Financial viability of the proposed measures – increase in the company's net income by 5%, gross profit by 457,663 thousand UAH, net profit by 1,248,078 thousand UAH (by 30%) to 1,619,127 thousand UAH.

The value of the research – considering that for a large retail enterprise, effective management of product flows is of crucial importance, the implementation of a WMS warehouse management system will reduce warehouse personnel costs, increase the accuracy of order processing and reduce the number of errors, increase the speed of logistics processes, and increase sales volume by improving service and customer service quality.

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи складської логістики.....	6
1.1 Сутність та значення складської логістики .....	6
1.2 Логістичний процес на складі та складські операції .....	10
1.3 Впровадження цифрових технологій в логістиці .....	18
2 Аналіз діяльності ТОВ «РУШ» .....	22
2.1 Загальна характеристика ТОВ «РУШ».....	22
2.2 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «РУШ».....	25
2.3 SWOT-аналіз підприємства ТОВ «РУШ».....	41
2.4 Український ринок косметичних товарів, виробів для туалетних кімнат, побутових засобів для миття та догляду.....	48
2.5 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «РУШ».....	51
2.6 Складські потужності ТОВ «РУШ».....	53
3 Обґрунтування управлінських рішень у сфері складської логістики ТОВ «РУШ».....	55
3.1 Впровадження інновацій у сфері логістики.....	55
3.2 План впровадження WMS-системи на ТОВ «РУШ».....	57
3.3 SWOT-аналіз впровадження WMS-системи на підприємстві ТОВ «РУШ».....	59
3.4 Економічна ефективність впровадженні WMS-системи на ТОВ «РУШ».....	61
3.5 Ефективність запропонованих управлінських рішень на ТОВ «РУШ».....	62
Висновки.....	65
Перелік джерел посилання.....	71

## ВСТУП

Складська логістика є складовою системи логістики, що займається розробкою шляхів організації складського господарства, прийманням товарів, їх розміщенням, а також обліком товарів на складі. Складська діяльність намагається організувати управління товарними запасами в такий спосіб, щоб максимально мінімізувати витрати, пов'язані з обробкою та складуванням товару [1].

Оскільки основним елементом складської діяльності є склад, слід відмітити, що основним призначенням його сучасних умовах є вже не зберігання вантажів, а трансформація складу в місце, де будуть надаватись послуги з крос-докінгу, комплектації товарів, їх консолідації, сортування та маркування з метою мінімізації загальних витрат на транспортування і зберігання товарів та мінімізації часу доставки [1].

Проблематика управління ланцюгами постачання та організації складського господарства в умовах війни набула особливої актуальності, оскільки саме від її ефективного вирішення залежить стабільність забезпечення населення необхідними товарами та формування стратегічних запасів. Одним із ключових напрямів подолання цих викликів є впровадження сучасних інноваційних підходів і технологій [2].

Інвестиції в цифрові технології управління логістикою постійно зростають і збільшаться ще на 150%, що, за прогнозами Світового банку, має важливе значення для функціонування логістичного бізнесу та потенціалу подальшого розвитку товарного ринку. Проблема впровадження цифрових технологій залежить від потреб товарного ринку, що безпосередньо впливає на формування інноваційних технологій, якість розроблення та деталі логістики. Крім того, стрімко набуває актуальності питання автоматизації процесів взаємодії між складами, дистриб'юторами, постачальниками та виробниками [3].

Огляд ключових проблем складської логістики України в умовах війни дає підстави робити висновки про необхідність перебудови цієї сфери на більш гнучку, мобільну та автоматизовану. Багатьом успішним компаніям вдається виважено та негайно реагувати на зміни умов праці та зовнішні впливи використовуючи промислові рішення WMS і TMS [4], що і обумовило актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень у сфері складської логістики.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи складської логістики;
- проаналізувати діяльність ТОВ «РУШ»;
- обґрунтувати рішення з підвищення ефективності складської логістики для ТОВ «РУШ»;
- визначити економічну ефективність запропонованих рішень для ТОВ «РУШ».

Об’єкт розроблення – складська логістика.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності складської логістики.

Методи дослідження – абстрагування, конкретизації, опису, аналізу і синтезу, економічного аналізу, статистичного аналізу, SWOT-аналізу, порівняння, узагальнення, графічний.

Практична значущість розроблених рішень для ТОВ «РУШ»:

- впровадження WMS-системи управління складом дозволяє підвищити точність обліку до 99,9%, знизити витрати на персонал на 10 - 15%, скоротити час обробки замовлень на 25 - 30%, зменшити кількість логістичних помилок на 70%;

- досягається зростання чистого доходу підприємства на 5%, валового прибутку на 457663 тис. грн., чистого прибутку на 1248078 тис. грн (на 30%) до 1619127 тис. грн.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ

## 1.1 Сутність та значення складської логістики

У навчальних посібниках подані наступні визначення складської логістики.

«Складська логістика – це вид логістики, що керує комплексом взаємопов'язаних операцій, які забезпечують рух матеріальних і супутніх потоків в процесі приймання, розміщення, зберігання, обліку товарів і організації продажу споживачам при мінімальних витратах на організацію складського господарства, розрахунок оптимальної кількості складів та місця їх розташування» [5].

«Складська логістика – це складова частина загальної інтегрованої логістики, яка розглядає процеси оптимізації управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками на складах» [5].

«Складська логістика – це операції з розміщення на зберігання, зберігання, та видачі сировини/готової продукції у виробництво або покупцям» [6].

«Складська логістика – одна з логістичних підсистем, що розробляє методи організації управління складом, приймання, розміщення та обліку товарів на складі. Складська логістика – це організація, планування та управління складами, її завданнями та функціями є швидке та своєчасне переміщення та доставка товарів до місця призначення» [7].

«Логістика складування – галузь логістики, що займається питаннями розробки методів організації складського господарства, системи закупівель, прийняття, розміщення обліку товарів та управління запасами з метою мінімізації витрат, пов'язаних зі складуванням та переробкою товарів» [8].

Багорка М. та Якубенко Ю. запропонували рівні логістики зберігання, які представлено на рисунку 1.1. Перший макрорівень належить операторам

складської логістики (плат-формам). На другому мезорівні робота ведеться через логістичний консалтинг. Третій мікрорівень складають служби, відділи та ділянки логістики підприємства [7].

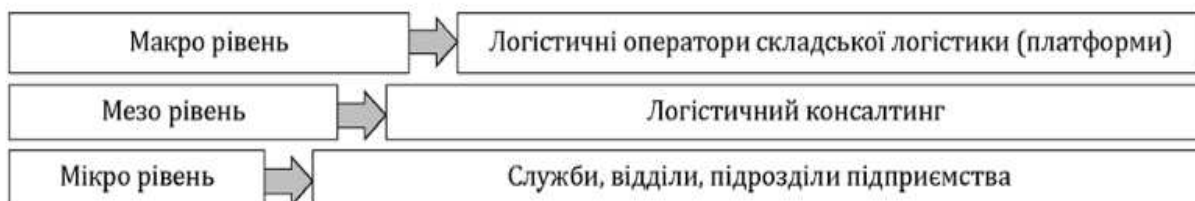


Рисунок 1.1 – Рівні складської логістик [7]

Основні функції логістики складського господарства охоплюють такі напрямки [5]:

- проєктування та раціональне розміщення складів у межах конкретного регіону з урахуванням мінімізації витрат на транспортування вантажів до кінцевих споживачів і забезпечення належного рівня обслуговування кожного клієнта;
- ефективна організація використання складських площ з метою підвищення продуктивності об'єкта;
- визначення оптимального способу зберігання товарів та вибір відповідного технічного оснащення;
- підвищення пропускної здатності складу та зменшення витрат на експлуатацію шляхом скорочення маршрутів внутрішньої логістики;
- скорочення витрат, пов'язаних із вантажообробкою;
- організація відвантаження продукції зі складу з урахуванням уніфікації партій постачання;
- впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління складськими процесами.

Авторами [2, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 14] розглянуто основні проблеми складської логістики України під час війни та обґрунтовано висновки про

необхідність та особливості трансформації та адаптації логістичного бізнесу до викликів сьогодення і інноваційної перебудови складської логістики в Україні,

Серед ключових викликів, з якими нині стикається український бізнес у сфері логістики та управління складською інфраструктурою, можна виокремити такі [4].:

- втрата складських потужностей унаслідок руйнування логістичних об'єктів;
- скорочення обсягів виробництва через закриття підприємств або неможливість забезпечити необхідний рівень постачання;
- ускладнення логістичних процесів через дефіцит пального, запчастин, транспорту та кваліфікованих водіїв;
- нестача працівників і висока плинність кадрів у логістичній сфері на всіх етапах ланцюга постачання;
- нестабільність цін на ключові ресурси, сировину та товари.

Напрями розвитку сфери складської логістики в Україні, які запропонували Багорка М. та Якубенко Ю. показані на рисунку 1.2.

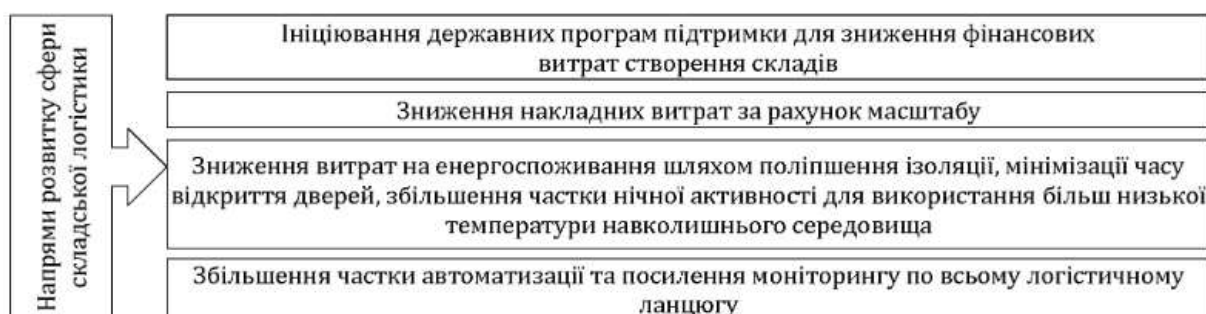


Рисунок 1.2 – Напрями розвитку сфери складської логістики в Україні [7]

Під час вибору інноваційної системи для управління складськими процесами доцільно враховувати такі ключові аспекти [2]:

- можливість оперативного впровадження рішення та його легка адаптація до нових об'єктів;

- наявність локальної команди інтеграторів, яка забезпечує технічну підтримку та супровід;
- гнучкість у конфігурації складських площ і можливість надання логістичних послуг третім сторонам;
- можливість розміщення системи як на локальних серверах, так і в хмарному середовищі залежно від потреб бізнесу;
- сумісність з різноманітним обладнанням, включаючи термінали, сканери та принтери;
- підтримка голосових технологій та інших функціональних рішень, що дозволяють знизити ризики помилок при виконанні складських операцій.

У нинішніх умовах нестабільності вирішальне значення для мобільності та успішної трансформації логістичного бізнесу мають такі основні чинники [4]:

- цифровізація управління ланцюгами постачання, зокрема впровадження систем прогнозування попиту та автоматичного формування замовлень;
- забезпечення кібербезпеки інформаційних потоків завдяки використанню хмарних технологій і співпраці з провідними компаніями у сфері захисту даних;
- інтеграція передових технологічних рішень із фокусом на глобальний досвід (автоматизовані лінії, роботи та транспортні системи);
- використання розширеної аналітики для підтримки управлінських рішень на всіх етапах від контролю запасів і розміщення складів до впровадження ефективних методів комплектації замовлень, що дозволяє приймати обґрунтовані та своєчасні рішення на основі аналізу даних і прогнозного моделювання.

Що таке складська логістика і яке її значення для компаній і інтернет торгівлі також розглянуто в джерелах [15, 16, 17].

Головні критерії щодо того, якою повинна бути складська логістика компанії - ефективність виробничих процесів і рентабельність складського приміщення. Інші ознаки професійної і налагодженої роботи:

- точність (якщо товар має бути відвантажено/розміщено в певний час, жодних затримок не повинно бути);

- гарантія збереження продукції (це стосується як товарів, які швидко псуються, так і вантажів, котрі вимагають підвищеної акуратності при поводженні з ними);

- наявність спецтехніки для внутрішнього транспортування, вантажно-розвантажувальних робіт, доставки товару;

- наявність досвідчених і кваліфікованих співробітників, котрі швидко й ефективно вирішують проблеми, які виникають;

- продуманий контроль і облік (усі папери та цифрові архіви зберігаються в ідеальному порядку) [16].

І ще один момент: складська логістика - лише частина виробничого циклу підприємства. Бездоганна робота всієї системи забезпечується шляхом продуктивної взаємодії усіх її складових елементів [16].

## 1.2 Логістичний процес на складі та складські операції

Склад є ключовою ланкою складської логістики та важливим елементом в організації оптимального руху товарів і запасів [18].

Склад розглядається, з однієї сторони, як складна технічна споруда, яка складається з багатьох взаємопов'язаних елементів, що мають визначену структуру і об'єднані для виконання конкретних функцій з накопичення та перетворення матеріального потоку, з іншої, – як ефективний засіб управління запасами на різних ланках логістичного ланцюгу та управління матеріальним потоком в цілому [8].

Склад є як складна система, так і складова інтегрована частина логістичного ланцюгу, яка формує основні вимоги до системи складування, встановлює цілі та критерії її оптимального функціонування, формує основи розробки системи складування [8].

Складське господарство включає:

- «1) складські приміщення та території;

- 2) системи розвантаження-навантаження;

- 3) внутрішні транспортні системи;
- 4) системи переробки вантажів;
- 5) системи зберігання вантажів;
- 6) системи складського обліку вантажів» [8].

Склади призначені для:

- «1) накопичення (збільшення) матеріальних запасів на складі;
- 2) зберігання вантажу (невідповідність між часом виробництва та споживання вантажів зумовлює необхідність їх зберігання, як процесу перебування вантажів у спеціально обладнаних приміщеннях до моменту їх споживання);
- 3) формування запасу для зниження ризику непостачання товару (неритмічність споживання матеріальних запасів обумовлює необхідність формування запасів вантажів, за рахунок яких виконується замовлення споживача);
- 4) комплектації замовлення (комплектація – це підбір декількох найменувань товару для виконання замовлення споживачів);
- 5) консолідація вантажів (консолідація – це об'єднання невеликих партій вантажів для декількох клієнтів, до повного завантаження транспортного засобу, що сприяє зменшенню транспортних витрат);
- 6) розукрупнення (на регіональний склад, який знаходиться біля торгових точок, поставляються великі партії вантажів, які на даному складі розділяються на дрібні партії та виконуються замовлення клієнтів);
- 7) надання послуг доданої вартості (маркування, пакування, митного оформлення тощо)» [6].

Склади виконують дві групи функцій залежно від вигод, що планується досягти – економічні (консолідація вантажів, розукрупнення вантажів, перевалка вантажів, доробка/відстрочка, накопичення запасів) та сервісні (наближення запасів до ринку, формування ринкового асортименту, комплектування змішаних вантажних відправлень, забезпечення виробництва, створення ефекту присутності на ринку) [8].

Будь-який склад обробляє, щонайменше, три види матеріальних потоків: вхідний, вихідний і внутрішній. Наявність вхідного потоку означає необхідність розвантаження транспорту, перевірки кількості і якості прибулого вантажу. Вихідний потік обумовлює необхідність завантаження транспорту, внутрішній – необхідність переміщення вантажу усередині складу [19].

Складність логістичного процесу на складі обумовлена необхідністю узгодження функцій постачання запасів, переробки вантажу та розподілу замовлень. Охоплення складською логістикою усіх основних функціональних галузей свідчить про ширший діпазон логістичного процесу у порівнянні з технологічним [20] (рис. 1.3).

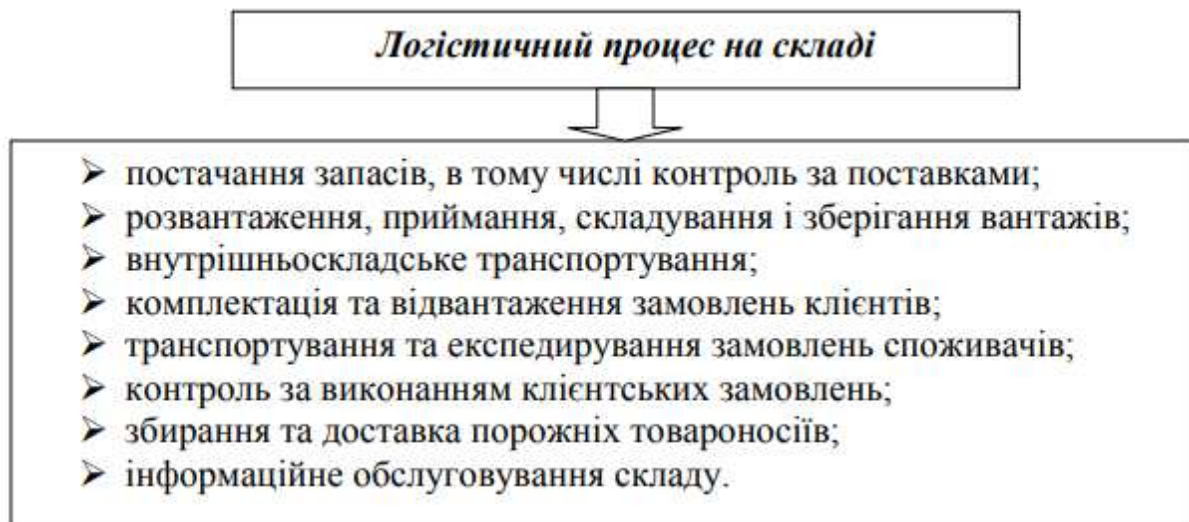


Рисунок 1.3 – Зміст логістичного процесу на складі [20]

Складські операції характеризуються такими особливостями [20]:

- складські процеси самі по собі не генерують прибутку, адже не створюють додаткової споживчої цінності продукції;
- зберігання товарних запасів пов'язане з поступовим погіршенням їхньої якості та ризиком розкрадань
- утримання складів супроводжується значними витратами;
- накопичення великих обсягів запасів на тривалий час уповільнює обіг оборотних коштів підприємства.

«Склади відіграють вирішальну роль у ланцюжку поставок, і існують різні типи для задоволення різних потреб у зберіганні та розподілі. До основних категорій можна віднести:

- склади загального користування (ці об'єкти, якими керують сторонні постачальники логістичних послуг, забезпечують варіанти короткострокового зберігання для багатьох підприємств);

- приватні складські приміщення (належить і управляється однією компанією для виключного використання, забезпечуючи повний контроль над операціями);

- розподільчі центри (орієнтовані на швидкий оборот продукції, ці об'єкти ефективно приймають, зберігають і розподіляють товари);

- складські приміщення з клімат-контролем (спеціально розроблений для підтримки певного рівня температури та вологості для чутливих продуктів);

- митно-ліцензійні склади (безпечні об'єкти, де зберігаються імпортовані товари до сплати митних платежів);

- розумні склади (використовуйте передові технології, такі як робототехніка та штучний інтелект, для автоматизації операцій та підвищення ефективності);

- склади холодильних камер (підтримуйте надзвичайно низькі температури для швидкопсувних продуктів, таких як продукти харчування та фармацевтичні препарати);

- фулфілмент-центри (в основному використовується в електронній комерції для зберігання, комплектації, пакування та доставки індивідуальних замовлень клієнтів)» [21].

Варіанти формування і розміщення складської мережі наведено на рисунку 1.4.

Координація діяльності суміжних служб на складі складського господарства представлено на рисунку 1.5.

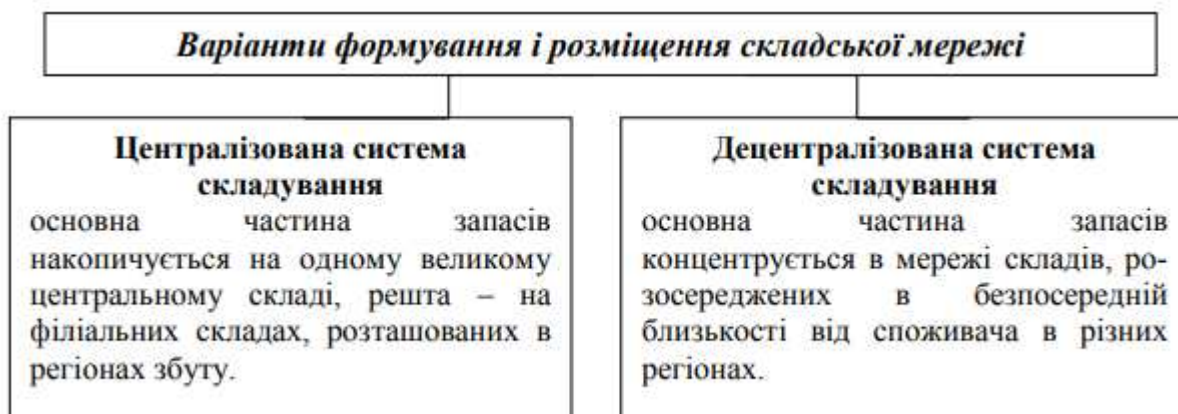


Рисунок 1.4 – Варіанти формування і розміщення складської мережі [20]



Рисунок 1.5 – Координація діяльності суміжних служб на складі складського господарства [22]

Все обладнання складу укрупнено можна класифікувати як:

- «1) обладнання для зберігання (стелажі, полиці, палети);
- 2) обладнання для забезпечення виконання навантажувальнорозвантажувальних робіт на складі (навантажувачі, річтраки тощо);
- 3) обладнання для приймання та відвантаження товару;
- 4) обладнання для виконання замовлення споживачів (комплектувальники, термінали збору даних)» [6].

«Технологічний процес на складі – це сукупність логічно впорядкованих операцій, які забезпечують процес зберігання та переміщення вантажів на складі від місць їх приймання до відвантаження:

- підготовка складу до приймання товару;
- перевірка супровідної документації;
- огляд зовнішнього вигляду транспортного засобу і пломб;
- розвантаження транспортного засобу і переміщення в зону приймання;
- огляд зовнішнього вигляду упаковки;
- перевірка кількості та приймання товару по кількості;
- приймання товару по якості та комплектності;
- оформлення прибуткових накладних;
- ідентифікація товару та внесення інформації в базу даних;
- розміщення вантажу на зберігання;
- зберігання вантажу;
- отримання замовлень на відвантаження;
- складання листка комплектації і маршрутної карти;
- комплектування замовлення;
- упакування і маркування вантажу;
- оформлення документів на відвантаження;
- відвантаження товару;
- зняття товару зі складського обліку» [6].

«Основні завдання складування:

- визначення корисної площі складу;
- визначення оптимальної кількості підйомно-транспортного обладнання та його раціональне завантаження;
- оптимізація використання площі складу;
- скорочення часу виконання вантажно-розвантажувальних операцій;
- підвищення технічного рівня складу (механізація, автоматизація)» [23].

Показники діяльності складу можна поділити на 4 групи:

- «1. Показники, що характеризують інтенсивність роботи складу;
2. Показники, що характеризують ефективність використання площі;
3. Фінансово-економічні показники роботи складу;
4. Показники, що характеризують рівень оптимізації складу» [23].

Оцінюючи ефективність роботи підприємства в розрізі складської діяльності, можна розглядати її з двох аспектів: в «ширшому» розумінні цього слова, тобто зростання якості функціонування логістичної системи, до елементів якої належить весь складський комплекс, та у «вужчому» розумінні, як ефективність функціонування самого складського комплексу. Критерієм оцінки «ширшої» ефективності доцільно використовувати показник ефективності логістичних послуг. Ефективність роботи складу та сучасна розвинена інфраструктура цілого складського комплексу безпосередньо впливає на прибутковість та успішну діяльність підприємства, рівень його конкурентоспроможності на ринку [1].

В процесі зберігання товарів на складі, підготовки їх до відвантаження і виконання інших складських операцій виникають товарні втрати. Слід розрізнити допустимі товарні втрати, на які встановлюються норми, і недопустимі, які відносяться до втрат, що актуються. На складах, де раціонально здійснюється операції по прийому, зберіганню і відвантаженню товарів, їх втрати зведені до мінімуму [22].

Ідея по зменшенню втрат на думку Вавуліна О.І. полягає в наступному: якщо якась дія, операція або процес не додає цінності продукту з точки зору клієнта, то ця дія, операція або процес розглядаються як втрати, що приносять

збитки компанії. Класично всі втрати діляться на сім категорій: процеси, що ведуть до надвиробництва; процеси, що наводять до надлишку запасів; процеси, що створюють дефекти; процеси, що містять зайві рухи; процеси зайвої обробки; процеси очікування; процеси зайвого транспортування. Головними логістичними задачами складської системи складського господарства є наступні: раціональне планування складу; ефективне використання складської площі при розстановці обладнання; використання універсального обладнання; мінімізація маршрутів внутрішнього перевезення товарів; використання централізованої доставки; максимальне використання можливостей інформаційних систем [22].

Круш П.В. та Мегедь Ю.В. встановлено, що оптимізація складської логістики приводить до збільшення рентабельності компанії, при цьому скорочуючи собівартість кінцевого товару на ринку. Підприємство з грамотним складом відчутно економить на витратах і нарощує свій прибуток [18].

Мащак Н. та Зеленьок В. показали, що можливість підвищення ефективності показників функціонування складської діяльності підприємства є актуальним питанням, що досягається завдяки впровадженню логістичних підходів. Це все пов'язане насамперед з використанням інноваційних програмних та управлінських рішень відповідно до встановлених принципів складської діяльності компанії. Завдяки всім удосконаленням складських операцій на засадах логістики є можливим досягнення синергічного ефекту в результаті комплексного впливу новітніх підходів і засобів до систем управління складськими операціями та матеріальними потоками на відповідні процеси щодо усього логістичного ланцюга [1].

Серед фахівців міжнародного рівня провели опитування, в результаті якого була сформульована 21 порада на тему підвищення ефективності застосування ключових принципів складської логістики. Всі організаційні моменти можна розділити на 4 групи: організація складських робочих процесів; переміщення та складання продукції; підбір замовлень і розподіл товарних груп; прийом, упаковка та відвантаження товарів [24].

Питання управління складом також розглянуто в джерелах [25, 26, 27].

### 1.3 Впровадження цифрових технологій в логістиці

Після початку Індустрії 4.0 цифрові технології стали важливим інструментом забезпечення ефективності комерційної діяльності, модернізації логістичних процесів і поліпшення співпраці між постачальниками та компаніями [3, 28].

У [29] зазначено, що серед сучасних тенденцій в управлінні процесами складської логістики можна виділити наступні:

- впровадження управлінських інновацій, таких як аутсорсинг, бенчмаркінг;
- використання нових технологій, таких як технологія кросдокінгу та технологія радіочастотної ідентифікації (RFID);
- впровадження сучасних інтегрованих автоматизованих систем управління складом (WMS) та інших інформаційних технологій [29].

До 2025 року переважна більшість цифрових технологій, що використовуються в логістичному процесі, розвиватимуться ще швидшими темпами, тому Гуржій Н., Гавран В., Сапотницька Н. у [3] виділено найперспективніші та найважливіші цифрові технології, які використовуються компаніями (рисунок 1.6). Це свідчить про швидкі процеси цифровізації логістичних процесів та широке використання варіативних технологій для покращення якості транспортування, складування та пакування відповідно до виробничих потужностей [3].

Не менш важливим є забезпечення автоматизованих систем, що використовуються для управління транспортно-складськими системами. Їхнє впровадження в логістичне управління здійснюється на основі розроблення готових або індивідуальних програмних рішень, які можуть оптимізувати бізнес-процеси. Саме тому поліпшення якості технологій у цьому випадку може стати ефективним методом поліпшення фінансового стану, його маркетингової діяльності та забезпечення високого рівня розвитку логістики підприємства [3,30]. Загальний процес використання цифрових технологій та актуальних

засобів автоматизації управління логістичними процесами зображено на рисунку 1.7.

Цифрові технології	Особливості застосування, характеристика
Big Data	Використовується для аналізу великого обсягу інформації логістичних процесів, подальшого структурування та оптимізації логістичних процесів підприємства.
Хмарні обчислення	Формується ефективна цифрова інфраструктура для роботи та підтримання логістичного керування підприємством та логістичних процесів. Найбільш поширеними у практиці є: Oracle WMS, Oguar WMS, Manhattan WMS.
Штучний інтелект	Інтегрується в логістичні засоби аналітики для вибору та модернізації наявних логістичних маршрутів та можливості вдосконалення управління підприємством.
Сенсорні датчики	Застосовується безпосередньо в логістичному управлінні складським господарством, для оперативного пакування, складання та подальшого транспортування об'єктів.
3D-друк	Інноваційна технологія, що надає змогу скоротити витрати на виробництво деталей, матеріалів тощо.
Автоматизовані системи складського господарств	Різновид програмного забезпечення, що впроваджений для управління логістичними процесами, він автоматизує логістичні операції на складському господарстві.
CRM та ERP-системи	Використовуються для обліку та аналізу фінансової, господарської та трудової звітності підприємства, можливе гнучке налаштування за вимогами підприємства, присутні широкі можливості для оптимізації логістичних процесів підприємства.

Рисунок 1.6 – Характеристика сучасних цифрових технологій для управління логістичним процесом підприємства [3]

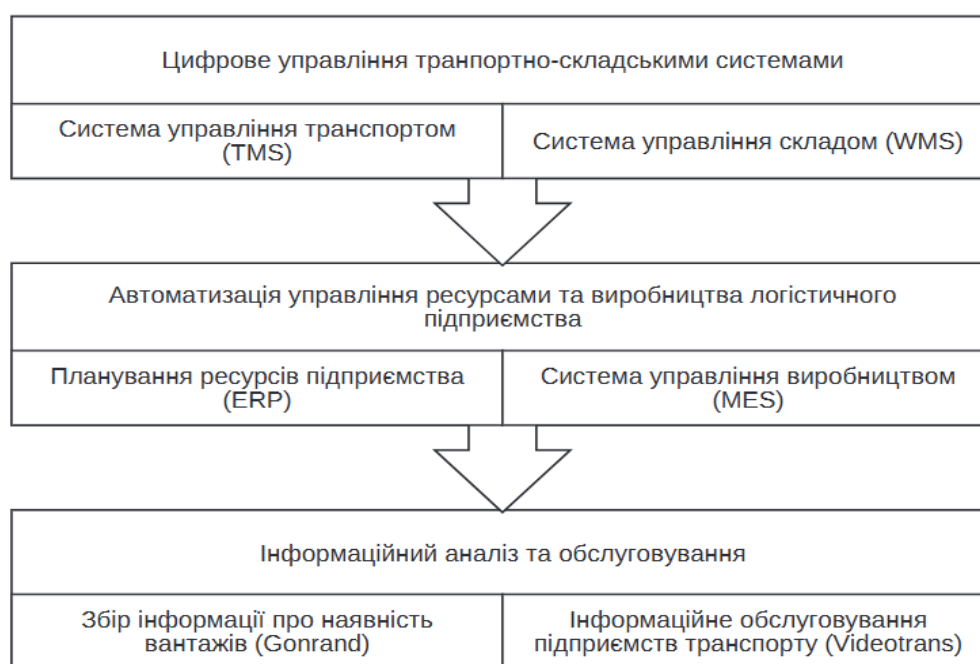


Рисунок 1.7 – Використання цифрових технологій та засобів автоматизації в управлінні логістичними процесами [3]

Система управління логістичними процесами, зображена на рисунку 1.7, демонструє, що в сучасних умовах підвищення ролі цифрових технологій питання розвитку інформаційних та автоматизованих каналів підприємства є важливим завданням. Розроблення інтегрованої інформаційної системи може здійснюватися на локальній основі для поліпшення загального управління та координації логістичного процесу, а також підвищення якості операційної діяльності та поліпшення безпосередньої взаємодії з транспортуванням, вибором маршруту, пакуванням і транспортуванням продукції. Найбільш поширеними сучасними цифровими технологіями в управлінні логістичними процесами стали великі дані, хмарні обчислення, використання сенсорних датчиків, впровадження CRM, WMS та ERP-систем [3, 31].

У статті Зрибнєвої І. [32] представлено детальне дослідження, яке акцентує на значущості цифрових технологій у сфері транспортно-логістичних процесів та показано застосування інноваційних рішень для логістичних завдань (дивись рис. 1.8).

Для ефективного впровадження інновацій та максимізації логістичного потенціалу, компаніям необхідно розвивати гнучкість своїх логістичних систем, забезпечувати інтеграцію між різними технологіями та платформами тому, що інновації в логістиці не тільки дозволяють оптимізувати внутрішні операції, але й створюють нові можливості для розвитку бізнесу та підвищення задоволеності клієнтів [32].

В цьому контексті Погребний В.С. також проводиться аналіз основних аспектів ефективного логістичного управління - оптимізація транспортних маршрутів, управління складськими запасами та інтеграція інформаційних технологій. Автор розглядає роль якісного управління логістичними процесами як ключового чинника покращення економіки країни, що знаходиться у стані війни [33].

Сучасні технологічні рішення	Логістичні завдання
1. Безпілотні транспортні системи	– Скорочення навантаження на персонал на складі; – Зниження кількості помилок у внутрішніх транспортних процесах.
2. Система цифрових двійників	– Прогнозування з значно більш високим ступенем достовірності стану об'єкта, а також відстеження його стану в режимі реального часу; – Більш глибоке розуміння процесів, що відбуваються в об'єкті, за рахунок напрацювання статистики «віртуальної» експлуатації; – Точніший розрахунок економіки проекту; – Виявлення слабких частин системи та подальше усунення їх недоліків.
3. Інструменти обробки даних на основі ШІ	– Розподіл замовлень по машинах та побудова оптимальних маршрутів – Прогнозування дорожніх пробок.
4. Блокчейн	– Підвищення надійності та прозорості ланцюга поставок; – Запобігання розбіжностям у документації (наприклад, якщо перевізник та вантажоодержувач по-різному трактують час доставки, страждає показник on-time delivery).
5. Інтернет речей	– Підключення транспорту до інтернету: прозорість усієї протяжності ланцюжка поставок; контроль режиму руху; підвищення дисципліни – Забезпечення безпеки: запобігання неправильній експлуатації транспорту; легкий доступ до даних для розслідування подій; – Моніторинг активів: відстеження переміщення та дислокації вантажів; моментальний опис вантажу в тарі, складу тощо; доступ дислокації вантажу по всьому маршруту перевезення
6. Роботизована автоматизація процесів	– Автоматизація повторюваних, стандартизованих процесів з невеликою кількістю чітко визначених рішень; – Велика задоволеність клієнтів та покращена якість обслуговування; – Скорочення витрат на навчання працівників; – Робота без зупинки виробничого процесу 24/7; – Інтеграція з існуючими системами.

Рисунок 1.8 – Застосування інноваційних рішень для логістичних завдань [32]

Довоєнний період – ринок складської логістики (сукупна площа всіх складських приміщень в країні) не перевищує 3 000 000 (три мільйони) кв.м. Воєнний період – ринок складської логістики (сукупна площа всіх складських приміщень в країні) не перевищує 2 000 000 кв.м. Потенціал зросту в 3-рази з врахування потреб складських площ на 2024 рік – 6 000 000 кв.м. В останні роки в нашій країні відчувається нестача сучасних якісних складських приміщень і спеціалізованих хабів, тому складська логістика є в нашій країні досить перспективним напрямком вкладення грошових коштів [34,35].

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ»

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «РУШ»

ТОВ «РУШ» - провідна українська компанія у сфері роздрібної торгівлі товарами для краси та здоров'я, що здійснює свою діяльність з 2002 року. Код ЄДРПОУ 32007740, розмір статутного капіталу юридичної особи складає 21 007 148,60 грн. Адреса – м. Дніпро, вул. В. Антоновича, буд. 6 [36,37, 8],

ТОВ «РУШ» є власником мережі магазинів EVA, яка налічує понад 1 000 торгових точок по всій Україні та має власний інтернет-магазин EVA.UA. Штат компанії складає близько 13 тисяч працівників [39].

Асортимент продукції EVA включає понад 30 000 товарних позицій, серед яких косметика, парфумерія, засоби особистої гігієни, побутова хімія, товари для догляду за дітьми, біжутерія, аксесуари та інші товари. Компанія активно розвиває власні торгові марки (Private Label), кількість яких перевищує 50. У 2020 році вперше у своїй історії EVA перетнула рубіж у 100 мільйонів одиниць товарів власних торгових марок, які реалізувала протягом року [39].

ТОВ «РУШ» впроваджує сучасні маркетингові стратегії, зокрема програму лояльності «EVA МОЗАЇКА», яка налічує понад 8 мільйонів учасників. Компанія також активно використовує різноманітні маркетингові комунікації, включаючи зовнішню рекламу, радіо, директ-маркетинг, соціальні мережі та власне видання - рекламно-інформаційну газету, що виходить раз на три тижні [39].

У 2020 році ТОВ «РУШ» інвестувало понад 100 мільйонів гривень у розвиток стратегічно важливих напрямів, таких як розширення мережі, онлайн-продажі, інформаційні технології [39].

ТОВ «РУШ» неодноразово отримувало визнання на національному та міжнародному рівнях. Компанія була визнана «Найкращим магазином краси та здоров'я» за версією міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року» (2018–2020 рр.), отримала нагороду Національної премії України Retail Awards «Вибір

споживача» (2015-2020 рр.) та звання «Ритейлер року в drogerie» (2019) від Ukrainian Retail Association [39].

ТОВ «РУШ» також активно займається маркетинговими дослідженнями для оцінки задоволеності споживачів. Зокрема, у 2021 році було проведено опитування, яке показало, що рівень повного задоволення споживачів складає 65%, частково задоволених - 34%, частково незадоволених - 1%, а цілком незадоволених не було [39].

ТОВ «РУШ» веде соціально-відповідальний бізнес, зокрема впроваджувала такі масштабні ініціативи: «Відчувай на максимум» (2025 р.), «Бережи тебе РЕБ!» (2024 р.), «На щастя» (2024 р.), «Разом заради дітей» (2024 р.), «Розправ крила» (2024 р.), «Крокуй назустріч собі» (2024 р.), «Хід конем» (2024 р.), «З крамниці до позицій» (2023-24 рр.), «Стражі світла» (2023-24 рр.), «На захисті краси України» (2023 р.), «Дякую тобі, мамо!» (2023 р.), «Ми поруч» (2023 р.), «Допомога Кривому Рогу» (2023 р.), «Допомогу Запоріжжю» (2023 р.), «Допомога Дніпру» (2023 р.), «Корзини допомоги» (2022-23 рр.), «Підтримай захисників» (2022-23 рр.), «Дитинство без війни» (2022-2023 рр.) тощо [39].

«Ми цінуємо свою репутацію та гарантуємо високу якість товарів. Довіра клієнтів - наша головна цінність. Завдяки вашій лояльності ми маємо можливість працювати, розвиватися та щодня доставляти красу тисячам українців і українок» [39].

Компанія дотримується у відносинах з споживачами клієнтоорієнтованого підходу, який направлений на побудову міцних довготривалих відносин та високого рівня корпоративної культури, що відображається в слогані компанії: «EVA – це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою». Частка ринку компанії в Україні на сьогодні складає понад 30 % [40].

У асортименті представлено торгові маруи в усіх цінових сегментах, які відповідають міжнародним вимогам та мають високий рівень якості. Наразі продукція виробляється в багатьох країнах світу: в Україні, Польщі, Франції, Італії, Туреччині, КНР, Кореї, Таїланді тощо. Асортимент формується переважно з продукції від офіційних представників та дистриб'юторів брендів в Україні.

Якщо бренд не має офіційного представництва в нашій країні, ТОВ «РУШ» забезпечує його доступність через власний імпорт з ЄС, США та Азії або через перевічених партнерів. Ретельно контролюється якість товарів, умови їхнього зберігання та забезпечується надійна доставка, надається можливість оглянути замовлення перед оплатою та самостійно переконатися в оригінальності товарів. Підтверджені бренди з офіційним постачанням: La Roche-Posay, Vichy, CeraVe, L'Oreal Paris, Elemis, Payot, Eucerin, Nivea, GARNIER, Lirene, Elizavecca, CosRX, Mizon, St. Moriz, Weleda, Bielenda, BABE Laboratorios, JOHNSON'S, Pupa, Kiko Milano, NYX Professional Makeup, Eveline Cosmetics, LAMEL Make Up, LN Pro, Bourjois, Max Factor, CHI, Moroccanoil, Batiste, SYOSS, Lee Stafford, Schwarzkopf Professional, Head & Shoulders, Police, Furla, Replay, Ralph Lauren, Salvador Dali, OLD SPICE, Adidas, Proraso, American Crew, Frosch, Oral-B, Lactacyd, Always, Rexona, Solgar та багато інших. Серед брендів власного виробництва: About body, ABOUTface, ABOUT hair, About sun, Alfamed, AmiGA, AmiGO, AmIGO Kids, Be.Se. professional, MAY hair, MAY body, MAY face, MAY for men, artCAPELLY, Bye bad hair, Crazy Mo, Colibri, Defile comfort, Dr. Morgen, Estima, Fabien Marche, GlamBee, Green Way ФітоЛінія, GEN 96 genetic lab, GEN63, Honey Bunny miss, Honey Bunny, IQ code, Izumi, Instagood, !CEBERG, Joy, Just Kawaii, KONEN, KOMODO, K.O.S, Lingery, Lito, Level, LuckyPin, Le Bouquet parfait, LCF, MAN key, Moxa'm, Missai, Ombrello, Portfolio, Play and Live, Rambootan, SCHWARZ, SKY style, Sovart, The City Spirit, Tini Wini, Viv'en petty, Управдом, 10 слоненят та інші [39].

Продукція ТОВ «РУШ» сертифікована на відповідність товарів вимогам стандарту ISO 9001:2000, її якість підтверджена сертифікатами, що свідчить про високий рівень іміджу компанії.

Таким чином, ТОВ «РУШ» є лідером у сфері роздрібної торгівлі товарами для краси та здоров'я в Україні, що постійно впроваджує інновації та орієнтується на потреби споживачів.

Організаційна структура ТОВ «РУШ» зображена на рис. 2.1. Вона має лінійний тип, що є позитивним моментом, тому що вона проста і чітка у

виконанні та має ряд переваг, а саме: висока узгодженість дій працівників між окремими департаментами компанії.

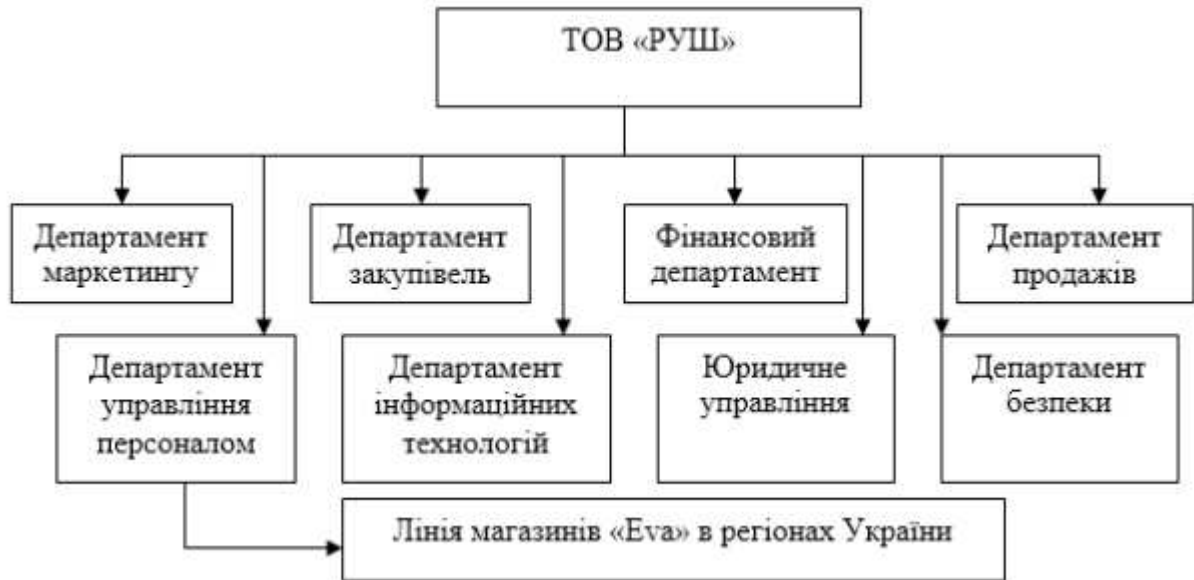


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «РУШ»

На сьогоднішній день компанія EVA не пропонує франшизу. Всі магазини відкриваються виключно під контролем головного офісу. Компанія не залучає сторонніх інвесторів або партнерів до відкриття нових точок продажу.

## 2.2 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «РУШ»

Джерелом первинної інформації стали Форма 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та Форма 2 «Звіт про фінансові результати» [41]. Динаміка показників на підприємстві ТОВ «РУШ» з 2019 по 2024 рр. наведена у таблиці 2.1.

Також актуальні відомості про діяльність ТОВ «РУШ» представлено в джерелах [42 - 53].

Таблиця 2.1 – Динаміка показників діяльності підприємства ТОВ «РУШ»

Найменування показників	Од.вим.	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	12594542	13445408	16990297	15689849	21000332	26929261
Темп зростання до попереднього року	%		6,76	26,37	-7,65	33,85	28,23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	9 725 232	10296729	12 752 096	11487111	13867815	17774695
Темп зростання до попереднього року	%		5,88	23,85	-9,92	20,73	28,17
Валовий прибуток	тис.грн.	2869310	3148679	4238201	4202738	7132517	9154566
Темп зростання до попереднього року	%		9,74	34,60	-0,84	69,71	28,35
Інші операційні доходи	тис.грн.	87498	146478	137923	651473	306750	450173
Темп зростання до попереднього року	%		67,41	-5,84	372,35	-52,91	46,76
Адміністративні витрати	тис.грн.	228 321	229 843	348 460	312 207	490 215	953 763
Темп зростання до попереднього року	%		0,67	51,61	-10,40	57,02	94,56
Витрати на збут	тис.грн.	1764369	1929290	2846249	2528441	3822257	6346845
Темп зростання до попереднього року	%		9,35	47,53	-11,17	51,17	66,05
Інші операційні витрати	тис.грн.	153 554	41 150	54 674	676 577	37 833	92 346
Темп зростання до попереднього року	%		-73,20	32,87	1137,47	-94,41	144,09
Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	810564	1094874	1126741	1336986	3088962	2211785
Темп зростання до попереднього року	%		35,08	2,91	18,66	131,04	-28,40
Інші фінансові доходи	тис.грн.	6891	3162	53 990	6 971	102 314	116570
Темп зростання до попереднього року	%		-54,11	1607,46	-87,09	1367,71	13,93
Фінансові витрати	тис.грн.	424 615	439 513	397 919	451 429	592 954	758 282
Темп зростання до попереднього року	%		3,51	-9,46	13,45	31,35	27,88
Інші витрати	тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	42744,0	27365,0
Темп зростання до попереднього року	%		0	0	0	0	-35,98
Прибуток до оподаткування	тис.грн.	392840,0	658523,0	782812,0	892528,0	2555578,0	1542708,0
Темп зростання до попереднього року	%		67,63	18,87	14,02	186,33	-39,63
Чистий прибуток	тис.грн.	318944	540192	654983	718032	2083699	1248078
Темп зростання до попереднього року	%		69,37	21,25	9,63	190,20	-40,10

Виходячи з отриманих результатів, що наведені у таблиці 2.1 та рис. 2.2 можна зробити висновки про те - у період 2019-2024 рр. чистий дохід ТОВ «РУШ» демонстрував стійку тенденцію до зростання, що свідчить про ефективність стратегії розвитку компанії навіть в умовах нестабільного економічного середовища. У 2019 році обсяг чистого доходу становив 12,59 млрд грн. Протягом наступних років він постійно зростав, досягши 16,99 млрд грн у 2021 році. Це зростання було зумовлене активним розширенням мережі магазинів EVA, вдосконаленням логістичних процесів, а також посиленням маркетингової активності через програму лояльності «EVA МОЗАЙКА». У 2022 році відбулося незначне зниження чистого доходу до 15,69 млрд грн (на 8%). Цей спад пов'язаний із серйозними зовнішніми викликами: повномасштабною війною в Україні, тимчасовою втратою деяких ринків збуту, порушенням ланцюгів постачання, падінням купівельної спроможності населення, а також зміною пріоритетів споживання. Однак уже в 2023 році компанії вдалося подолати негативні тенденції, і чистий дохід різко зріс на 34% до 21 млрд грн. У 2024 році ТОВ «РУШ» продемонструвало знов зростання доходу до 26,93 млрд грн (на 28%). Такі результати стали можливими завдяки швидкому відновленню логістики, активному розвитку e-commerce напрямку через платформу EVA.UA, а також адаптації асортименту до нових потреб ринку, включаючи збільшення частки базових товарів щоденного вжитку. Отже, динаміка чистого доходу ТОВ «РУШ» за аналізований період демонструє високу гнучкість і стійкість компанії в умовах кризових явищ та здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «РУШ» у 2019-2024 роках демонструвала постійну тенденцію до зростання, що є реакцією на інфляційні процеси, збільшення витрат на імпортні товари та ускладнення логістичних операцій (див. рис. 2.3). У 2019 році собівартість складала 9,73 млрд грн. До 2021 року вона виросла до 12,75 млрд грн, що було пов'язано з розширенням товарного асортименту, загальним подорожчанням імпорту та зростанням витрат на енергоресурси. У 2022 році собівартість дещо знизилася

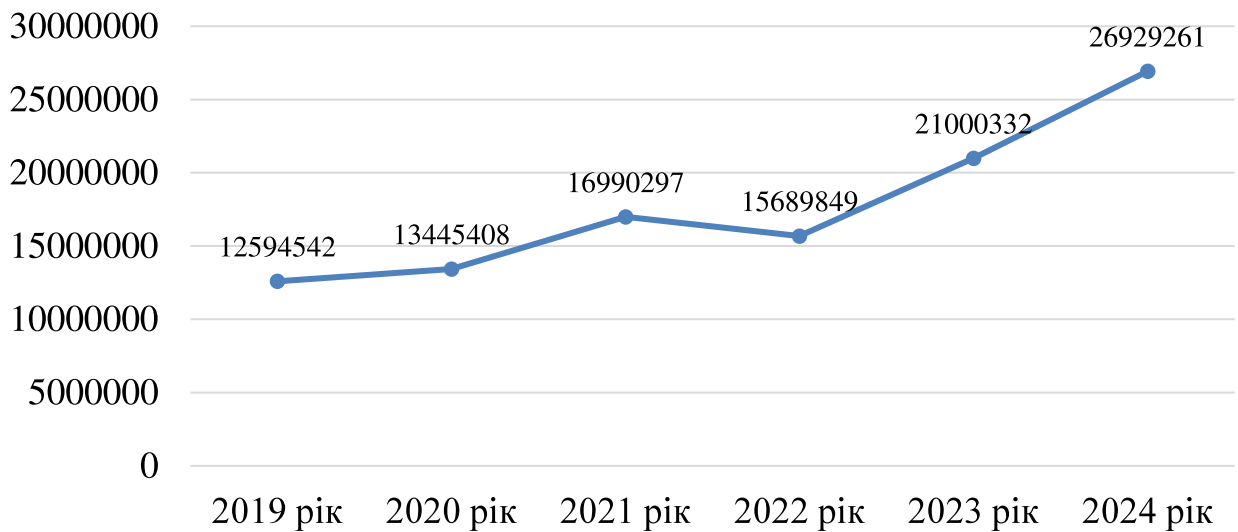


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «РУШ», тис.грн.

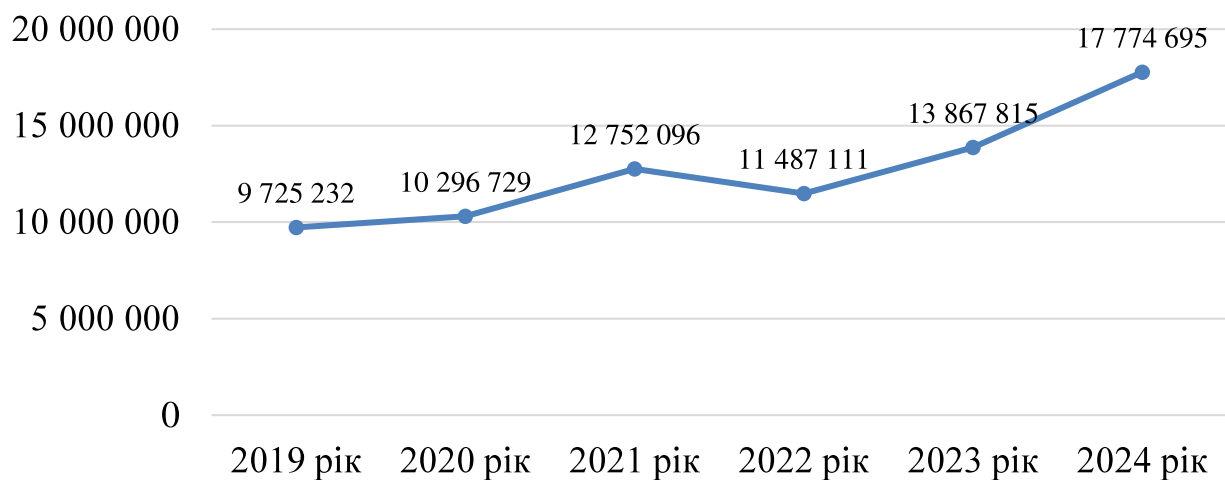


Рисунок 2.3 – Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «РУШ», тис.грн

до 11,49 млрд грн, що можна пояснити скороченням обсягів реалізації через війну, зміною структури продажів на користь більш доступних товарів, а також переглядом умов співпраці з постачальниками. Проте у 2023 році відбулося стрімке зростання собівартості до 13,87 млрд грн, а у 2024 році - до 17,77 млрд грн (на 28%). Основними факторами стали різке зростання логістичних витрат через пошкодження інфраструктури, здорожчання імпорту, а також загальне збільшення витрат на операційну діяльність в умовах нестабільної економічної

ситуації. Таким чином, динаміка собівартості реалізованої продукції вказує на необхідність для ТОВ «РУШ» постійно оптимізувати витрати та шукати можливості для підвищення ефективності постачання і закупівельної політики, аби зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

На рисунку 2.4 наведена динаміка валового прибутку ТОВ «РУШ» за 2019-2024 рр., який демонстрував стійку позитивну динаміку, що свідчить про ефективність цінової політики компанії та раціональну оптимізацію асортименту продукції. У 2019 році валовий прибуток становив 2,87 млрд грн. У 2020 році цей показник підвищився до 3,15 млрд грн, що стало результатом активного розширення роздрібною мережі та впровадження програм лояльності для клієнтів. У 2021 році валовий прибуток продовжив зростати й досяг 4,24 млрд грн. Це було обумовлено активним просуванням власних торгових марок, орієнтацією на товари з високою маржею та розвитком онлайн-продажів. У 2022 році, незважаючи на складні економічні умови, пов'язані з початком повномасштабної війни, валовий прибуток залишився на стабільному рівні та склав 4,20 млрд грн. Це свідчить про здатність компанії адаптувати товарну політику до змін у споживчих уподобаннях, акцентуючи увагу на товарах першої необхідності. У 2023 році валовий прибуток різко зріс до 7,13 млрд грн. (на майже 70%) завдяки відновленню купівельної активності, активізації e-commerce напрямку, а також подальшому розширенню асортименту власних торгових марок. У 2024 році показник досяг 9,15 млрд грн (зростання на 28%), що закріпило за компанією позицію одного з лідерів українського ринку роздрібною торгівлі товарами для краси та здоров'я. Таким чином, динаміка валового прибутку підтверджує ефективність обраної стратегії розвитку ТОВ «РУШ», орієнтованої на диверсифікацію товарного портфеля, зміцнення власних брендів та адаптацію бізнес-процесів до викликів зовнішнього середовища.

На рисунку 2.5 наведена динаміка інших операційних доходів ТОВ «РУШ» за 2019-2024 рр.

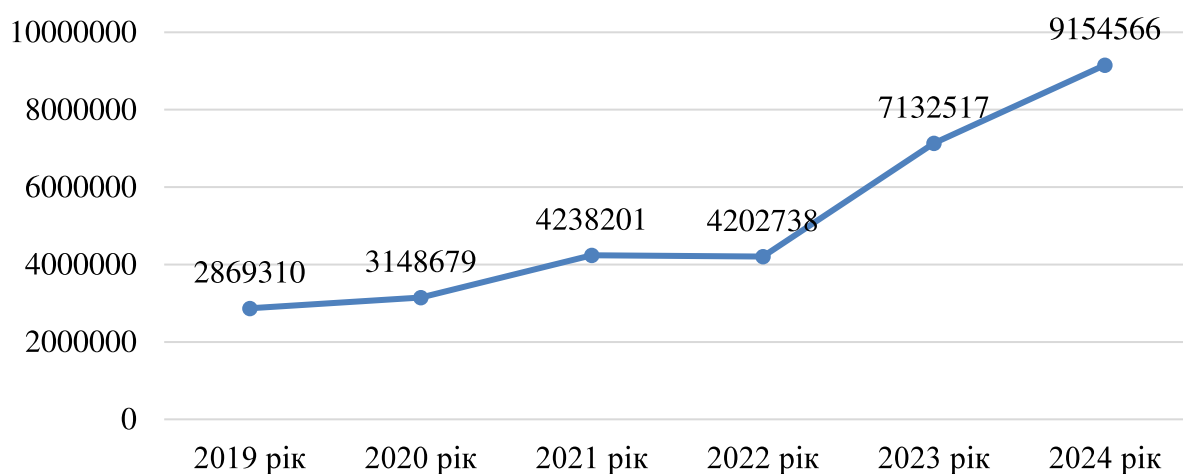


Рисунок 2.4 – Динаміка валового прибутку ТОВ «РУШ», тис.грн

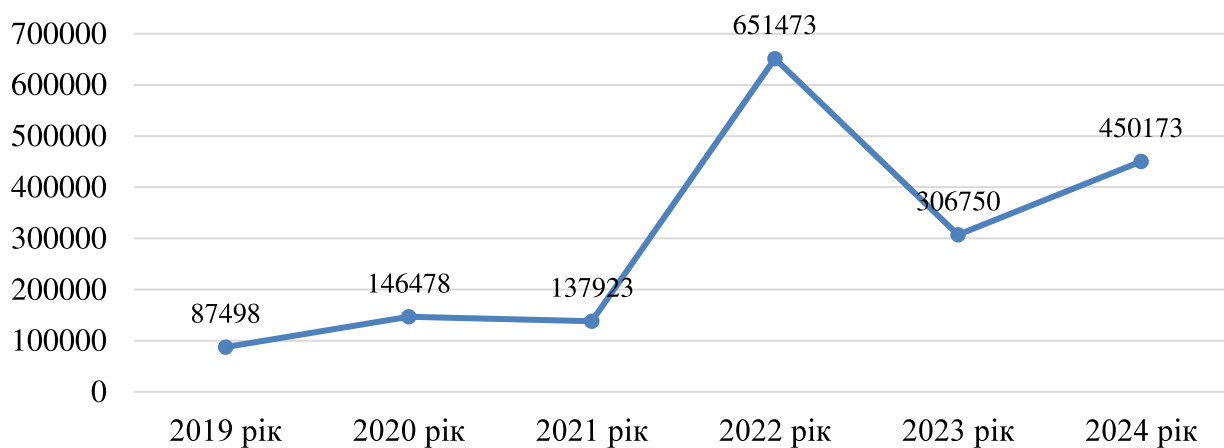


Рисунок 2.5 – Динаміка інших операційних доходів ТОВ «РУШ», тис.грн

Інші операційні доходи ТОВ «РУШ» у 2019-2024 роках становили порівняно невелику частину в загальній структурі доходів підприємства. У 2019 році їх обсяг становив 87,50 млн грн. У 2020 році показник зріс до 146,48 млн грн, що свідчить про активізацію комерційних проєктів, розширення співпраці з постачальниками та розвиток додаткових сервісів у межах мережі магазинів EVA. У 2021 році інші операційні доходи дещо знизилися до 137,92 млн грн, що пов'язано з оптимізацією портфеля додаткових послуг і корекцією комерційної політики компанії на тлі змін споживчого попиту. Проте у 2022 році спостерігалось різке зростання обсягу інших операційних доходів до 651,47 млн грн. Таке зростання зумовлено активною адаптацією до умов воєнного стану, що включало розширення спектра партнерських програм, сервісних послуг та

використання інфраструктури в нових умовах. У 2023 році інші операційні доходи знизилися до 306,75 млн грн, що свідчить про певну стабілізацію діяльності після пікових кризових змін. У 2024 році показник зріс до 450,17 млн грн, що відображає стійке відновлення сервісної активності та інтеграцію нових нефінансових продуктів і рішень для клієнтів і партнерів. Отже, динаміка інших операційних доходів ТОВ «РУШ» свідчить про високу гнучкість і здатність компанії ефективно реагувати на зовнішні виклики, а також підтверджує важливість диверсифікації джерел доходу для зміцнення загальної фінансової стабільності бізнесу.

На рисунку 2.6 наведена динаміка адміністративних витрат ТОВ «РУШ» за 2019-2024 рр.

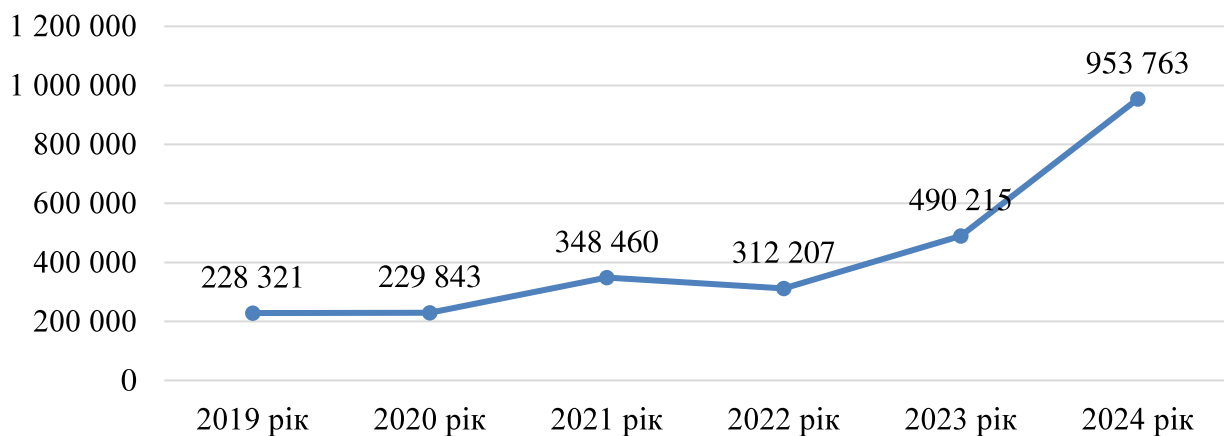


Рисунок 2.6 – Динаміка адміністративних витрат ТОВ «РУШ», тис.грн

Адміністративні витрати ТОВ «РУШ» у 2019-2024 роках коливалися та демонстрували переважно тенденцією до зростання. У 2019 році адміністративні витрати становили 228,32 млн грн. У 2020 році вони дещо збільшилися до 229,84 млн грн. У 2021 році адміністративні витрати зросли суттєвіше - до 348,46 млн грн (на 57%), що було обумовлено розширенням мережі магазинів, збільшенням витрат на управлінський персонал та розвитком внутрішньої інфраструктури компанії. У 2022 році витрати скоротилися до 312,21 млн грн (на 10%), що може бути пояснено оптимізацією адміністративних процесів у відповідь на виклики воєнного часу та загальну економію витрат. У 2023 році адміністративні витрати

знову зросли до 490,22 млн грн, (на 57%), що відображає відновлення бізнес-активності, необхідність забезпечення безпеки персоналу та посилення цифрових напрямків управління. У 2024 році витрати різко збільшилися до 953,76 млн грн (на 95%), що є результатом активних інвестицій у розвиток корпоративної інфраструктури, інформаційних технологій та підвищення рівня сервісу в умовах жорсткої конкуренції. Отже, динаміка адміністративних витрат ТОВ «РУШ» свідчить про гнучку політику управління витратами, спрямовану на забезпечення стабільної роботи підприємства за різних економічних умов та підтримку стратегічного розвитку.

На рисунку 2.7 наведена динаміка витрат на збут ТОВ «РУШ» за 2019-2024 рр.

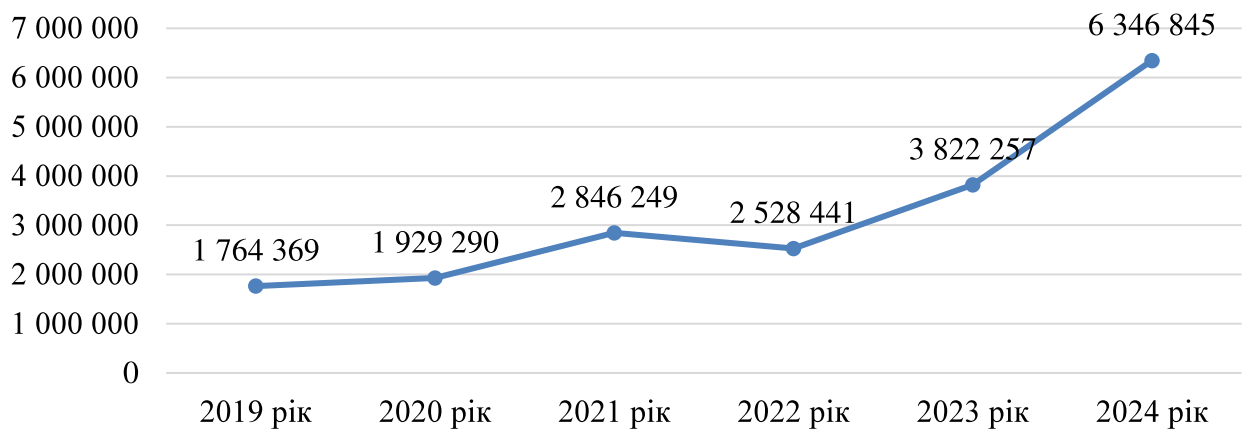


Рисунок 2.7 – Динаміка витрат на збут ТОВ «РУШ», тис.грн

Витрати на збут ТОВ «РУШ» у 2019-2024 роках демонстрували тенденцію до зростання, що свідчить про активну експансію компанії та її адаптацію до змін ринкового середовища. У 2019 році обсяг витрат на збут становив 1,76 млрд грн. У 2020 році цей показник збільшився до 1,93 млрд грн (на 9%), що відображає розширення роздрібної мережі, активізацію маркетингової діяльності та інвестиції у розвиток каналів продажу. У 2021 році витрати на збут суттєво зросли до 2,85 млрд грн (на 48%). Збільшення витрат було пов'язане з інтенсивним відкриттям нових торговельних об'єктів, масштабними рекламними

кампаніями та активним розвитком онлайн-платформи EVA.UA. У 2022 році витрати на збут дещо знизилися до 2,53 млрд грн (на 11%), що можна пояснити адаптаційними заходами компанії у відповідь на економічну нестабільність та виклики, пов'язані з воєнними діями. У 2023 році витрати на збут знову зросли до 3,82 млрд грн (на 51%), що свідчить про відновлення економічної активності, посилення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі та прагнення компанії закріпити свої позиції шляхом активної маркетингової політики. У 2024 році витрати на збут досягли 6,35 млрд грн (зростання на 66%), що стало результатом масштабної стратегії розвитку омніканальних продажів (передбачає нерозривне використання кількох комунікаційних каналів для взаємодії зі споживачем), розширення асортименту товарів і посилення комунікаційної активності бренду EVA.

На рисунку 2.8 наведена динаміка чистого прибутку ТОВ «РУШ» за 2019-2024 рр.

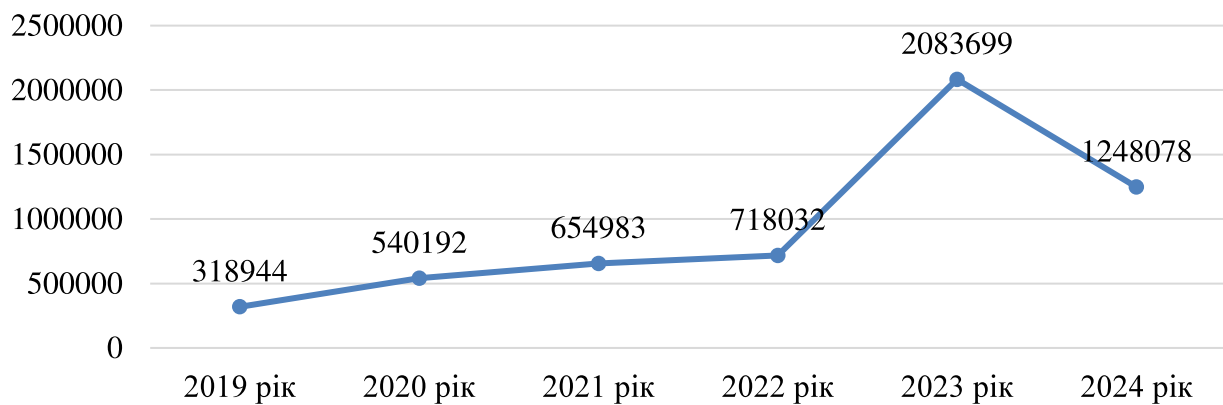


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «РУШ», тис.грн

Чистий прибуток ТОВ «РУШ» у 2019-2023 роках демонстрував стабільне зростання, що свідчить про ефективну бізнес-стратегію компанії та гнучкість в умовах змін зовнішнього середовища. У 2019 році чистий прибуток становив 318,94 млн грн. У 2020 році показник зріс до 540,19 млн грн (+69,37%), що було результатом оптимізації витрат та нарощування обсягів продажів. У 2021 році прибуток зріс до 654,98 млн грн (+21,25%), а у 2022 році - до 718,03 млн грн

(+9,63%), незважаючи на складні умови війни. У 2023 році чистий прибуток різко підвищився до 2083,70 млн грн (+190,20%) завдяки відновленню економічної активності, розширенню онлайн-каналів продажу та зростанню попиту на товари повсякденного вжитку. Однак у 2024 році спостерігалось суттєве зниження чистого прибутку до 1 248,08 млн грн (- 40,10%). Основними причинами цього стали істотне зростання витрат: витрати на збут збільшилися на 66,05%, досягнувши 6,35 млрд грн, а адміністративні витрати виросли на 94,56% до 953,76 млн грн. Крім того, фінансові витрати компанії підвищилися на 27,88%, що також негативно вплинуло на кінцевий результат. Хоча чистий дохід продовжував зростати (+28,23%), темпи збільшення витрат перевищили приріст доходів, що й обумовило зменшення фінансового результату. Таким чином, динаміка чистого прибутку ТОВ «РУШ» свідчить про загалом успішний розвиток компанії у 2019-2023 роках та про необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності управління ресурсами в умовах зростаючої конкуренції та складної макроекономічної ситуації у 2024 році.

Динаміка показників рентабельності підприємстві ТОВ «РУШ» з 2019 по 2024 рр., наведено у таблиці 2.2. На рисунку 2.9 наведена динаміка валової рентабельності ТОВ «РУШ» за 2019-2024 рр. На рисунку 2.10 наведена динаміка рентабельності продажів ТОВ «РУШ» за 2019-2024 рр. На рисунку 2.11 наведена динаміка рентабельності собівартості ТОВ «РУШ» за 2019-2024 рр.

Таблиця 2.2 – Рентабельність на підприємстві ТОВ «РУШ», %

Найменування	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Валова рентабельність	22,78	23,42	24,94	26,79	33,96	33,99
Зростання до попереднього		0,64	1,53	1,84	7,18	0,03
Рентабельність продажів	2,53	4,02	3,86	4,58	9,92	4,63
Зростання до попереднього		1,49	-0,16	0,72	5,35	-5,29
Рентабельність собівартості	3,28	5,25	5,14	6,25	15,03	7,02
Зростання до попереднього		1,97	-0,11	1,11	8,77	-8,00

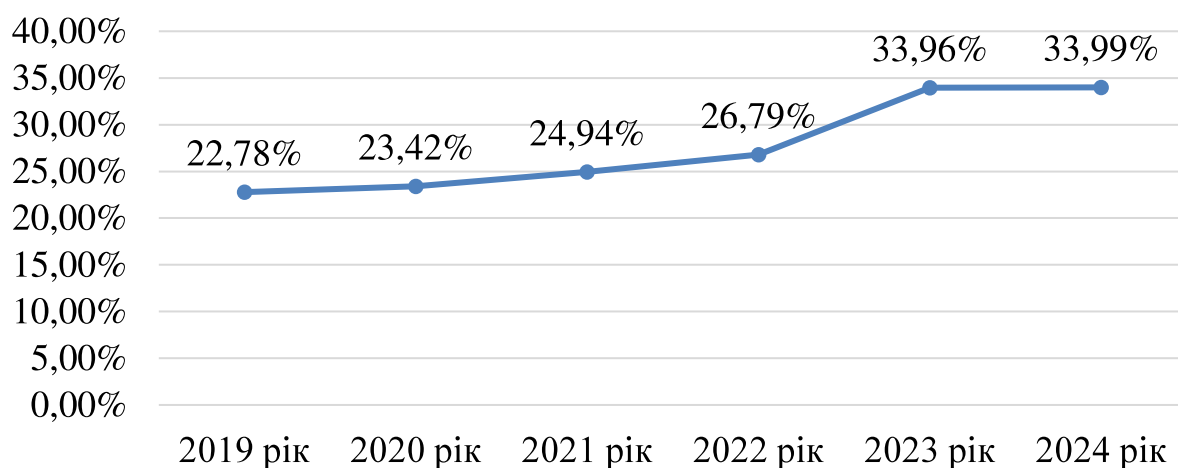


Рисунок 2.9 – Динаміка валової рентабельності ТОВ «РУШ»

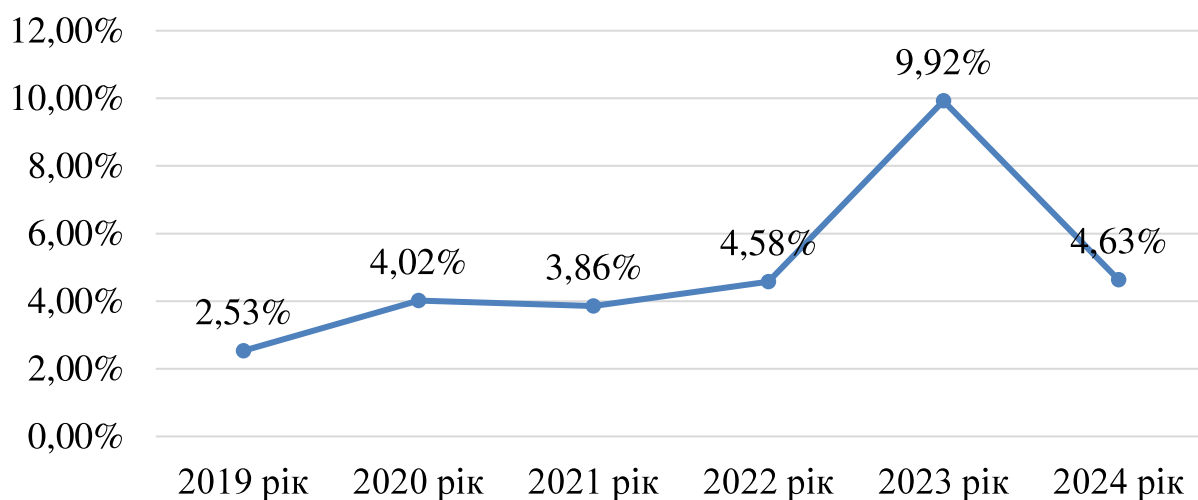


Рисунок 2.10 – Динаміка рентабельності продажів ТОВ «РУШ»

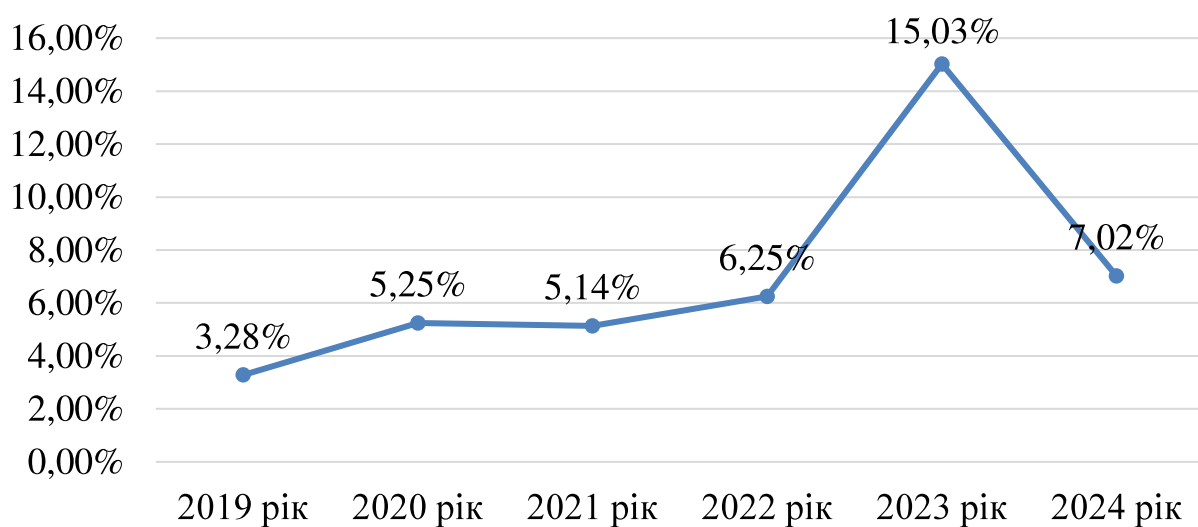


Рисунок 2.11 – Динаміка рентабельності собівартості ТОВ «РУШ»

Валова рентабельність ТОВ «РУШ» у період 2019-2024 років демонструвала позитивну динаміку, що свідчить про зростання ефективності основної операційної діяльності підприємства. У 2019 році валова рентабельність становила 22,78%. У 2020 році вона зросла до 23,42%, що пояснюється випереджаючим зростанням валового прибутку порівняно з витратами на собівартість продукції. У 2021 році показник продовжив зростати й досяг 24,94%, що відображає посилення контролю над виробничими витратами та ефективніше управління асортиментною політикою. У 2022 році валова рентабельність підвищилася до 26,79%, незважаючи на воєнні умови, що свідчить про стійкість бізнес-моделі компанії. У 2023 році рентабельність різко зросла до 33,96% завдяки стрімкому зростанню валового прибутку при помірному прирості собівартості. У 2024 році показник залишився практично на тому ж рівні - 33,99%, що свідчить про стабілізацію маржинальності на високому рівні.

Рентабельність продажів ТОВ «РУШ» у 2019-2024 роках демонструвала нестійку динаміку з загальною тенденцією до зростання до 2023 року та зниження у 2024 році. У 2019 році рентабельність продажів становила 2,53%. У 2020 році цей показник зріс до 4,02% завдяки нарощуванню чистого прибутку. У 2021 році спостерігалось незначне зниження до 3,86%, що пояснюється зростанням витрат на розвиток інфраструктури. У 2022 році рентабельність продажів знову зросла до 4,58% завдяки оптимізації операційних витрат. У 2023 році відбулося стрімке зростання до 9,92%, що стало результатом рекордного зростання чистого прибутку та розширення каналів збуту. У 2024 році показник знизився до 4,63%, що обумовлено різким збільшенням витрат на збут та адміністративних витрат і ринковими умовами збереження конкуренції та економічної нестабільності.

Рентабельність собівартості (відношення чистого прибутку до собівартості реалізованої продукції) ТОВ «РУШ» за 2019-2024 роки також демонструвала тенденцію до зростання до 2023 року та певного зниження у 2024 році. У 2019 році цей показник становив 3,28%, у 2020 році підвищився до 5,25%, що свідчить про зростання прибутковості діяльності на фоні стабілізації витрат. У 2021 році рентабельність собівартості залишилася на рівні - 5,14%, а у 2022 році вона

зросла до 6,25%, що було зумовлено оптимізацією закупівельної діяльності та переглядом товарного портфеля. У 2023 році рентабельність собівартості досягла 15,03%, що відображає рекордну прибутковість витрат. У 2024 році показник знизився до 7,02%, що пояснюється різким зростанням витрат на збут і адміністративних витрат при меншому прирості прибутку.

Таким чином, аналіз показників рентабельності ТОВ «РУШ» за 2019-2024 роки свідчить про здатність компанії достатньо ефективно управляти фінансовими ресурсами в періоди економічної стабільності та адаптуватися до кризових ситуацій.

У 2019-2024 роках показники ліквідності ТОВ «РУШ» демонстрували переважно позитивну динаміку, що свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства на фоні розвитку операційної діяльності та зміни економічного середовища в Україні (табл. 2.3.).

На рисунку 2.12 наведена динаміка коефіцієнту поточної ліквідності ТОВ «РУШ» за 2019-2024 рр.

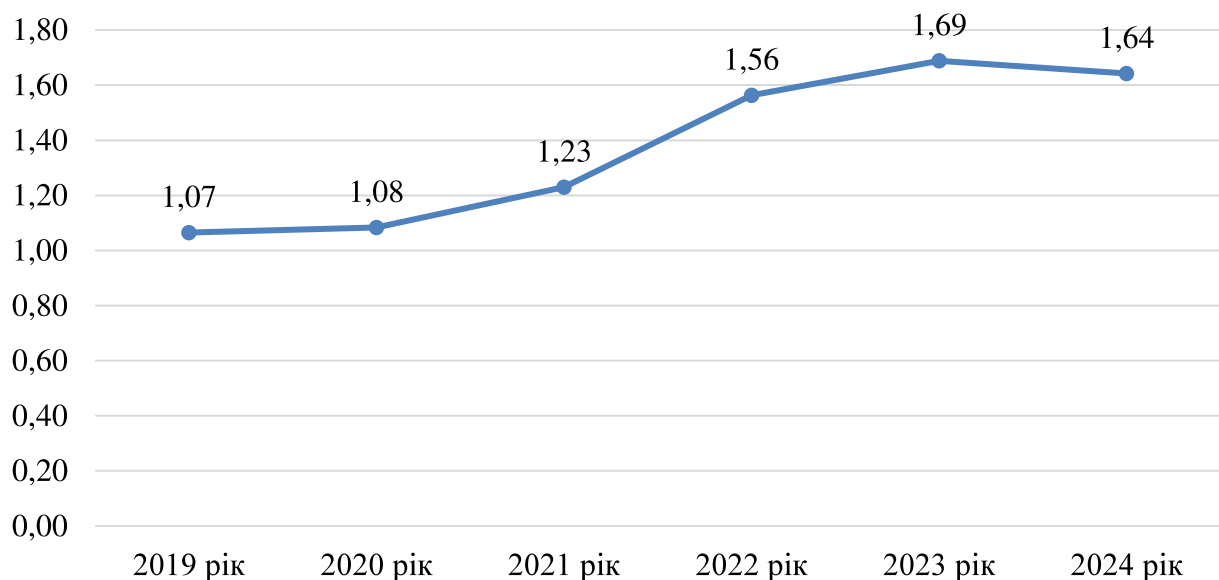


Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнту поточної ліквідності ТОВ «РУШ»

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ТОВ «РУШ»

Найменування	Од.вимір.	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Запаси	тис. грн.	2709389	3155866	3635757	2501932	5769454	6265291
Темп зростання до попереднього року	%		16,48	15,21	-31,19	130,60	8,59
Поточні фінансові інвестиції	тис. грн.	0	0	266128	36569	0	0
Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	404314	801039	871434	1065015	2049683	2702363
Темп зростання до попереднього року	%		98,12	8,79	22,21	92,46	31,84
Оборотні активи	тис. грн.	4460917	4734236	5643023	5749679	10018916	11276655
Темп зростання до попереднього року	%		6,13	19,20	1,89	74,25	12,55
Поточні зобов'язання	тис. грн.	4188460	4368623	4590247	3677418	5934539	6867020
Темп зростання до попереднього року	%		4,30	5,07	-19,89	61,38	15,71
Коефіцієнт поточної ліквідності		1,07	1,08	1,23	1,56	1,69	1,64
Темп зростання до попереднього року	%		1,75	13,44	27,18	7,98	-2,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності		0,42	0,36	0,44	0,88	0,72	0,73
Темп зростання до попереднього року	%		-13,60	21,03	101,96	-18,92	1,92
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,10	0,18	0,25	0,30	0,35	0,39
Темп зростання до попереднього року	%		89,95	35,15	20,87	15,30	13,94

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2019 році становив 1,07, що відповідало мінімальному прийнятному рівню для торговельних компаній. У 2020 році цей показник дещо зріс до 1,08 (+1,75%), що свідчить про стабільність співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань. У 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності підвищився до 1,23 (+13,44%), що стало результатом зростання оборотних активів переважно за рахунок збільшення запасів і грошових коштів. У 2022 році показник продовжив зростання до 1,56 (+27,18%), що відображає стратегію посилення ліквідності компанії на фоні невизначеності, спричиненої війною. У 2023 році коефіцієнт зріс до 1,69 (+7,98%), а у 2024 році залишився на відносно високому рівні 1,64, що свідчить про здатність підприємства своєчасно покривати свої короткострокові зобов'язання.

На рисунку 2.13 наведена динаміка коефіцієнту швидкої ліквідності ТОВ «РУШ» за 2019-2024 рр.

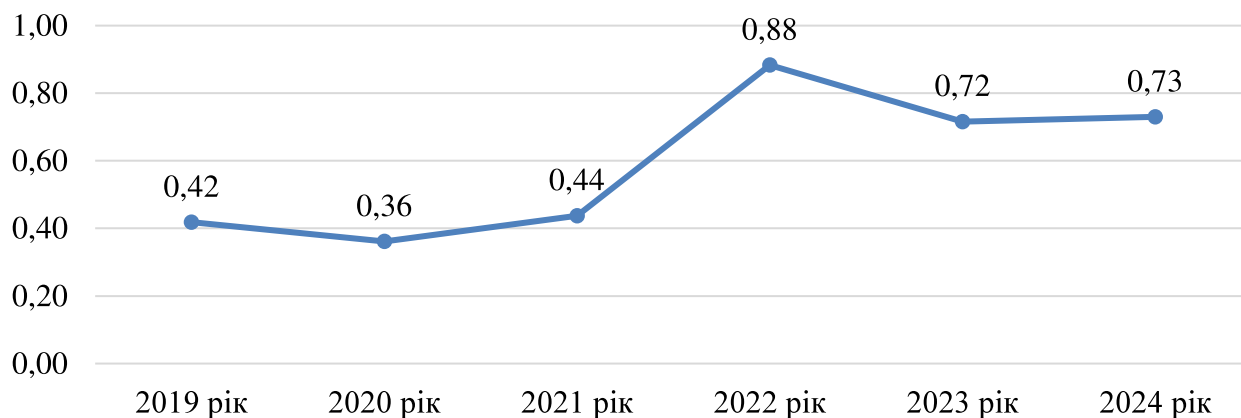
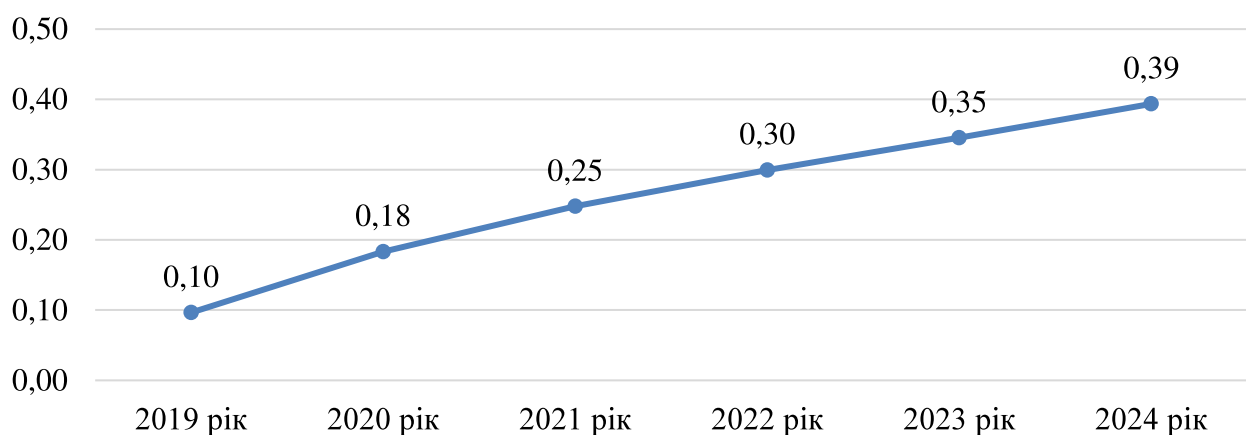


Рисунок 2.13 – Динаміка коефіцієнту швидкої ліквідності ТОВ «РУШ»

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2019 році склав 0,42, що вказує на середню здатність підприємства покривати термінові борги без продажу запасів. У 2020 році показник знизився до 0,36 (-13,60%), що було наслідком зростання запасів на фоні уповільнення зростання грошових коштів. Проте у 2021 році швидка ліквідність покращилася до 0,44 (+21,03%) завдяки збільшенню обсягу грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій. У 2022 році

спостерігалось значне зростання показника до 0,88 (+101,96%), що свідчить про зростання ліквідних активів у відповідь на кризові умови. У 2023 році коефіцієнт знизився до 0,72 (-18,92%). У 2024 році швидка ліквідність стабілізувалась на рівні 0,73 (+1,92%), що є прийнятним значенням для компаній роздрібно́ї торгівлі.

На рисунку 2.14 наведена динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності ТОВ «РУШ» за 2019-2024 рр., який постійно збільшувався протягом досліджуваного періоду.



Рисунки 2.14 – Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності ТОВ «РУШ»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2019 році становив 0,10. У 2020 році показник зріс до 0,18 (+89,95%), що стало наслідком активного нарощування залишків грошових коштів на рахунках підприємства. У 2021 році абсолютна ліквідність зросла до 0,25 (+35,15%), у 2022 році - до 0,30 (+20,87%), що свідчить про поступове посилення грошової стійкості підприємства. У 2023 році коефіцієнт підвищився до 0,35 (+15,30%), а у 2024 році досяг 0,39 (+13,94%), що є позитивною ознакою зміцнення здатності ТОВ «РУШ» швидко реагувати на короткострокові фінансові зобов'язання.

Таким чином, аналіз ліквідності ТОВ «РУШ» за 2019-2024 роки свідчить про послідовне підвищення фінансової стійкості підприємства, здатність підтримувати необхідний рівень ліквідних активів для покриття поточних

зобов'язань і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

### 2.3 SWOT-аналіз підприємства ТОВ «РУШ»

В таблиці 2.4 наведен SWOT-аналіз підприємства ТОВ «РУШ».

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз підприємства ТОВ «РУШ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідерство на ринку Розвинена мережа Інноваційні технології Власні торгові марки Програма лояльності	Залежність від імпорту Залежність від логістики у період війни Чутливість до зміни орендних ставок Недостатня цифровізація обліку та логістики товарів
Можливості	Загрози
Розвиток e-commerce та омніканальності Екологічна свідомість споживачів Розширення асортименту власних торгових марок Партнерство з українськими виробниками	Економічна нестабільність в Україні Зниження купівельної спроможності Зміна споживчих звичок Посилення конкуренції

Однією з основних сильних сторін діяльності ТОВ «РУШ» є беззаперечне лідерство на українському ринку drogerie-ритейлу (ринок товарів для краси, догляду та побуту). Під брендом EVA компанія успішно функціонує з 2002 року й за цей час досягла вагомих результатів у розширенні своєї мережі, охопленні аудиторії споживачів та збільшенні частки ринку.

За результатами численних маркетингових досліджень та аналітичних оглядів ринку, EVA стабільно посідає провідну позицію серед конкурентів у сегменті товарів краси та гігієни. У 2024 році мережа EVA налічувала понад 1200 торгових точок по всій Україні, демонструючи систематичне зростання, навіть в умовах війни та економічної нестабільності.

Лідерство на ринку забезпечує EVA низку важливих стратегічних переваг, зокрема довіру споживачів, ефект масштабу та вплив на формування споживчих трендів. Водночас позиція лідера на ринку вимагає постійного оновлення бізнес-моделі та гнучкості в управлінні, що є ключовим фактором для збереження та зміцнення конкурентних позицій компанії у майбутньому.

Інноваційні технології займають ключове місце у стратегії розвитку ТОВ «РУШ» та є однією з найбільш важливих сильних сторін підприємства. Сучасний роздрібний бізнес неможливо уявити без цифрових рішень, які забезпечують підвищення ефективності роботи, покращення клієнтського досвіду та оптимізацію бізнес-процесів. Компанія EVA активно впроваджує у свою діяльність технологічні новації, що дозволяють залишатися конкурентоспроможною на ринку beauty та drogerie-ритейлу України. Зокрема, серед основних напрямків впровадження інноваційних технологій можна виділити розвиток мобільного додатку для персоналізованого маркетингу, застосування технологій Big Data для аналізу поведінки клієнтів, використання доповненої реальності (AR).

Ці заходи сприяють підвищенню лояльності клієнтів, оптимізації бізнес-процесів та формуванню сучасного клієнтського досвіду. Використання інноваційних технологій забезпечує ТОВ «РУШ» такі конкурентні переваги як: підвищення ефективності роботи, розширення каналів збуту, зміцнення ринкових позицій та адаптацію до змін споживчої поведінки в умовах цифрової трансформації ритейлу.

Власні торгові марки (VTM) є одним із ключових стратегічних активів ТОВ «РУШ» та важливою сильною стороною компанії. Наявність VTM дозволяє підприємству самостійно контролювати якість продукції, встановлювати конкурентоспроможні ціни та формувати унікальну пропозицію для споживачів. У мережі магазинів EVA станом на 2024 рік функціонує понад 58 власних торгових марок, які охоплюють понад 5 000 найменувань товарів. Асортимент VTM включає товари для догляду за тілом, волоссям, обличчям, побутову хімію, косметику, дитячі товари та інші категорії. Загалом, кожен третій товар, який

купується у мережі EVA, належить до власної торгової марки компанії. Переваги ВТМ для підприємства полягають у можливості отримання більшої маржі, зростання лояльності клієнтів за рахунок ексклюзивності продукції, та зменшення залежності від сторонніх постачальників. Власні бренди дозволяють EVA швидше реагувати на ринкові зміни, адаптувати дизайн, упаковку та цінову політику під запити споживачів. Таким чином, стратегія розвитку ВТМ у діяльності ТОВ «РУШ» є важливим інструментом для забезпечення стабільності бізнесу, підвищення конкурентоспроможності компанії та зміцнення її позицій на українському ринку drogerie-ритейлу.

Програма лояльності є одним із найважливіших елементів маркетингової стратегії ТОВ «РУШ» та сильною стороною діяльності мережі магазинів EVA. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку drogerie-ритейлу ефективна програма лояльності дозволяє не лише утримувати наявних клієнтів, а й активно залучати нових покупців. У компанії EVA функціонує багаторівнева програма лояльності, яка включає в себе накопичення бонусів за покупки, персональні знижки, спеціальні акції та пропозиції для учасників програми. Основним інструментом взаємодії з клієнтами є мобільний додаток EVA, який дозволяє клієнтам швидко та зручно користуватися бонусною системою, переглядати персональні пропозиції та отримувати інформацію про акції.

Особливістю програми лояльності EVA є її персоналізація, що забезпечується за рахунок використання Big Data та аналізу поведінки споживачів. Це дозволяє підприємству пропонувати кожному клієнту індивідуальні знижки на товари, які відповідають його уподобанням та історії покупок. Програма лояльності сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, зміцненню їх довіри до бренду та стимулює регулярні покупки. Вона є важливим конкурентним інструментом EVA, що дозволяє компанії ефективно утримувати клієнтську базу та збільшувати середній чек покупця.

Залежність від імпорту є однією з основних слабких сторін діяльності ТОВ «РУШ», яка значною мірою впливає на стабільність функціонування компанії та її конкурентоспроможність на ринку drogerie-ритейлу України. Оскільки значна

частина асортименту товарів EVA складається з продукції іноземного виробництва (косметика, засоби догляду, побутова хімія), компанія безпосередньо залежить від змін на зовнішніх ринках, курсових коливань гривні щодо іноземних валют, митного регулювання та логістичних витрат.

Особливо актуальним цей фактор став в умовах війни в Україні, коли логістичні ланцюги зазнали значних змін та ускладнень. Крім того, світові економічні кризи, зміни в законодавстві країн-постачальників, збільшення вартості транспортних послуг і митних зборів можуть безпосередньо впливати на вартість товарів для кінцевого споживача. Залежність від логістики у період війни є однією з важливих слабких сторін діяльності ТОВ «РУШ». В умовах військових дій на території України функціонування роздрібної торгівлі, зокрема мережі магазинів EVA, суттєво ускладнилося через порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості транспортування та підвищення ризиків при доставці товарів.

До основних логістичних проблем, з якими стикається компанія у період війни, належать: часткове або повне знищення інфраструктури в окремих регіонах, блокування транспортних шляхів, збільшення витрат на доставку через необхідність обходу небезпечних зон. Особливої актуальності проблема логістики набула для мережі EVA з огляду на широку географію розташування магазинів по всій Україні, у тому числі в прифронтових та постраждалих від бойових дій областях. Будь-які збої у постачанні продукції негативно впливають на наповнення магазинів, задоволеність споживачів та рівень продажів.

Чутливість до зміни орендних ставок є однією з важливих слабких сторін діяльності ТОВ «РУШ», яка характерна для підприємств роздрібної торгівлі з великою мережею фізичних магазинів. Мережа EVA активно функціонує на території всієї України та орендує значну кількість торгових приміщень у різних регіонах країни. В умовах економічної нестабільності, зростання інфляції та коливання валютного курсу орендодавці часто переглядають умови договорів оренди у бік їх підвищення. Особливо актуальною ця проблема стала у період війни, коли зміна економічного середовища, руйнування частини торгової

інфраструктури та підвищення витрат на утримання об'єктів призвели до збільшення вартості оренди на певних територіях.

Для компанії EVA, яка орендує переважну більшість своїх магазинів, зростання орендних ставок призводить до збільшення операційних витрат, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Дана ситуація ускладнюється ще й тим, що ринок drogerie-ритейлу є висококонкурентним, а можливості значного підвищення цін на товари для кінцевого споживача є обмеженими.

Слід відмітити ще одну слабку сторону діяльності ТОВ «РУШ», як недостатня цифровізація обліку та логістики товарів, що ускладнює оперативність і точність управлінських рішень. Це призводить до зниження ефективності управління товарними потоками, ускладнює контроль за залишками на складах, затримує обробку замовлень і створює ризики для конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток e-commerce та омніканальності є однією з найперспективніших можливостей для ТОВ «РУШ» та мережі магазинів EVA. В умовах змін у поведінці споживачів, викликаних війною, економічною нестабільністю та активним поширенням цифрових технологій, сегмент онлайн-продажів набуває все більшого значення для ринку роздрібної торгівлі. Омніканальність передбачає інтеграцію усіх каналів взаємодії з клієнтом - фізичних магазинів, мобільного додатку, сайту, маркетплейсу та соціальних мереж. Для компанії EVA це відкриває нові можливості щодо залучення клієнтів, підвищення зручності покупок та розширення території обслуговування навіть за межами традиційної торгової мережі. Успішна реалізація стратегії омніканальності дозволяє забезпечити клієнтів єдиним сервісом, незалежно від обраного ними каналу покупки, що формує високий рівень задоволеності та лояльності.

Розвиток e-commerce також сприяє зниженню витрат на оренду та утримання фізичних магазинів, забезпечує швидке реагування на зміни попиту та дозволяє ефективніше управляти асортиментом продукції. В умовах сучасного ринку та високої конкуренції стратегічно важливим завданням для ТОВ «РУШ»

є продовження активного розвитку e-commerce напрямку, інвестування у цифрові технології, розширення функціоналу мобільного додатку, створення маркетплейсу, а також інтеграція всіх каналів продажів у єдину систему для покращення клієнтського досвіду.

З кожним роком українські споживачі все більше звертають увагу на екологічність продукції, її натуральний склад, безпечність для здоров'я та навколишнього середовища. Цей тренд створює нові можливості для компаній, які готові адаптувати свій асортимент та бізнес-процеси відповідно до сучасних вимог споживачів. Особливо актуальним стає розширення асортименту товарів власних торгових марок із натуральним складом, використання екологічної упаковки, впровадження програм сортування та переробки відходів.

Для ТОВ «РУШ» розвиток напрямку екологічної продукції дозволяє не лише задовольнити потреби екологічно свідомих споживачів, але й сформувати позитивний імідж бренду, підвищити рівень лояльності клієнтів та залучити нові цільові аудиторії. У перспективі EVA може реалізувати додаткові програми з популяризації екологічного способу життя, співпраці з екологічними ініціативами, впровадження товарів зі зменшеним впливом на довкілля, що сприятиме сталому розвитку підприємства та її позиціонуванню як соціально відповідального бренду.

Економічна нестабільність в Україні є однією з основних загроз для діяльності ТОВ «РУШ» та мережі магазинів EVA. Цей фактор суттєво впливає на стан ринку роздрібною торгівлі та створює численні виклики для бізнесу, особливо в умовах війни та пов'язаних із нею економічних наслідків. До основних проявів економічної нестабільності в Україні належать: високий рівень інфляції, девальвація національної валюти, падіння доходів населення, зростання безробіття, нестабільність банківської системи та зниження купівельної спроможності споживачів.

Для компанії EVA такі умови означають підвищення операційних витрат, складнощі з ціноутворенням, необхідність знижувати маржинальність продукції

для утримання попиту, а також зростання ризиків затримок у розрахунках із постачальниками та партнерами.

Особливо критичним є падіння реальних доходів населення, що призводить до зміщення попиту у бік більш дешевих товарів, акційної продукції або товарів власних торгових марок. Це змушує компанію EVA постійно адаптувати свій асортимент, впроваджувати нові маркетингові програми та підтримувати цінову доступність продукції для широкої аудиторії споживачів.

Зміна поведінки споживачів відбувається під впливом ряду факторів, зокрема війни, економічної нестабільності, розвитку технологій та цифровізації. Однією з основних тенденцій є зростання попиту на онлайн-покупки та поступове зменшення відвідуваності фізичних магазинів. Клієнти все частіше обирають зручність дистанційних покупок, використання мобільних додатків та сервісів доставки товарів додому або у пункти видачі.

Крім того, спостерігається підвищена увага до цін та акційної продукції, що пов'язано зі зниженням купівельної спроможності населення. Споживачі частіше віддають перевагу товарам власних торгових марок або продукції середнього та бюджетного сегментів.

Ринок drogerie-ритейлу в Україні характеризується високим рівнем насиченості, а також активною конкуренцією як з боку національних, так і міжнародних компаній. Основними конкурентами EVA є такі великі торговельні мережі як Watsons, Prostor, Kosmo, а також численні спеціалізовані та інтернет-магазини косметики, побутової хімії та товарів для догляду. Особливої уваги заслуговує конкуренція з боку онлайн-ритейлерів, таких як Makeup, Parfums.ua, Rozetka, які активно розвивають напрямок e-commerce та пропонують широкий асортимент продукції.

Посилення конкуренції призводить до необхідності для ТОВ «РУШ» постійно вдосконалювати свою цінову політику, впроваджувати нові акційні програми, покращувати якість сервісу та розширювати асортимент товарів, зокрема за рахунок розвитку власних торгових марок.

Також важливим викликом є активний вихід на ринок нових гравців та підвищення рівня вимог споживачів до якості обслуговування, швидкості доставки, зручності покупок та персоналізації пропозицій. Також змінюються вимоги до сервісу, зростає важливість швидкості обслуговування, персоналізації пропозицій, гнучкості в умовах доставки та повернення товарів.

#### 2.4 Український ринок косметичних товарів, виробів для туалетних кімнат, побутових засобів для миття та догляду

Обсяг ринку косметичних товарів та виробів для туалетних кімнат (продажі товарів даної групи) у 2017 році становив 20 637,7 млн грн, а вже у 2019 році зріс до 30 377,7 млн грн, демонструючи темп зростання 128,3% (рис. 2.15 та табл. 2.5.). Такі показники свідчать про зростання доходів населення, зміну споживчих пріоритетів та зростаючу увагу до особистої гігієни і догляду за собою. У 2020 році темп зростання ринку косметичних товарів дещо знизився до 102,1%, що відображає вплив пандемії COVID-19, коли частина витрат населення була спрямована на товари першої необхідності. Проте вже у 2021 році ринок знову прискорився з темпом зростання 111,9%, досягнувши обсягу 34 716,6 млн грн. Це свідчить про високу еластичність попиту на косметичні товари у постпандемічний період.

Аналогічна тенденція спостерігалася і на ринку побутових засобів для миття та догляду: з 10 842,7 млн грн у 2017 році до 20 785,1 млн грн у 2021 році, із стабільними темпами зростання понад 110% щорічно. Попит на таку продукцію особливо посилювався у період пандемії через підвищені вимоги до чистоти та гігієни (рис. 2.16 та табл. 2.6.).

Ринок дрогерії в Україні охоплює роздрібну торгівлю товарами для краси, здоров'я, гігієни та догляду за домом. Формат дрогерії поєднує широкий асортимент косметики, парфумерії, побутової хімії, товарів для догляду за тілом. Мережа EVA, якою управляє ТОВ «РУШ», є провідним оператором цього ринку, що підтверджується даними Асоціації ритейлерів України [54].

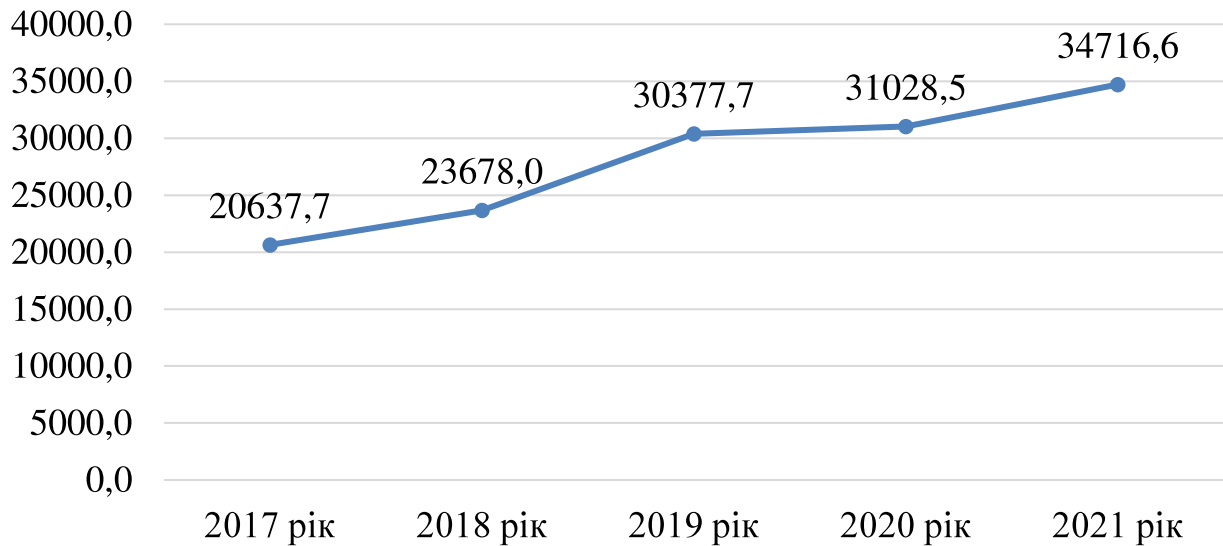


Рисунок 2.15 – Динаміка ринку косметичних товарів та виробів для туалетних кімнат, млн.грн. (побудовано за даними [55])

Таблиця 2.5 – Динаміка ринку косметичних товарів та виробів для туалетних кімнат, млн.грн. (побудовано за даними [55])

Найменування	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Косметичні товари й вироби для туалетних кімнат, млн.грн.	20637,7	23678,0	30377,7	31028,5	34716,6
Темп зростання до попереднього року, %		114,7	128,3	102,1	111,9

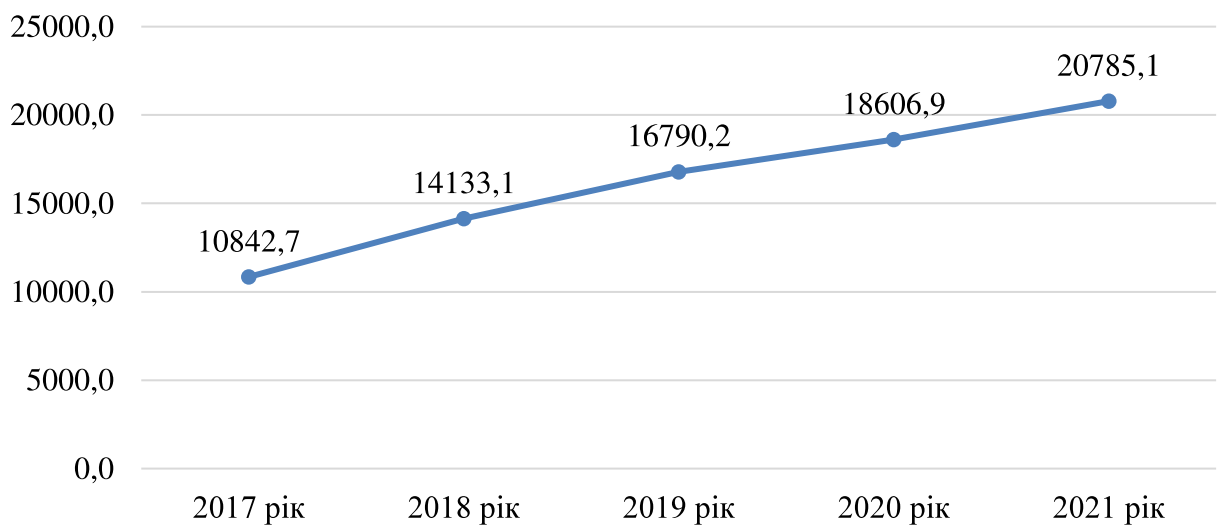


Рисунок 2.16 – Динаміка ринку побутових засобів для миття та догляду, млн.грн. (побудовано за даними [55])

Таблиця 2.6 – Динаміка ринку побутових засобів для миття та догляду, млн.грн. (побудовано за даними [55])

Найменування	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Побутові засоби для миття, чищення та догляду, млн.грн.	10842,7	14133,1	16790,2	18606,9	20785,1
Темп зростання до попереднього року, %		130,3	118,8	110,8	111,7

У 2015-2019 роках ринок дрогері демонстрував стабільне зростання, обумовлене відновленням споживчої активності після кризи 2014 року. Підвищення доходів населення, поширення культури догляду за собою та розширення роздрібних мереж сприяли активізації цього сегмента, обсяг продажів косметичних товарів та побутової хімії зростав щорічно.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на споживчу поведінку. Попит на декоративну косметику знизився через соціальні обмеження, тоді як продажі засобів гігієни та дезінфекції різко зросли. У відповідь EVA активізувала розвиток власної e-commerce платформи EVA.UA.

Повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році спричинило радикальні зміни в торгівлі. Частина магазинів EVA була закрита або зруйнована. Компанія здійснила переорієнтацію логістичних маршрутів та активізувала розвиток онлайн-продажів.

У 2023-2024 роках ринок дрогері демонструє поступове відновлення. Частка онлайн-продажів у категорії дрогері перевищила 20%.

Основними конкурентами EVA є Watsons, Prostor та Космо. EVA займає лідируючі позиції за кількістю магазинів та рівнем впізнаваності бренду.

Варто зазначити, що загалом усі учасники провадять агресивну ринкову стратегію у конкурентній боротьбі, основний метод – це експансія [56]. За результатами авторського дослідження 2020 р. [56], каналами збуту косметичної продукції в Україні є такі: мережа магазинів брендированих товарів; магазини торговельних мереж із широким асортиментом різних марок (drogerie); спеціалізовані магазини косметичних товарів; вуличні лотки (на ринках,

ярмарках); супермаркети та інші магазини, де поруч із продуктами харчування продаються парфумерно-косметичні товари; прямі продажі; продажі через каталоги; телепродажі; продаж у салонах краси; аптеки; індивідуальні особи-підприємці, які є посередниками; самостійна купівля за кордоном через сайт мережі або посередників. Ще однією тенденцією сучасного ринку є те, що парфумерно-косметичні товари купують у салонах краси за фаховою консультацією. Купівля в салоні убезпечує від підробок, оскільки професійні косметичні товари випускають невеликими партіями [56].

Темпи зростання роздрібної торгівлі парфумерно-косметичними товарами в Україні не набагато відстають від аналогічного показника для світового ринку, проте продажі на одну особу значно менші, ніж у розвинених країнах (у країнах Західної Європи показник становить 120–150 євро на рік, у Польщі – 90 євро, в Україні – не більше 30–35 євро на рік). Отже, ринок парфумернокосметичних товарів в Україні має привабливі для торговельних мереж перспективи розвитку [56].

Український ринок косметичних товарів, виробів для туалетних кімнат, побутових засобів для миття та догляду та положення ТОВ «РУШ» на цьому ринку також представлено в джерелах [57, 58, 59].

## 2.5 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «РУШ»

Для того, щоб з'ясувати, які саме переваги у конкурентному середовищі мають бути у досліджуваного підприємства доцільно виконати аналіз конкурентної спроможності.

Визначений середньозважений бал для ТОВ «РУШ» має перевищення на 0,9 балів, що свідчить про певні переваги підприємства над найбільш активним конкурентом. Зокрема, до таких показників відносяться чистий дохід, об'єм продажів, рівень рентабельності, окупність витрат, а також продуктивність праці, оскільки дані показники перевищують такі самі показники компанії Prostor, Загальна сума балів по ТОВ «РУШ» оцінена у 4,45 балів, що відповідає його

високому конкурентному статусу. Це свідчить про те, що «Prostor» поступається досліджуваному товариству та має нижчий конкурентний рівень, якщо порівнювати його з лінією магазинів «Eva» [60].

Показники	Показники кількісні		Оцінка за балами		Відхилення, балів
	Eva	Prostor	Eva	Prostor	
Частка ринку, %	21,0	15,0	5	4	+1
Кількість магазинів в торговій мережі, шт.	338	310	5	4	+1
Валовий дохід, тис. грн.	690896	587210	4	3	+1
Річна продуктивність праці, тис. грн.	179,1	164,0	5	4	+1
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	369291	33456,2	4	4	0
Собівартість продукції, що реалізована тис. грн.	514893,1	477853,2	4	3	+1
Прибуток, тис. грн.	176002,9	109356,8	5	4	+1
Рівень рентабельності, %	34,2	22,9	4	3	+1
Разом	x	x	4,5	3,6	x

Рисунок 2.17 – Порівняльна характеристика кількісних та якісних показників торгових мереж «Eva» і «Prostor» [60]

Показник	Бали	
	Eva	Prostor
Якість продукції	5	4
Широта та глибина асортименту	4	3
Застосування сучасних технологій продажу	5	4
Рівень новизни продукції	4	3
Цінова політика	4	4
Розвиненість каналів збуту	4	4
Рівень та якість обслуговування покупців	4	4
Наявність додаткового сервісу	4	3
Дизайн та упаковка продукції	5	4
Маркетингова політика	5	4
Маркетингові комунікації	5	4
Готовність до змін	5	4
Оформлення торговельної зали	4	4
Система знижок та стимулювання збуту	4	3
Кваліфікаційний рівень персоналу	4	4
Система менеджменту	4	3
Відповідність торговельного обладнання вимогам сучасності	4	4
Місце розташування підприємства	5	4
Імідж та ділова репутація підприємства	5	4
Участь у соціальних програмах	5	4
Середній бал	4,45	3,75

Рисунок 2.18 – Порівняльний аналіз показників конкурентної спроможності за бальною шкалою компанії «Eva» та компанії «Prostor» [60]

## 2.6 Складські потужності ТОВ «РУШ»

Для підвищення ефективності EVA інвестує значні кошти в розвиток логістики - розбудову та модернізацію складських потужностей. 120 тис. кв. м складає загальна площа розподільчих центрів компанії «Eva», 5 складів забезпечують товарами по всій Україні і ще 3 виконують он-лайн замовлення клієнтів.

У 2024 році середньодобова кількість замовлень на платформі Eva.ua зросла з 10-12 тисяч до приблизно 20 тисяч, а в пікові періоди - під час Чорної п'ятниці та перед новорічними святами - інтернет-магазин обробляв до 55 тисяч замовлень на добу. На відміну від офлайн-магазинів, де достатньо лише сформувати товарну палету, електронна комерція передбачає індивідуальне пакування та відправку кожного замовлення безпосередньо кінцевому споживачеві. Саме тому ще з 2018 року компанія створила окремі склади, спеціалізовані на обслуговуванні онлайн-продажів. Працівники отримують інформацію про замовлення через термінали збору даних і негайно приступають до його комплектування. Склад поділений на зони за категоріями товарів, які можуть розташовуватись на різних рівнях. Зона відбору розмежована на кілька ділянок, і кожен співробітник відповідає за конкретну з них. Підібрані товари складаються у пластикові ящики та направляються в сектор розподілу замовлень. Обробка здійснюється «хвилями» - по приблизно 70 замовлень за раз. Із зони розподілу добре видно основну частину складу. Тут функціонує трирівневий конвеєр, яким зібрані посилки транспортуються до контрольного пункту. Система може надавати пріоритет терміновим замовленням, які потрапляють у обробку першими. Окремий робот допомагає групувати замовлення, дозволяючи формувати їх із кількох контейнерів - раніше це робили вручну двоє працівників на кожній зміні. У зоні контролю персонал перевіряє комплектацію, пакує замовлення в коробки, на які штрихкоди наносяться автоматично. Далі посилки автоматично сортуються за типами доставки та укладаються на палети. Середній термін обробки інтернет-замовлення сьогодні становить приблизно 1,8 дня. У

майбутньому компанія планує скоротити цей час до однієї доби, а в містах із власними складами - навіть забезпечити доставку в день оформлення замовлення. [61].

ТОВ «РУШ» завершило угоду з придбання логістичного комплексу ДП «СК Омега-1 Логістик» у Броварах в інвестиційній компанії Dragon Capital, що зумовлене стрімким розширенням напряму електронної комерції – збільшенням асортименту та кількості замовлень в інтернет-магазині.

### **3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «РУШ»**

#### **3.1 Впровадження інновацій у сфері логістики**

Сучасні умови функціонування бізнесу вимагають від підприємств високого рівня адаптивності, конкурентоспроможності та інноваційності. У зв'язку з глобалізацією ринків, цифровізацією економіки та зростаючою роллю клієнтського сервісу, стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства набуває особливої актуальності. Саме здатність своєчасно впроваджувати інновації визначає довготривалу життєздатність підприємства та забезпечує сталий розвиток.

В умовах зростаючої конкуренції та змін у поведінці споживачів, підприємство ТОВ «РУШ» потребує подальшого посилення стратегічного підходу до розвитку інноваційного потенціалу, зокрема в логістичній сфері.

Інновації в логістиці, зокрема впровадження систем управління складом (WMS), дозволяють досягти значного зниження операційних витрат, підвищення точності обробки замовлень та якості обслуговування клієнтів. Для великого підприємства роздрібною торгівлю, такого як EVA, ефективне управління товарними потоками має вирішальне значення, а отже інновації у сфері логістики є обґрунтованим вектором розвитку.

WMS - це програмно-апаратний комплекс, призначений для автоматизованого управління складськими операціями в режимі реального часу. Система дозволяє контролювати переміщення товарів, оптимізувати розміщення, підвищити точність комплектації замовлень, мінімізувати людський фактор та забезпечити своєчасну аналітичну звітність. Вона інтегрується з іншими корпоративними системами (ERP- програмне рішення, що об'єднує різні інструменти для управління виробничими процесами, персоналом, поставками, продажами, маркетингом, логістикою, фінансовими потоками; CRM - управління

взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними), що забезпечує наскрізне управління логістичним ланцюгом (рис 3.1).

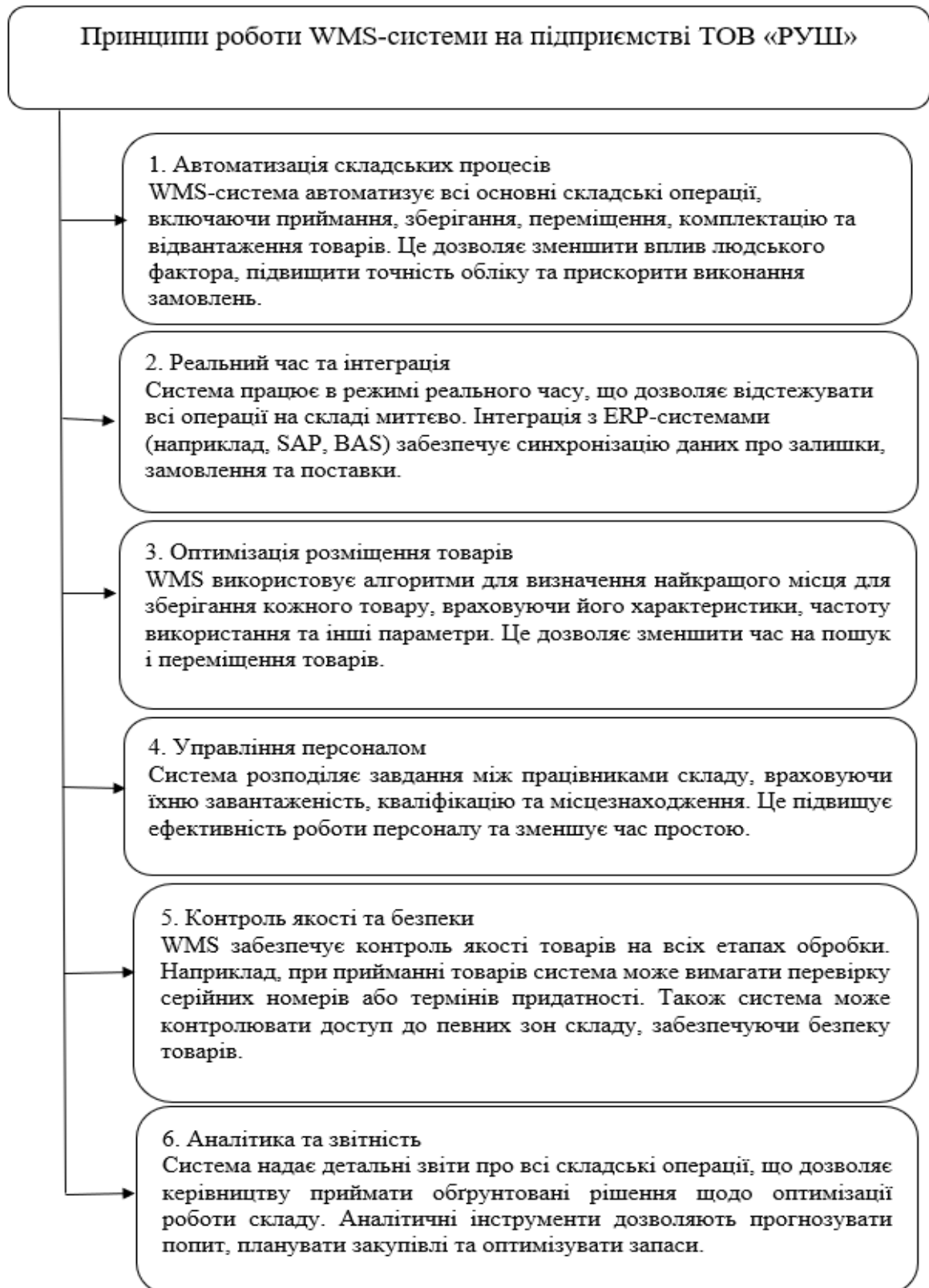


Рисунок 3.1 – Принципи роботи WMS-системи на ТОВ «РУШ»

Структура WMS-системи наведена на рисунку 3.2.

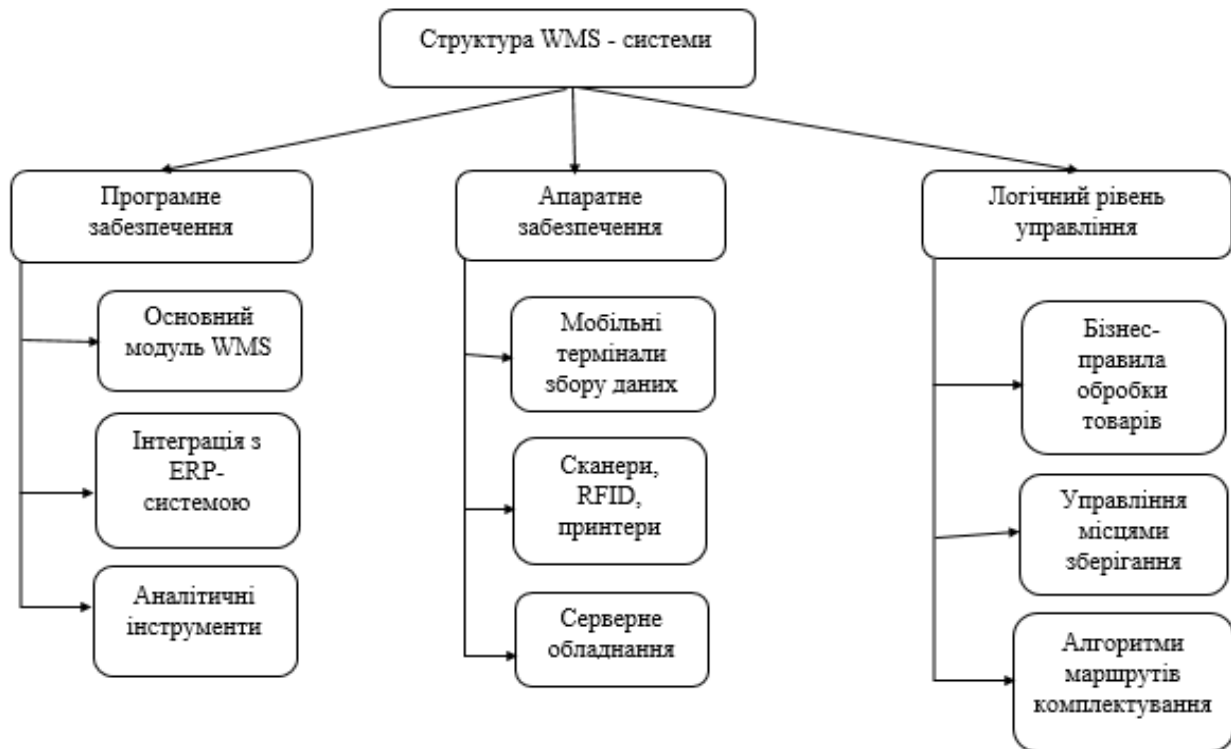


Рисунок 3.2 – Структура WMS-системи на підприємстві ТОВ «РУШ»

### 3.2 План впровадження WMS-системи на ТОВ «РУШ»

План впровадження WMS-системи на ТОВ «РУШ» представлено нижче.

Етап 1. Підготовка та аналіз вимог. На цьому етапі здійснюється аудит поточних складських процесів, формування вимог до функціональності WMS, оцінка інфраструктури та розробка технічного завдання.

Етап 2. Вибір та закупівля системи. Проводиться вибір WMS-рішення, яке відповідає специфіці логістики компанії. Закуповується програмне забезпечення, обладнання та ліцензії. Укладається договір з провайдером.

Етап 3. Інсталяція та інтеграція. Проводиться встановлення WMS на сервери компанії або у хмарному середовищі, налаштовується взаємодія з ERP-системами, а також імпортуються довідники товарів і складські дані.

Етап 4. Навчання персоналу. Проводиться інструктаж і практичне навчання персоналу складів, операторів, логістів та ІТ-фахівців щодо користування системою.

Етап 5. Пілотне впровадження. WMS впроваджується у тестовому режимі на одному зі складів. Отримується зворотний зв'язок, оцінюється ефективність і вносяться корективи.

Етап 6. Масштабування та супровід. Після успішного пілоту WMS розгортається на всі склади компанії. Надається технічна підтримка, оновлення програмного забезпечення, ведеться контроль ключових показників ефективності.

Очікується, що впровадження цієї системи дозволить досягти наступних результатів (рис. 3.3):

- підвищення точності обліку до 99,9%;
- зниження витрат на персонал на 10 - 15%;
- скорочення часу обробки замовлень на 25 - 30%;
- зменшення кількості логістичних помилок на 70%.

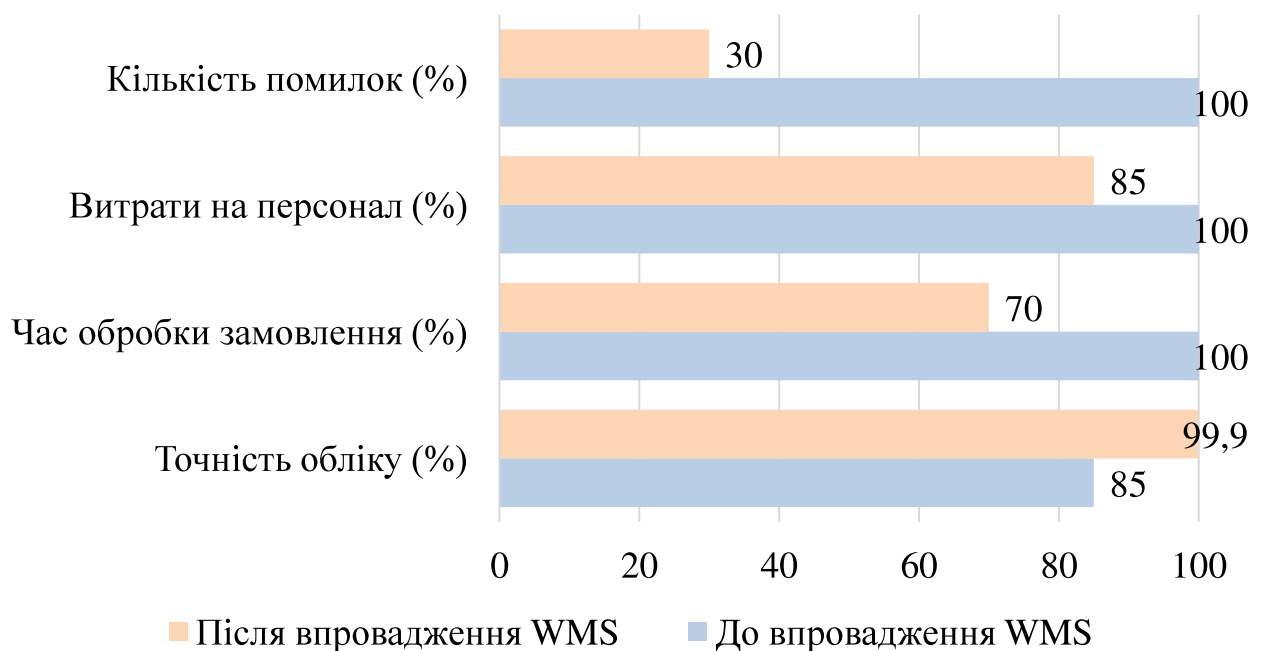


Рисунок 3.3 – Порівняння показників до і після впровадження WMS-системи на підприємстві ТОВ «РУШ»

Отже, WMS є комплексним інструментом для реалізації інноваційної логістичної стратегії підприємства. Її впровадження дозволяє досягти синергії між технологічними можливостями та стратегічними цілями компанії, підвищуючи загальну конкурентоспроможність на ринку.

### 3.3 SWOT-аналіз впровадження WMS-системи на підприємстві ТОВ «РУШ»

Для більш глибокого розуміння потенціалу впровадження інноваційного заходу на підприємстві доцільно провести SWOT-аналіз наслідків впровадження WMS на ТОВ «РУШ». Цей інструмент дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони проєкту, а також зовнішні можливості та загрози (дивись табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз впровадження WMS-системи на підприємстві ТОВ «РУШ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Підвищення точності обліку товарів	Висока вартість впровадження
Автоматизація операцій складу	Потреба в навчанні персоналу
Підвищення швидкості обробки замовлень	Залежність від технічної підтримки
Інтеграція з існуючими ERP/CRM	Можлива технічна складність інтеграції
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Масштабування на інші склади	Технічні збої в роботі системи
Покращення обслуговування клієнтів	Ризики втрати даних/кібератак
Розширення цифрової трансформації	Опір змінам з боку персоналу
Оптимізація витрат у довгостроковій перспективі	Фінансові ризики недосягнення ефекту

Розглянемо сильні сторони:

- підвищення точності обліку товарів (зменшення людських помилок у процесі приймання, зберігання та комплектації);

- автоматизація операцій (прискорення складських процесів, зменшення часу обробки замовлень);
- підвищення швидкості обробки замовлень (автоматизація процесу, виключення помилок в наслідок відсутності людського фактору);
- інтеграція з ERP/CRM - уніфікація управлінських даних у межах єдиної системи).

Розглянемо слабкі сторони:

- високі початкові витрати (ліцензії, обладнання, інтеграція);
- необхідність навчання персоналу (тимчасове зниження продуктивності під час адаптації);
- залежність від технічної підтримки розробника ПЗ (обслуговування, оновлення, підтримка);
- технічна складність впровадження (ризик інтеграцій з наявними системами).

Розглянемо можливості:

- масштабування системи на інші склади (уніфікація логістики по всій мережі EVA);
- покращення клієнтського сервісу (швидке формування замовлень, менше повернень);
- розширення цифрової трансформації компанії (використання даних для прогнозування та планування);
- оптимізація витрат у довгостроковій перспективі (скорочення операційних витрат).

Розглянемо загрози:

- можливі технічні збої (відмова обладнання або програмного забезпечення);
- кібератаки та витоки даних (потреба в додатковому захисті);
- опір персоналу (небажання адаптуватися до нової системи);
- фінансові ризики (ризик недосягнення прогнозованої економічної ефективності).

SWOT-аналіз демонструє, що впровадження WMS-системи є обґрунтованим з погляду стратегічного розвитку підприємства.

#### 3.4 Економічна ефективність впровадженні WMS-системи на ТОВ «РУШ»

Для реалізації запропонованого заходу необхідно провести детальний розрахунок інвестиційних витрат, пов'язаних із впровадженням WMS-системи на підприємстві ТОВ «РУШ». До структури витрат включаються витрати на закупівлю програмного забезпечення, апаратного забезпечення, налаштування, навчання персоналу та інтеграцію з наявними ІТ-системами підприємства. Витрати наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Структура інвестиційних витрат при впровадженні WMS на підприємстві ТОВ «РУШ»

Стаття витрат	Сума, грн
Придбання WMS-системи (ліцензія)	3 000 000
Встановлення та налаштування	800 000
Навчання персоналу	200 000
Інтеграція з ERP-системою	500 000
Закупівля сканерів та терміналів	600 000
Технічна підтримка (перший рік)	250 000
Резервний фонд на непередбачені витрати	150 000
Всього	5 500 000

Загальна сума витрат на впровадження WMS-системи становить 5 500 000 грн. Ці витрати є одноразовими та передбачають створення довготривалої цінності для підприємства.

Економічна ефективність впровадження інноваційного заходу оцінюється за рахунок прогнозованих переваг, які підприємство ТОВ «РУШ» отримає у

результаті функціонування системи. До ключових джерел економічного ефекту належать:

- зменшення витрат на персонал складу;
- підвищення точності обробки замовлень і зменшення кількості помилок;
- зростання швидкості логістичних процесів;
- підвищення обсягу продажів за рахунок покращення сервісу.

Економія на витратах персоналу. У логістичних центрах компанії задіяно близько 150 працівників складу, середній розмір заробітної плати становить 15000 грн в місяць. Щомісячний фонд оплати праці - 2 250 000 грн. Очікуване скорочення витрат становить 15% за рахунок автоматизації процесів:  $337\,500 \text{ грн/міс} \times 12 \text{ міс} = 4\,050\,000 \text{ грн на рік}$ .

Зростання обсягу продажів. Завдяки підвищенню швидкості та точності логістичних операцій очікується зростання чистого доходу на 5%.

Чистий дохід ТОВ «РУШ» у 2024 році склав 26929261 тис.грн. 5% зростання - це 1346463,05 тис.грн.

За умов валової рентабельності у 33,99% (2024 рік) додатковий валовий прибуток становитиме:  $1346463,05 \times 0,3399 = 457662,79 \text{ тис. грн}$ .

### 3.5 Ефективність запропонованих управлінських рішень на ТОВ «РУШ»

За проєктом очікується зростання чистого доходу від реалізації на 5%, яке пов'язане із запланованим розширенням частки на ринку завдяки впровадженню сучасних логістичних рішень, зокрема системи управління складом (WMS). Це дозволяє оптимізувати обробку товарних потоків, знижувати рівень втрат і забезпечувати кращий сервіс для кінцевих споживачів. Валовий прибуток збільшеться на 457662,79 тис. грн.

Зміни у витратах пов'язані з двома основними чинниками:

- економія на витратах на оплату праці у межах витрат на збут завдяки оптимізації процесів (економія склала 4050 тис. грн на рік);

- зростання інших операційних витрат через впровадження WMS-системи (5500 тис. грн інвестицій), що тимчасово збільшує операційне навантаження на компанію.

Показники за проектом на 2025 рік наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники ТОВ «РУШ» після впровадження запропонованих рекомендацій

Найменування показників	Од.вим.	2024 рік	проект 2025 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	26929261	28275574,1
Темп зростання до попереднього року	%		5,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	17774695	18663345,3
Валовий: прибуток	тис. грн.	9154566	9612228,79
Інші операційні доходи	тис. грн.	450173	450 173
Адміністративні витрати	тис. грн.	953 763	953 763
Витрати на збут	тис. грн.	6 346 845	6 342 795
Темп зростання до попереднього року	%		-0,06
Інші операційні витрати	тис. грн.	92 346	97 846
Темп зростання до попереднього року	%		5,96
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	2211785	2 667 998
Темп зростання до попереднього року	%		20,63
Інші фінансові доходи	тис. грн.	116570	116570
Фінансові витрати	тис. грн.	758 282	758 282
Інші витрати	тис. грн.	27365	27365
Прибуток до оподаткування	тис. грн.	1542708	1998920,79
Темп зростання до попереднього року	%		29,57
Чистий прибуток	тис. грн.	1248078	1 619 126,65
Темп зростання до попереднього року	%		29,73
Валова рентабельність	%	33,99	33,99
Рентабельність продажів	%	4,63	5,73
Рентабельність собівартості	%	7,02	8,68

Незважаючи на збільшення окремих витрат, прибуток від операційної діяльності та прибуток до оподаткування демонструють позитивну динаміку у 2025 році. Це стало можливим завдяки зростанню валового прибутку та ефективному контролю за адміністративними та збутовими витратами. Чистий прибуток також показав зростання в абсолютному вираженні на 1248078 тис. грн (на 30%) до 1619126,65 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання обґрунтування управлінських рішень у сфері складської логістики на ТОВ «РУШ».

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

1. Складська логістика - це галузь логістики, що охоплює сукупність процесів, пов'язаних з плануванням, організацією, управлінням та контролем потоків матеріальних цінностей, інформації та ресурсів у межах складської інфраструктури підприємства або логістичного ланцюга з метою забезпечення ефективного та економічно доцільного зберігання, обробки та переміщення товарно-матеріальних цінностей з урахуванням просторово-часових, технологічних і економічних параметрів.

Складська логістика включає: розробку стратегій розміщення складів та оптимізації складської мережі; визначення обсягів і методів зберігання запасів; впровадження систем управління складом; використання сучасного складського обладнання та автоматизації; забезпечення обліку і контролю товарів - приймання, зберігання, комплектацію замовлень, упаковку і відвантаження; інтеграцію з іншими логістичними функціями - транспортною, закупівельною, дистрибуційною; аналіз ефективності складських операцій. На цьому етапі забезпечується фізичне збереження товарів і формування замовлень відповідно до потреб споживачів.

Після початку Індустрії 4.0 найбільш поширеними сучасними цифровими технологіями в управлінні логістичними процесами стали великі дані, хмарні обчислення, використання сенсорних датчиків, впровадження CRM, WMS та ERP-систем.

2. ТОВ «РУШ» - провідна українська компанія у сфері роздрібної торгівлі товарами для краси та здоров'я з часткою ринку понад 30 %, є власником мережі магазинів EVA, яка налічує понад 1 000 торгових точок по всій Україні, має

власний інтернет-магазин, штат - 13 тисяч працівників. Асортимент продукції EVA - понад 30 000 товарних позицій, активно розвиваються власні торгові марки (Private Label), кількість яких перевищує 50. ТОВ «РУШ» впроваджує сучасні маркетингові стратегії, зокрема програму лояльності «EVA МОЗАІКА». ТОВ «РУШ» неодноразово отримувало визнання на національному та міжнародному рівнях та веде соціально-відповідальний бізнес. Цінності ТОВ «РУШ»: «Ми цінуємо свою репутацію та гарантуємо високу якість товарів. Довіра клієнтів - наша головна цінність. Завдяки вашій лояльності ми маємо можливість працювати, розвиватися та щодня доставляти красу тисячам українців і українок», слоган: «EVA – це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою». Продукція ТОВ «РУШ» сертифікована на відповідність товарів вимогам стандарту ISO 9001:2000, що свідчить про високий рівень іміджу компанії. Організаційна структура ТОВ «РУШ» має лінійний тип, високу узгодженість дій працівників між окремими департаментами компанії.

3. Аналіз показників діяльності ТОВ «РУШ» за 2019-2024 рр. показав:

- чистий дохід демонстрував стійку тенденцію до зростання, вже в 2023 році вдалося подолати негативні тенденції російської агресії і показник збільшився на 34% до 21 млрд грн., у 2024 зростання до 26,93 млрд грн (на 28%) за рахунок швидкого відновлення логістики, активному розвитку e-commerce напрямку через платформу EVA.UA, адаптації асортименту до нових потреб ринку, включаючи збільшення частки базових товарів щоденного вжитку;

- собівартість реалізованої продукції зростала до 17,77 млрд грн (на 28%) у 2024 році, на що вплинуло зростання логістичних витрат через пошкодження інфраструктури, здорожчання імпорту, а також загальне збільшення витрат на операційну діяльність в умовах нестабільної економічної ситуації;

- валовий прибуток демонстрував стійку позитивну динаміку, у 2024 році досяг 9,15 млрд грн (зростання на 28% до 2023 року), що підтверджує ефективність обраної стратегії розвитку, орієнтованої на диверсифікацію товарного портфеля, зміцнення власних брендів та адаптацію бізнес-процесів до викликів зовнішнього середовища;

- динаміка чистого прибутку свідчить про успішний розвиток компанії, але у 2024 році чистий прибуток суттєво зменшився до 1 248,08 млн грн (- 40,10% до 2023 року) за рахунок збільшення витрат на збут на 66,05%, адміністративних витрат на 94,56%, фінансових витрат на 27,88%;

- у 2024 році валова рентабельність становила 33,99%, рентабельність продажів 4,63%, рентабельність собівартості 7,02%;

- у 2024 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,64, що свідчить про здатність підприємства своєчасно покривати свої короткострокові зобов'язання, коефіцієнт швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності на рівні 0,73 та 0,39 відповідно.

4. SWOT-аналіз ТОВ «РУШ» виявив сильні сторони - лідерство на ринку, розвинена мережа, інноваційні технології, власні торгові марки, програма лояльності; слабкі сторони - залежність від імпорту та логістики у період війни, чутливість до зміни орендних ставок, недостатня цифровізація обліку та логістики товарів, що ускладнює оперативність і точність управлінських рішень, призводить до зниження ефективності управління товарними потоками, ускладнює контроль за залишками на складах, затримує обробку замовлень; можливості - розвиток e-commerce та омніканальності, екологічна свідомість споживачів, розширення асортименту власних торгових марок, партнерство з українськими виробниками; загрози - економічна нестабільність в Україні, зниження купівельної спроможності, зміна споживчих звичок, посилення конкуренції.

5. Аналіз українського ринку косметичних товарів, виробів для туалетних кімнат, побутових засобів для миття та догляду показав його зростання, у 2023-2024 роках ринок дрогері демонструє поступове відновлення, частка онлайн-продажів у категорії дрогері перевищила 20%. ТОВ «РУШ» має високий конкурентний статус та переваги над конкурентом «Prostor».

6. Для підвищення ефективності EVA інвестує значні кошти в розвиток логістики - розбудову та модернізацію складських потужностей. Загальна площа розподільчих центрів 120 тис. кв. м., 5 складів забезпечують товарами по всій

Україні і ще 3 виконують он-лайн замовлення клієнтів. У 2024 році середньодобова кількість замовлень на платформі Eva.ua зросла до 20 тисяч, а в періоди свят - до 55 тисяч замовлень на добу. ТОВ «РУШ» завершило угоду з придбання логістичного комплексу ДП «СК Омега-1 Логістик» у Броварах у інвестиційної компанії Dragon Capital, що зумовлене стрімким розширенням напряму електронної комерції – збільшенням асортименту та кількості замовлень в інтернет-магазині.

7. ДЛЯ ТОВ «РУШ» запропоновано впровадження системи управління складом (WMS), що дозволить досягти значного зниження операційних витрат, підвищення точності обробки замовлень та якості обслуговування клієнтів. Для великого підприємства роздрібною торгівлі, такого як EVA, ефективне управління товарними потоками має вирішальне значення, а інновації у сфері логістики є обґрунтованим вектором розвитку.

WMS - програмно-апаратний комплекс, призначений для автоматизованого управління складськими операціями в режимі реального часу. Система дозволяє контролювати переміщення товарів, оптимізувати розміщення, підвищити точність комплектації замовлень, мінімізувати людський фактор та забезпечити своєчасну аналітичну звітність. WMS-система інтегрується з іншими корпоративними системами (ERP - різні інструменти для управління виробничими процесами, персоналом, поставками, продажами, маркетингом, логістикою, фінансовими потоками; CRM - управління взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними), що забезпечує наскрізне управління логістичним ланцюгом.

8. Запропоновано план впровадження WMS-системи на ТОВ «РУШ»:

- Етап 1 - підготовка та аналіз вимог (аудит поточних складських процесів, формування вимог до функціональності WMS, оцінка інфраструктури та розробка технічного завдання);

- Етап 2 - вибір та закупівля системи (вибір WMS-рішення, яке відповідає специфіці логістики компанії, закупка програмного забезпечення, обладнання та ліцензії, укладання договору з провайдером);

- Етап 3 - інсталяція та інтеграція (встановлення WMS на сервери компанії або у хмарному середовищі, налаштування взаємодії з ERP-системами, імпорт довідників товарів і складських даних);

- Етап 4 - навчання персоналу (інструктаж і практичне навчання персоналу складів, операторів, логістів та IT-фахівців щодо користування системою);

- Етап 5 - впровадження WMS у тестовому режимі на одному зі складів (отримання зворотного зв'язку, оцінка ефективності, внесення коректив);

- Етап 6 - масштабування та супровід (після успішного пілоту розгортання WMS на всі склади компанії, надання технічної підтримки, оновлення програмного забезпечення, контроль ключових показників ефективності).

Очікується, що впровадження WMS-системи дозволить досягти: підвищення точності обліку до 99,9%; зниження витрат на персонал на 10 - 15%; скорочення часу обробки замовлень на 25 - 30%; зменшення кількості логістичних помилок на 70%.

9. За результатами SWOT-аналізу впровадження WMS-системи на підприємстві ТОВ «РУШ» встановлено:

- сильні сторони: підвищення точності обліку товарів (зменшення людських помилок у процесі приймання, зберігання та комплектації); автоматизація операцій (прискорення складських процесів, зменшення часу обробки замовлень); підвищення швидкості обробки замовлень (автоматизація процесу, виключення помилок в наслідок відсутності людського фактору); інтеграція з ERP/CRM - уніфікація управлінських даних у межах єдиної системи);

- слабкі сторони: високі початкові витрати (ліцензії, обладнання, інтеграція); необхідність навчання персоналу (тимчасове зниження продуктивності під час адаптації); залежність від технічної підтримки розробника програмного забезпечення (обслуговування, оновлення, підтримка); технічна складність впровадження (ризики інтеграцій з наявними системами);

- можливості: масштабування системи на інші склади (уніфікація логістики по всій мережі EVA); покращення клієнтського сервісу (швидке формування замовлень, зменшення повернень); розширення цифрової трансформації компанії (використання даних для прогнозування та планування); оптимізація витрат у довгостроковій перспективі (скорочення операційних витрат);

- загрози: можливі технічні збої (відмова обладнання або програмного забезпечення); кібератаки та витіки даних (потреба в додатковому захисті); опір персоналу (небажання адаптуватися до нової системи); фінансові ризики (ризик недосягнення прогнозованої економічної ефективності).

10. Загальна сума витрат на впровадження WMS-системи на ТОВ «РУШ» становить 5,5 млн грн. і включає витрати на закупівлю програмного забезпечення, апаратного забезпечення, налаштування, навчання персоналу та інтеграцію з наявними ІТ-системами підприємства.

Економічний ефект для ТОВ «РУШ» досягається за рахунок зменшення витрат на персонал складу, підвищення точності обробки замовлень і зменшення кількості помилок, зростання швидкості логістичних процесів, підвищення обсягу продажів за рахунок покращення сервісу. Завдяки підвищенню швидкості та точності логістичних операцій очікується зростання чистого доходу на 5% (на 1346463,05 тис.грн.), додатковий валовий прибуток становитиме 457663 тис. грн., зростання чистого прибутку на 1248078 тис. грн (на 30%) до 1619127 тис. грн.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Мащак Н., Зеленюк В. Оптимізація складської діяльності підприємства на засадах логістики. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-33>

(дата звернення: 04.05.2025).

2. Боковець В., Безсмертна О., Шварц І. Складська логістика України під час війни: проблеми та інноваційні рішення. *Innovation and Sustainability*. 2024 №2. С. 127–133. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.127.133>

(дата звернення: 04.05.2025).

3. Гуржій Н., Гавран В., Сапотницька, Н. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20>

(дата звернення: 04.05.2025).

4. Адамов В. Управління складом у воєнний час: зміни та виклики. URL: <https://www.c4r.eu/blog/logistics/upravlenie-skladskoy-logistikoy/>

(дата звернення: 04.05.2025).

5. Марчук В. Є., Григорак М. Ю., Гармаш О. М., Овдієнко О. В.. Складська логістика : навч. посіб. Київ: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 256 с. URL:

[https://www.researchgate.net/profile/Oleg-Garmash/publication/377659147\\_Skladaska\\_logistika\\_navcalnij\\_posibnik/links/65b1646b7fe0d83cb565a40c/Skladaska-logistika-navcalnij-posibnik.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Oleg-Garmash/publication/377659147_Skladaska_logistika_navcalnij_posibnik/links/65b1646b7fe0d83cb565a40c/Skladaska-logistika-navcalnij-posibnik.pdf)

(дата звернення: 05.05.2025).

6. Марченко В. М., В. В. Шутюк. Логістика : підручник. Київ : НУХТ, 2022. 334 с. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/38000>

(дата звернення: 05.05.2025).

7. Багорка М., Якубенко Ю. Напрями підвищення ефективності складської логістики. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №1 (46). С.9–14. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-1>

(дата звернення: 05.05.2025).

8. Тарасюк Г.М., Рудківський О.А., Рудківська А.Ю., Лагута Я.М. Навчальний посібник для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Логістика». Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. 95 с. URL:

<https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8105/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 05.05.2025).

9. Скрипаль А. Складська логістика України: зміна вектору. URL: <https://trans.info/ua/skladaska-logistyka-ukrayiny-zmina-vektoru-329061>

(дата звернення: 06.05.2025).

10. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. Випуск 13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/84> (дата звернення: 05.05.2025).

11. Симоненко К. Складне питання: як український ритейл переживає втрату частини складів, та як це змінює логістику. URL: <https://rau.ua/novyni/sklad-ritejl-vtratu-logistiku/> (дата звернення: 06.05.2025).

12. Обух В. Логістична складова повоєнного відновлення: підходи та пошук ресурсів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3700927-logisticna-skladova-povoennogo-vidnovlenna-pidhodi-ta-posuk-resursiv.html>

(дата звернення: 06.05.2025).

13. Сокирко Н. Складський сегмент матиме інвестпотенціалпісля завершення бойових дій. URL: <https://gmk.center.ua/opinion/skladskij-segment-matime-investpotencial-pislya-zavershennya-bojovih-dij/>

(дата звернення: 06.05.2025).

14. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>

(дата звернення: 06.05.2025).

15. Складська логістика - що це таке і що забезпечує її ефективність? URL: <https://thegard.city/articles/301661/skladaska-logistika-scho-ce-take-i-scho-zabezpechuye-ii-efektivnist> (дата звернення: 07.05.2025).

16. Складська логістика - що це? URL: <https://skladovka.ua/skladaska-logistyka-shho-cze/> (дата звернення: 07.05.2025).

17. Яке значення має складська логістика для загального успіху фірми? URL: <https://erp.foss.ua/yake-znachennya-maye-skladaska-logistika-dlya-zagalnogo-uspihu-firmi/> (дата звернення: 07.05.2025).

18. Круш П.В., Мегедь Ю.В. Особливості організації складської логістики. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 423–425. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/82.pdf>

(дата звернення: 07.05.2025).

19. Біліченко В. В., Буренніков Ю. Ю., Романюк С. О. Основи логістики: навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2017. 129 с. URL: [https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/2021/Bilichenko\\_2017\\_129.pdf](https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/2021/Bilichenko_2017_129.pdf)

(дата звернення: 08.05.2025).

20. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика: навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2018, 161 с. URL: [https://ecopy.posibnyky.vntu.edu.ua/txt/2018/Bezsmertna\\_moroz\\_bilok\\_shvarz\\_logistika\\_np\\_p023.pdf](https://ecopy.posibnyky.vntu.edu.ua/txt/2018/Bezsmertna_moroz_bilok_shvarz_logistika_np_p023.pdf) (дата звернення: 08.05.2025).

21. Як досягти ефективної логістики та складування. URL: <https://www.ecommercebridge.co.ua/logistics/> (дата звернення: 08.05.2025).

22. Вавулін О.І. Напрямки вдосконалення функціонування логістичних потоків складського господарства. URL: <https://cutt.ly/BrlyF25M> (дата звернення: 08.05.2025).

23. Федорова В.О., Блага В.В. Логістика: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2019. 153 с. URL: <https://cutt.ly/BrlyGcNs> (дата звернення: 08.05.2025).

24. 21 порада по складській логістиці. URL: <https://kievlift.com.ua/ua/21-porada-po-skladskij-logistici/> (дата звернення: 09.05.2025).

25. Складська логістика. URL: <https://ubi-logistic.com/skladaska-logistika/> (дата звернення: 09.05.2025).

26. Що таке складська логістика і на що слід звернути увагу при виборі складу. URL: <https://ubi-logistic.com/shho-take-skladaska-logistika-i-na-shho-slid-zvernuti-uvagu-pri-vibori-skladu/> (дата звернення: 09.05.2025).

27. Як побудувати успішний склад. URL: <https://forstor.ua/ua/customer-reference/skladskaya-logistika/skladskaya-logistika-kluch-uspeshnogo-upravlenia/> (дата звернення: 11.05.2025).

28. Трушкіна Н. В., Джвігол Х., Сергєєва О., Шкригун, Ю. Розвиток концепції Логістика 4.0 в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 4 (62). С. 85–96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-4\(62\)-85-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-4(62)-85-96) (дата звернення: 11.05.2025).

29. Кустріч Л.О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. №2. С. 10–14. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4503&i=1> (дата звернення: 11.05.2025).

30. Маргасова В., Самойлович О. Роль цифрових технологій в організації ефективного функціонування маркетингової та логістичної систем промислового підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 26–37. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(34\)-26-37](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(34)-26-37) (дата звернення: 11.05.2025).

31. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко, О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2 (25). С. 240–250. DOI:

[https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-240-250](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250) (дата звернення: 11.05.2025).

32. Зрибнєва І. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60> (дата звернення: 11.05.2025).

33. Погребний В.С. Якісне управління логістикою як важливий аспект підвищення рівня економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.88> (дата звернення: 14.05.2025).

34. Запити складської логістики 2023. Нові технології, продукти, підходи. URL: <https://kapelou.com/blog/intralogistika/skladska-logistika-2023> (дата звернення: 14.05.2025).

35. Інвестиції в розвиток логістики в Україні 2024 рік. URL: [http://aqualux.vn.ua/warehouses\\_in\\_ukraine\\_2024/](http://aqualux.vn.ua/warehouses_in_ukraine_2024/) (дата звернення: 14.05.2025).

36. Досьє компаній. ТОВ «РУШ». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32007740/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32007740/) (дата звернення: 04.04.2025).

37. Реєстр Опендатабот. ТОВ «РУШ». URL: <https://opendatabot.ua/c/32007740> (дата звернення: 04.04.2025).

38. Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України. ТОВ «РУШ». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/32007740/> (дата звернення: 04.04.2025).

39. Лінія магазинів EVA. URL: [https://eva.ua/ua/o-kompanii/?utm\\_source=chatgpt.com](https://eva.ua/ua/o-kompanii/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 04.04.2025).

40. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Миронова О.О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2022. Випуск 2 (69). С.54–61. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2022/69\\_2022/9.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2022/69_2022/9.pdf) (дата звернення: 12.04.2025).

41. Розширена аналітика. ТОВ «РУШ». URL: <https://clarity-project.info/edr/32007740> (дата звернення: 26.03.2025).
42. Навчилися жити у війні: в EVA підбили підсумки розвитку мережі у 2023 році. URL: [https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/eva-u-2023-roci/?utm\\_source=chatgpt.com](https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/eva-u-2023-roci/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 12.04.2025).
43. Eva у 2024 році: виторг 27 млрд грн, майже відновили кількість магазинів до довоєнної. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/eva-pidbila-pidsumki-roboti-u-2024-roci/> (дата звернення: 12.04.2025).
44. 27 мільярдів гривень виторгу: один з найбільших ритейлерів України збільшив дохід. URL: [https://24tv.ua/business/eva-viyshla-dovoyennyi-riven-yaka-viruchka-merezhi-skilki-magazini\\_n2761629](https://24tv.ua/business/eva-viyshla-dovoyennyi-riven-yaka-viruchka-merezhi-skilki-magazini_n2761629) (дата звернення: 12.04.2025).
45. Як мережа EVA стала беззаперечним лідером українського ринку дрогері. URL: <https://allretail.ua/analytics/70058-yak-merezha-eva-stala-bezzaperechnim-liderom-ukrajinskogo-rinku-drogeri> (дата звернення: 17.04.2025).
46. Революційний розвиток мережі магазинів EVA у 2024: що нового? URL: <https://www.blazetalk.net/rievoliutsiinii-rozvitok-mieriezhi-maghaziniv-eva-u-2024-shcho-novogho/> (дата звернення: 17.04.2025).
47. Кейс EVA: Як технології Creatio допомагають найбільшому гравцеві українського ринку дрогері будувати клієнтоорієнтований бізнес. URL: <https://www.creatio.com/ua/insights/66823> (дата звернення: 17.04.2025).
48. Як EVA змінює ритейл: маркетплейс, преміумсервіс та інновації. URL: <https://forbes.ua/company/yak-eva-zminyue-riteyl-marketpleys-premiumservis-ta-innovatsii-28102024-24291> (дата звернення: 17.04.2025).
49. Інтернет-магазин мережі EVA вперше увійшов топ-3 ритейлерів у e-commerce. URL: <https://www.ucsc.org.ua/internet-magazyn-merezhi-eva-vpershe-uvijshov-top-3-rytejleriv-u-e-commerce/> (дата звернення: 17.04.2025).
50. Чи можна купити франшизу EVA в Україні – пояснюємо. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/franshyza-eva-v-ukraini-iak-vidkryty-prybutkovyy-mahazyn-kрасy-z-nulia/> (дата звернення: 17.04.2025).

51. EVA відкрила 65 нових магазинів у 2024-му – як змінилась мережа впродовж року. URL: <https://mc.today/uk/eva-vidkrila-65-novih-magaziniv-u-2024-mu-yak-zminilas-merezha-vprodovzh-roku/> (дата звернення: 17.04.2025).

52. Ми бачимо можливості для подальшого розвитку. Інвестуємо в логістику, розширення мережі та розвиток e-commerce. URL: <https://terwin.com.ua/mi-bachimo-mozhливosti-dlia-podalshogo-rozvitku-investuemo-v-logistiku-rozshirennia-merezhi-ta-rozvitok-e-commerce.html> (дата звернення: 17.04.2025).

53. Мережа Eva продовжує свій розвиток, її фінансовий стан залишається прийнятним. URL: <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/eva-fin-rez-2022-12.html> (дата звернення: 18.04.2025).

54. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/aboutus/> (дата звернення: 18.04.2025).

55. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2025).

56. Романченко Т.В. Савченко А.М. Розвиток торговельних мереж парфумерно-косметичних товарів в Україні. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2021. Випуск 4 (65). С. 89–95. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/65\\_2021/17.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/65_2021/17.pdf) (дата звернення: 28.04.2025).

57. Аналіз ринку косметики та парфюмерії в Україні. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-kosmetiki-ta-parfumeriyi-v-ukrayini> (дата звернення: 28.04.2025).

58. Як змінився косметичний ринок за час війни. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/16/720616/> (дата звернення: 28.04.2025).

59. Добровольський В.В. Логвиненко Н.І. Оцінка ринку парфумерно-косметичних товарів. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 15. С.120–123. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/19.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/19.pdf) (дата звернення: 28.04.2025).

60. Багорка, М. О., Кадирус, І. Г., Юрченко, Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 1(4). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02> (дата звернення: 28.04.2025).

61. Eva показала, як працює склад інтернет-магазину у Львові. URL: <https://rau.ua/dosvid/eva-internet-magazinu-u-lvovi/> (дата звернення: 28.04.2025).

62. WMS система: що це і як вона працює? URL: <https://www.skladsystems.com/uk/wms-systema-shho-cze-i-yak-vona-praczyuye/> (дата звернення: 19.05.2025).

63. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.  
URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf> (дата звернення: 26.04.2025).

64. Швець В.Я., Трифонова О.В., Баранець Г.В., Варяниченко О.В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент». Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 35 с.

65. Швець В.Я., Трифонова О.В., Барабан О.А. Вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 15 с.

**ВІДГУК**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**студента групи 073-21-4 НТУ «Дніпровська політехніка»**  
**Лопатки Антона Віталійовича**

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування управлінських рішень у сфері складської логістики

Актуальність теми обумовлена зростаючими вимогами до швидкості, точності та економічної ефективності логістичних процесів у сучасних умовах ринку. Складська логістика відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності постачань, оптимальному використанні ресурсів та задоволенні потреб клієнтів. Раціональна організація складських операцій прямо впливає на рівень витрат, якість обслуговування та загальну конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим важливим є прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації площ, технологічного оснащення, обігу товарів і персоналу. Тема є актуальною, оскільки дозволяє комплексно оцінити ефективність управління складською логістикою та сформулювати практичні рекомендації для підвищення її результативності на досліджуваному підприємстві ТОВ «РУШ».

Лопатка А.В. при виконанні кваліфікаційної роботи проявив концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у менеджменті. Відповідь правильна, але має певні неточності щодо характеристики стану складської логістики на досліджуваному підприємстві.

Здобувач продемонстрував поглиблені когнітивні та практичні уміння та навички, майстерність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері менеджменту та логістики. Відповідь характеризує уміння та навички застосовувати знання в практичній діяльності, але відсутнє чітке формулювання гіпотези щодо стану

зовнішнього середовища та його впливу на перспективи покращення складської логістики досліджуваного підприємства, тобто є певні неточності при реалізації однієї вимоги.

Лопатка А.В. показав ефективну комунікацію, донесення до фахівців і нефаківців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації; збирав, інтерпретував та застосовував різноманітні дані щодо характеристики діяльності ТОВ «РУШ» на дрогері-ринку тощо; має навички спілкування з професійних питань. Здобувач добре володіє проблематикою галузі. Добра зрозумілість відповідей на питання керівника та запропонованої доповіді за результатами кваліфікаційної роботи. Мова правильна, чиста, ясна, точна, логічна, виразна, лаконічна. Доречна комунікаційна стратегія – наявність логічних власних суджень, правильна структура доповіді, здатність робити висновки та формулювати пропозиції. Але є незначні недоліки щодо послідовності та несуперечливого розвитку думки при обґрунтуванні показників формування витрат досліджуваного підприємства, не продемонстровано доречної аргументації та її відповідності відстоюваним положенням щодо розробки функціональної стратегії підприємства з урахуванням питань логістики, не завжди техніка відповідей на запитання керівника була доречною. Сумарно не реалізовано три вимоги.

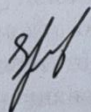
Лопатка А.В. показав добре володіння компетенціями менеджменту особистості, орієнтованих на: управління комплексними проектами, що передбачає дослідницький характер навчальної діяльності, вміння самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію, контроль власних дій; відповідальність за прийняття рішень в непередбачувальних умовах, самостійність під час виконання поставлених завдань кваліфікаційної роботи, відповідальність за взаємовідносини з керівником кваліфікаційної роботи; відповідальність за професійний розвиток окремих осіб, що передбачає використання професійно-орієнтованих навичок з менеджменту, володіння всіма видами навчальної діяльності; здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності,

що передбачає достатньо високий ступінь володіння фундаментальними знаннями, самостійність оцінних суджень, високий рівень сформованості загальнонавчальних умінь і навичок, самостійний пошук та аналіз джерел інформації. Не реалізовано три вимоги: не показано здатність роботи в команді (але виконання кваліфікаційної роботи не передбачало опанування таких навичок), не проявлялась ініціатива в обговоренні проблем, практично не здійснювалося обґрунтування власних рішень положеннями нормативної бази галузевого та державного рівнів, недостатній рівень аналізу особливостей складської логістики у сфері роздрібної торгівлі.

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи та демонстраційний матеріал оформлені відповідно методичним рекомендаціям.

Загалом кваліфікаційна робота Лопатки А.В. відповідає встановленим вимогам, демонструє добре досягнення результатів навчання для 6-ого кваліфікаційного рівня за НРК та заслуговує оцінки добре, 85 балів.

Керівник кваліфікаційної роботи  
канд. екон. наук, доцент  
кафедри Менеджменту



О.В. Варяниченко

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**студента групи 073-21-4 НТУ «Дніпровська політехніка»**

**Лопатки Антона Віталійовича**

Тема кваліфікаційної роботи:  
Обґрунтування управлінських рішень у сфері складської логістики

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр за освітньою програмою Менеджмент.

Кваліфікаційна робота виконана відповідно методичних рекомендацій кафедри менеджменту. Зміст пояснювальної записки відповідає темі та поставленим завданням.

Використано сучасні методи наукових досліджень. Висновки та пропозиції обґрунтовано.

Запропоновані рекомендації підкреслюють значення кваліфікаційної роботи, яке полягає в її спрямованості на актуальну проблему удосконалення складської логістики у сфері роздрібної торгівлі. Робота демонструє використання сучасних логістичних рішень, зокрема WMS-системи, що дає змогу підприємствам з великими товарними потоками забезпечити більш ефективне управління складськими процесами, підвищити якість сервісу й досягти суттєвого економічного ефекту.

Ефективність запропонованих управлінських рішень з впровадження WMS-системи в логістичну діяльність ТОВ «РУШ» - одного з лідерів дрогері-ринку підтверджено необхідними розрахунками та показано, що запропоновані заходи спрямовані на підвищення точності обробки замовлень, скорочення витрат на персонал і зростання прибутковості підприємства.

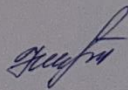
Результати кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано, стиль викладення науковий.

Серед зауважень слід відмітити некоректне використання показника «рентабельність собівартості».

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Лопатки А.В. відповідають чинним вимогам, якість роботи висока. Здобувач проявив добре володіння компетенціями.

Кваліфікаційна робота заслуговує оцінки добре, 82 бали і може бути рекомендована до захисту в ЕК за спеціальністю 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент».

Рецензент  
канд. екон. наук,  
доцент кафедри маркетингу  
НТУ «Дніпровська політехніка»



Шинкаренко Н.В.